



The Role of Work Tenure on the Relationship between Psychological Capital and Work Engagement

Received: 02nd December 2024; Revised: 18th March 2025; Accepted: 31th March 2025

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.15548/10314>

Hijriyati Cucuani

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif

Kasim Riau

E-mail:

hijriyati.cucuani@uin-suska.ac.id

Poppy Dwinanda

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif

Kasim Riau

E-mail:

poppydwinanda83.pd@gmail.com

Abstract: *Psychological capital* yang tinggi mengarahkan individu lebih fokus dan terlibat dengan aktivitas kerja untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Namun, individu dengan *psychological capital* yang sama terkadang dapat menunjukkan tingkat *work engagement* yang berbeda karena faktor individual. Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran moderator masa kerja dalam hubungan *psychological capital* dengan *work engagement*. Penelitian dilakukan pada 99 orang pekerja bagian *frontline* salah satu bank BUMN area Pekanbaru. Data dikumpulkan dengan menggunakan skala Psychological Capital Questionnaire dari Luthans et al. (2007) dan Utrecht Work Engagement Scale dari Schaufelli & Bakker (2004). Berdasarkan analisis mediasi yang dilakukan, *psychological capital* berhubungan positif ($r=0.85$, $p<0.001$) dan masa kerja berhubungan negatif ($r=-0.346$, $p=0.025$) dengan *work engagement*, serta masa kerja berperan dalam memoderasi hubungan *psychological capital* dengan *work engagement* sebesar 0.0287 ($p=0.05$). Dengan kondisi *Psychological capital* yang sama-sama rendah, pegawai yang sudah lebih lama bekerja cenderung menunjukkan *work engagement* yang lebih rendah dibandingkan dengan yang lebih sebentar masa kerjanya. Sebaliknya, pegawai yang sudah lebih lama bekerja akan menunjukkan *work engagement* yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang lebih sedikit masa kerjanya saat *psychological capital*-nya tinggi. Dengan demikian, perusahaan diharapkan mengupayakan program dan kebijakan yang dapat menjaga dan meningkatkan *psychological capital*, terutama untuk pegawai yang sudah lama bekerja agar *work engagement*-nya tetap terjaga.

Keywords: Masa kerja, *Psychological capital*, *Work engagement*

How to Cite: Cucuani, H., & Dwinanda, P. (2025). The Role of Work Tenure on the Relationship between Psychological Capital and Work Engagement. *Al-Qalb: Jurnal Psikologi Islam*, 16(1), 24 – 32. DOI: <http://dx.doi.org/10.15548/10314>

PENDAHULUAN

Pegawai bagian *frontliner* merupakan garda terdepan dalam pelayanan perbankan karena merupakan penghubung antara perusahaan dengan pengguna jasa, yakni nasabah (Postelnyak, 2023). Pegawai bagian *frontline* merupakan perwakilan

perusahaan yang berhadapan dan berinteraksi langsung dengan nasabah, seperti memberikan informasi, solusi, dan menangani keluhan nasabah. Sebagai perwakilan perusahaan, seorang pegawai *frontline* harus mampu memberikan pelayanan prima kepada setiap nasabah

agar citra perusahaan tetap terjaga dan loyalitas nasabah semakin meningkat. Jika pelayanan yang diberikan buruk maka citra perusahaan juga akan buruk dan berdampak pada beralihnya nasabah ke kompetitor (Lianovanda, 2022). Dapat dikatakan para pegawai *frontline* merupakan tulang punggung dalam bisnis perbankan, karena kinerjanya dapat memberikan keuntungan bisnis yang besar bagi perusahaan (Postelnyak, 2023). Oleh karena itu, PT. Bank X yang merupakan salah satu Bank BUMN ternama di Indonesia harus menjaga *engagement* pegawai yang tinggi khususnya pada pegawai bagian *frontline*.

Work engagement mampu mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan dan memenangkan persaingan (Titien, 2016). *Work engagement* penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena berkaitan dengan output perusahaan, seperti keuntungan dan produktivitas perusahaan, loyalitas pelanggan, dan kenyamanan (Saputri, 2021). Pegawai dengan tingkat *engagement* yang tinggi mempunyai loyalitas dan motivasi yang tinggi, serta mempunyai komitmen, semangat dalam bekerja, dan kecintaan terhadap perusahaan (Olivia & Prihatsanti, 2017). Pegawai yang memiliki *engagement* terbukti mampu bekerja lebih efektif dalam menyelesaikan tugasnya, termasuk melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya, serta mampu berperilaku lebih inovatif. *Work engagement* yang rendah akan menurunkan kinerja pegawai sehingga menjadi tidak produktif, sering membolos, dan berkeinginan untuk keluar dari perusahaan (Adi & Fithriana, 2018).

Bakker et al. (2008) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan) dalam kaitannya dengan pekerjaan. Bakker et al. lebih lanjut menjelaskan *vigor* ditandai dengan semangat yang tinggi, kekuatan mental dalam bekerja, kemauan untuk berusaha

lebih keras, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* ditandai dengan keterlibatan yang kuat, antusiasme, inspirasi, rasa bangga terhadap pekerjaan, dan menyukai tantangan dalam pekerjaan. Sedangkan *absorption* dalam bekerja ditandai dengan konsentrasi penuh, perasaan senang dan menikmati pekerjaan, dimana waktu terasa berlalu terlalu cepat, dan karyawan merasa tidak dapat lepas dari pekerjaan.

Job Demands-Resources (JD-R) Model yang dikembangkan oleh (Bakker et al., 2008) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* adalah *Personal Resources* (sumber daya pribadi). *Personal resources* merupakan penilaian dan perasaan positif individu terhadap diri sendiri mengenai kemampuannya dalam mengendalikan dan mempengaruhi lingkungan kerjanya (Rezkinda, 2019). Menurut Bakker, dkk (2014), *personal resources* terdiri dari *self-efficacy*, efektivitas pribadi, harapan, resiliensi, *self-esteem*, dan *optimism*. Maka konsep yang secara komprehensif dapat menggambarkan *personal resources* adalah *psychological capital* (Margareth, 2022).

Beberapa penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa aspek psikologis individu juga berpengaruh terhadap munculnya *work engagement*. Aspek psikologis yang melekat pada diri pegawai disebut *psychological capital* (Nugroho et al., 2013). *Psychological capital* merupakan keadaan psikologis individu yang berkembang secara positif dengan ciri-ciri memiliki rasa percaya diri dan keyakinan dalam bertindak serta selalu berupaya dalam melakukan pekerjaan yang sulit (efikasi), memiliki afirmasi yang positif akan keberhasilan, baik saat ini maupun akan datang (optimisme), tekun dan memiliki arah yang jelas untuk mencapai kesuksesan di masa depan (harapan), serta mampu untuk bertahan bahkan kembali bangkit dari kesulitan untuk mencapai kesuksesan (resiliensi) (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Pegawai dengan tingkat *psychological capital* tinggi biasanya lebih fleksibel dan mudah beradaptasi dalam menghadapi segala hal dalam pekerjaannya. Pekerjaan bagian frontline seperti *customer service* dan *teller* memiliki tantangan yang khas, yaitu pekerjaannya cenderung monoton, melayani konsumen selama jam kerja, terkhusus di Bank X, karyawan hampir tidak ada waktu kosong selama masa kerjanya karna jumlah konsumen yang banyak. Waktu kerja pegawai bagian frontline sangat ketat dan tidak dapat disambil dengan melakukan pekerjaan lain. Pegawai yang memiliki *psychological capital* yang tinggi akan dapat menghadapi setiap tantangan dalam pekerjaan dan memandangnya sebagai hal yang lebih positif sehingga *work engagement*-nya tetap terjaga. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif antara *psychological capital* dengan *work engagement*. Ilvonda & Faraz (2020) Artinya semakin tinggi tingkat *psychological capital* pegawai maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement*.

Penelitian-penelitian sebelumnya membuktikan *psychological capital* berhubungan dengan *work engagement* dalam arah yang positif, tetapi besar korelasinya sangat bervariasi. Beberapa penelitian (Nugroho et al. 2013; Rezkinda, 2019; Saputri, 2021) menggambarkan korelasi yang tinggi (koefisien korelasi 0,529 – 0,716) dari *psychological capital* dengan *work engagement*. Sementara itu, pada beberapa penelitian lain (Kurniadewi, 2016; Alkahtani et al. 2020; Ilvonda & Faraz, 2020) hubungan kedua variabel tersebut cenderung rendah (koefisien korelasi 0,231 – 0,479). Hal tersebut menggambarkan adanya potensi moderasi di antara kedua variabel tersebut. Saks (2006) menyarankan variabel-variabel *individual differences* sebagai moderator dalam hubungan variabel psikologis dengan *work engagement*.

Kurniawati (2014) menjelaskan bahwa masa kerja mempengaruhi *work engagement*. (Madyaratri & Izzati, 2021) juga menemukan bahwa ada perbedaan *work engagement* berdasarkan masa kerja. Pegawai yang memiliki masa kerja lebih lama dan yang baru mungkin saja berbeda generasi, dimana masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda. Pada umumnya generasi tua memiliki loyalitas yang lebih serta penerimaan yang lebih baik terhadap organisasi tempatnya bekerja. Selain itu, karyawan yang lebih lama bekerja sudah dapat beradaptasi dengan lingkungan dan permasalahan kerja sehingga lebih merasakan kenyamanan dalam bekerja dan memiliki keterikatan kerja yang baik (Krietner & Kinicki, 2004). Namun di PT. Bank X tampaknya pegawai yang lebih lama bekerja sebagai pegawai *frontline* justru tidak seantusias pegawai-pegawai baru, sehingga tidak sedikit dari mereka yang setelah lama bekerja justru memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Peneliti menduga bahwa hubungan *psychological capital* dengan *work engagement* dimoderasi oleh masa kerja, meskipun beberapa penelitian sebelumnya yang tidak dilakukan pada pegawai *frontline* perusahaan perbankan menyatakan bahwa masa kerja tidak berperan signifikan dalam mempengaruhi variabel psikologis dengan *work engagement* (Gupta & Shaheen, 2017; Sharma et al., 2017; Thawil & Hendryadi, 2019). Karakteristik pekerjaan bidang *frontline* yang unik justru menguatkan rasa ingin tahu peneliti untuk menguji peran masa kerja dalam hubungan *psychological capital* dan *work engagement*.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan beberapa variabel dengan sebuah variabel dependen. Dalam penelitian ini akan digali peran dari masa kerja sebagai variabel moderator pada hubungan *psychological capital* sebagai

variable independent dengan *work engagement* sebagai variable dependen.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap bagian *frontline* sebuah Bank BUMN di kota Pekanbaru yang telah bekerja selama minimal satu tahun. Subjek penelitian berjumlah 99 orang dimana sebagian besarnya adalah perempuan (60.61%). Masa kerja subjek penelitian berada dalam rentang satu hingga dua puluh lima tahun (Mean= 8.78, SD= 4.7) dan sebagian besar memiliki tingkat pendidikan Strata 1 (91.92%), selebihnya berpendidikan D3, SMA dan magister (Strata 2).

Data dikumpulkan menggunakan dua skala psikologi yang diadaptasi dari skala aslinya yang berbahasa Inggris. *Psychological capital* diukur dengan Psychological Capital Questionnaire (PCQ) scale yang dikembangkan oleh Luthans et al. (2007). Skala ini terdiri dari 15 aitem dengan bentuk *rating scale* yang memiliki enam respon jawaban, yaitu: sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, agak setuju, setuju dan sangat setuju. PCQ yang digunakan memiliki composite reliability sebesar 0,945 yang menunjukkan bahwa data yang ditunjukkan dari alat ukur ini akurat dan konsisten.

Data mengenai *work engagement* subjek didapatkan menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang dikembangkan oleh (Schaufeli & Bakker, 2004). Skala yang digunakan terdiri dari 11 item, berbentuk *rating scale* dengan tujuh pilihan respon, yaitu: tidak pernah, hampir tidak pernah, jarang, kadang-kadang, sering, sangat sering dan selalu. *Composite reliability* dari data yang dihasilkan oleh skala ini adalah sebesar 0,946 yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Sementara itu, data-data demografi seperti masa kerja, jenis kelamin dan usia didapatkan melalui angket yang disertakan dalam skala penelitian dan *inform consent*.

Skala diberikan kepada subjek secara online menggunakan g-form, agar dapat diisi oleh subjek kapanpun saat waktu luangnya. Pekerja bagian *frontline* sering kali tidak memiliki waktu luang dalam jam kerja karena harus melayani konsumen secara langsung. Selain itu, dengan pengambilan data secara online juga lebih menjamin kenyamanan dan keamanan kerahasiaan data-data yang diberikan karena hanya peneliti yang dapat mengakses datanya. Data yang terkumpul, selanjutnya dianalisis menggunakan uji moderator dengan bantuan program JAMOVl.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis statistik deskriptif dari data penelitian, maka didapatkan gambaran data dari ketiga variable sebagai berikut:

Tabel 1. Statistik Deskriptif Data Penelitian

	PQ	WE	Masa Kerja
N	99	99	99
Mean	74.0	51.0	8.78
Median	75	51	9
SD	7.86	9.95	4.70
Min	50	28	1
Max	90	66	25

Ket: PC= *psychological capital*, WE= *work engagement*

Table di atas menunjukkan bahwa data penelitian tidak berdistribusi normal serta memiliki ukuran sampel yang cenderung kecil maka peneliti melakukan analisis bootstrapping 1000 kali untuk mendapatkan data yang lebih besar dan semakin mendekati kurve normal. Uji hipotesis menunjukkan bahwa meskipun kecil, namun masa kerja secara signifikan berperan memoderasi hubungan *psychological capital* dengan *work engagement*. Untuk lebih jelasnya, hasil uji moderasi dapat dilihat pada table 2 berikut ini:

Tabel 2. Moderation Estimates

	Est	SE	95% CI		p
			Lower	Upper	
PC	0.85	0.08	0.72	1.01	<.001
MK	-0.35	0.15	-0.67	-0.07	0.025
PC * MK	0.029	0.01	0.002	0.06	0.050

Table di atas memaparkan bahwa *psychological capital* berhubungan signifikan dengan *work engagement* dalam arah positif dengan estimate sebesar 0.85 (LLCI=0.72,UCLI=1.01, $p<0.001$). Dengan demikian, data ini menunjukkan semakin tingginya *psychological capital*, maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan *frontline*. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya (Astuti & Wahyudi, 2021; Dewi et al., 2022; Gupta & Shaheen, 2017; Saleem et al., 2022; Shahid et al., 2023).

Psychological capital yang tinggi pada karyawan menunjukkan adanya keyakinan diri, lebih siap dan percaya diri dalam menghadapi kesulitan bekerja. Karyawan tidak melihat kesulitan dan hambatan sebagai hal yang perlu untuk dihindari dan menimbulkan ketidaknyamanan. Dengan optimis yang dimiliki karyawan, mereka yakin segala sesuatu yang mereka lakukan saat ini dalam bekerja akan memberikan hasil yang baik kepada mereka nantinya. Selain itu, harapan yang dimiliki membuat karyawan fokus dalam mengejar target-targetnya. Karyawan juga akan lebih bertahan dan dapat bangkit kembali setelah menghadapi kesulitan dan kegagalan sehingga lebih bersemangat dalam bekerja, antusias dan terlibat dengan segala kegiatan perusahaan dan menikmati pekerjaannya.

Sementara itu, masa kerja memiliki korelasi negatif dengan *work engagement* yang dijelaskan dengan nilai *estimate* sebesar -0.35 (LLCI=-0.67, UCLI=-0.07, $p=0.025$). Hasil analisis tersebut

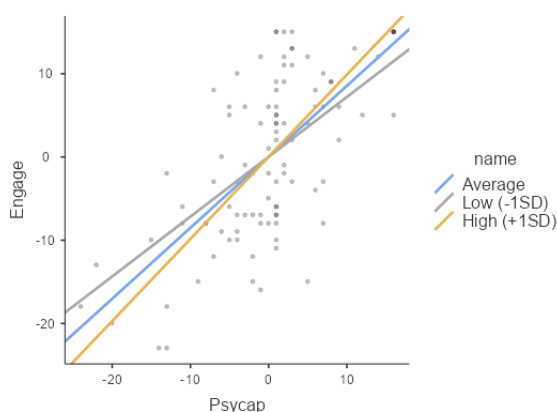
menjelaskan bahwa semakin lama masa kerja, semakin rendah *work engagement*. (Kurniawati, 2014) menjelaskan bahwa masa kerja memiliki pengaruh terhadap *work engagement*. Hanya saja dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa arah korelasinya positif, artinya semakin lama karyawan bekerja, maka semakin memperlihatkan besarnya tenaga, dedikasi dan penyerapan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, penelitian ini menemukan bahwa semakin lama karyawan bidang *frontline* bekerja, semakin rendah *work engagement*-nya. Hal ini menjadi temuan dan perlu diteliti lebih lanjut. Peneliti menduga adanya faktor *job characteristic* dalam menjelaskan variasi korelasi masa kerja dan *work engagement*. Saks (2006) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan menjadi salah satu *antecedent* dari *work engagement* dimana pekerjaan dengan tugas-tugas yang menantang, bervariasi, dapat menggunakan keterampilan yang berbeda-beda dan kesempatan untuk berkontribusi penting akan menghasilkan *work engagement* yang lebih tinggi. Sementara itu, tugas-tugas karyawan bidang *frontline* cenderung monoton dan memiliki tekanan tinggi, yang jika dilakukan terus-menerus dapat menyebabkan kejenuhan sehingga dapat menurunkan *work engagement*.

Interaksi antara *psychological capital* dan masa kerja menunjukkan korelasi yang signifikan dengan *work engagement* dengan nilai *estimate* sebesar 0.029 (LLCI=0.002, UCLI=0.06, $p=0.050$). Oleh karena itu masa kerja secara signifikan memoderasi hubungan *psychological capital* dengan *work engagement*. Dalam hal ini, besarnya korelasi *psychological capital* dengan *work engagement* karyawan bagian *frontline* turut ditentukan oleh masa kerja. Korelasi *psychological capital* terhadap *work engagement* semakin kuat dengan semakin tingginya masa kerja. Oleh karena itu, pada karyawan dengan masa kerja lebih rendah, kuat hubungan *psychological capital* dengan *work engagement* lebih rendah

dibandingkan dengan yang lebih lama bekerja

Beberapa penelitian sebelumnya tidak menemukan peran moderator masa kerja dalam hubungan beberapa variabel psikologis termasuk *psychological capital* dengan *work engagement* (Saleem et al., 2022; Thawil & Hendryadi, 2019) Namun, dalam penelitian yang dilakukan terhadap pegawai *frontline* bank ini memperlihatkan bahwa masa kerja berperan sebagai moderator, meskipun nilainya tidak begitu besar. Karyawan *frontline* yang bekerja di perbankan memiliki tugas-tugas yang sifatnya rutin, melaksanakan pekerjaan melayani konsumen selama waktu kerja dari pagi hingga sore setiap hari kerjanya. Oleh karena itu dibutuhkan karyawan yang memiliki *psychological capital* yang tinggi agar dapat menghadapi tantangan dan beratnya tugas-tugas dengan baik. Dengan *psychological capital* yang tinggi, pada karyawan yang sudah lama bekerja akan semakin membuatnya semakin terlibat dengan pekerjaannya. Namun sebaliknya, Ketika *psychological capital*-nya rendah, lamanya bekerja menyebabkan keterlibatannya terhadap pekerjaan menjadi semakin rendah.

Secara lebih detil bagaimana masa kerja yang rendah (-1SD) dan yang tinggi (+1SD) serta rata-rata menjelaskan hubungan *psychological capital* dengan *work engagement*, dijelaskan dalam Gambar 1. *simple slope estimates* berikut:



Gambar 1. *Simple Slope Plot*

Gambar tersebut menunjukkan bahwa garis grafik korelasi *psychological capital* dengan *work engagement* pada orang dengan masa kerja yang rendah lebih landai dari pada pegawai dengan masa kerja tinggi (lebih lama). Meskipun demikian, masa kerja sedang justru memperlihatkan garis korelasi yang paling landai dibanding variasi masa kerja lainnya. Variasi *psychological capital* pada karyawan dengan masa kerja sedang tidak begitu menunjukkan korelasi terhadap variasi pada *work engagement* meskipun tetap menunjukkan korelasi yang signifikan. Selain itu, *psychological capital* yang rendah, akan mengarahkan *work engagement* yang lebih rendah pada pegawai yang sudah lebih lama bekerja dibandingkan dengan yang lebih sedikit masa kerjanya. Sebaliknya, pegawai yang sudah lebih lama bekerja akan menunjukkan *work engagement* yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang lebih sedikit masa kerjanya saat *psychological capital*-nya tinggi. Berdasarkan penelitian ini, penting bagi perusahaan untuk memperhitungkan *psychological capital* calon pegawai sebagai aspek psikologis yang perlu digali dalam proses seleksi. Selain itu, perusahaan perlu mempersiapkan program penguatan *psychological capital*, terutama untuk karyawan yang sudah lama bekerja, agar *work engagement* yang dimiliki semakin kuat.

Sebagaimana penelitian lainnya, penelitian ini juga memiliki keterbatasan. Jumlah sampel yang kecil serta hanya dilakukan pada satu perusahaan perbankan membuat penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan pada bentuk perusahaan berbeda. Mengenai jumlah sampel, peneliti sudah mengupayakan secara optimal, namun tidak sedikit dari pegawai *frontline* yang berstatus pegawai tidak tetap sehingga tidak masuk dalam kategori subjek untuk penelitian ini. Meskipun demikian, penelitian ini memberikan informasi bahwa pada pekerja yang bekerja di bagian *frontline* dalam waktu yang lama,

rendahnya *psychological capital* akan lebih berdampak pada *work engagement*-nya dibandingkan pada karyawan baru.

KESIMPULAN DAN SARAN

Terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini, yang pertama adalah *psychological capital* berhubungan dengan *work engagement*. Ketika karyawan memiliki harapan, keyakinan akan kemampuan diri, resiliensi dan optimis, maka Ia akan mampu menghadapi berbagai kesulitan, masalah dan tantangan dalam pekerjaannya, sehingga Ia dapat mempertahankan dan

mengoptimalkan keterlibatannya dengan pekerjaannya. Kedua, masa kerja berperan dalam memoderasi hubungan *psychological capital* dengan *work engagement*. Dengan demikian, *psychological capital* pada karyawan yang masa kerja lebih lama akan menunjukkan *work engagement* yang lebih tinggi. Begitupula jika *psychological capital* yang rendah pada karyawan yang lebih lama bekerja akan menunjukkan *work engagement* yang semakin rendah. Efek moderasi masa kerja ditemukan paling besar pada masa kerja yang lebih lama dibandingkan pada masa kerja rendah dan sedang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, A. N., & Fithriana, N. (2018). Employee Engagement (Pada Sektor Bisnis dan Publik). In CV. IRDH (*Research & Publishing*).
- Alkahtani, N. S., M M, S., Delany, K., & Adow, A. H. E. (2020). the Influence of Psychological Capital on Workplace Wellbeing and Employee Engagement Among Saudi Workforce. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(5), 233–245. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8522>
- Astuti, S. W., & Wahyudi, H. (2021). Pengaruh Psychological Capital terhadap Work Engagement pada IndiHome PT. Telekomunikasi Indonesia. *Prosiding Psikologi*, 387–392. <https://doi.org/10.29313/v0i0.28365>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Dewi, Y. T., Susanti, E., & Anindita, R. (2022). The Role of Psychological Capital, Subjective Well-Being, and Work Engagement in Improving the Performance of Manufacturing Industry Employees. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(3), 27532–27544. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6808>
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). The relationship between psychological capital and turnover intention: Work engagement as mediator and work experience as moderator. *Jurnal Pengurusan*, 49, 117–126. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2017-49-10>
- Ilvonda, L. F., & Faraz. (2020). Urgensi Modal Psikologi Dalam Membangun Keterikatan Kerja Karyawan Penambangan. *Motiva Jurnal Psikologi*, 3(1), 10–18. <https://doi.org/10.31293/mv.v3i1.4796>

- Krietner, R., & Kinicki, R. (2004). *Organizational Behavior* (6th ed.). McGrawHill.
- Kurniadewi, E. (2016). Psychological Capital dan Workplace Well-Being sebagai Prediktor Employee Engagement. *Jurnal Psikologi Integratif*, 4(2), 95–112.
- Kurniawati, I. D. (2014). *Masa Kerja dengan Job Engagement pada Karyawan* (Vol. 02, Issue 02).
- Lianovanda, D. (2022). *Ketahui Tugas dan Skill yang Dibutuhkan untuk Menjadi Frontliner*. Blog.Skillacademy.Com. <https://blog.skillacademy.com/tugas-dan-skill-frontliner>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(17), 1–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Madyaratri, M. M., & Izzati, U. A. (2021). Perbedaan Work Engagement Ditinjau Dari Masa Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 24–35.
- Margareth, C. (2022). Pelatihan Modal Psikologis untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja pada Superintendent & Team Leader PT . XXX. *Jurnal Psikologi Konseling*, 20(1), 1390–1399.
- Thawil, S. M., & Hendryadi. (2019). Person-organizational fit dan work engagement: peran gender dan masa kerja sebagai moderator. *Inovasi*, 15(2), 142–150. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/INOVASI>
- Nugroho, D. A. S., Mujiasih, E., & Prihatsanti, U. (2013). Hubungan Antara Psychological Capital Dengan Work Engagement Pada Karyawan PT. Bank Mega Regional Area Semarang. *Jurnal Psikologi Undip*, 12(2), 192–202.
- Olivia, S., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Work Engagement Pada Anggota Sabhara Polda Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, 6(Nomor 4), 354–361.
- Postelnyak, M. (2023). *10+ Cara Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Garis Depan*. Contactmonkey. <https://www.contactmonkey.com/blog/frontline-employee-engagement>
- Rezkinda, W. M. (2019). Hubungan antara Dukungan Sosial Atasan dan Modal Psikologis dengan Keterikatan Kerja pada Karyawan PT. Kerta Rajasa Raya. *Unwaha*, 220–229.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saleem, M. S., Isha, A. S. N., Yusop, Y. M., Awan, M. I., & Naji, G. M. A. (2022). The Role of Psychological Capital and Work Engagement in Enhancing Construction Workers' Safety Behavior. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.810145>

- Saputri, A. (2021). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Modal Psikologi Terhadap Keterikatan Kerja di PT. X. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(2), 345. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v9i2.5975>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shahid, H., Ather, M. A., Shahid, S., & Imran, Z. (2023). Psychological Capital and Work Engagement: A Mediated Moderation Model of Positive Emotions and Emotional Intelligence. *Journal of Social Sciences Review*, 3(2), 562–578. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.239>
- Sharma, A., Goel, A., & Sengupta, S. (2017). How does Work Engagement vary with Employee Demography?: - Revelations from the Indian IT industry. *Procedia Computer Science*, 122, 146–153. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.353>
- Titien. (2016). Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur Employee Engagement. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 1(1), 113–130. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v1i1.958>