



Interaksi Diantara Kelelahan dan Keterikatan Kerja Serta Efeknya Terhadap Perilaku Proaktif Karyawan BPR

Sunardi Sunardi^{1*}, Hafid Aditya Pradesa², Andini Risfandini³, Nur Imam Taufik⁴

^{1,3}Program Doktor Ilmu Ekonomi, Program Pascasarjana, Universitas Merdeka Malang, Indonesia

^{2,4}Administrasi Bisnis Sektor Publik, Politeknik STIA LAN Bandung, Indonesia

Abstrak

Karyawan yang bekerja di Bank selalu berorientasi pada pemenuhan standar layanan keuangan yang berkualitas dan berintegritas, dan untuk itulah bahwa karyawan Bank selalu dituntut untuk lebih proaktif berkaitan dengan pemenuhan target capaian pekerjaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana jenis pekerjaan yang sangat menuntut sumber daya personal seperti bekerja di bank dapat memunculkan sikap karyawan atas pekerjaannya yang mempengaruhi perilaku proaktif dalam bekerja. Metode kuantitatif digunakan pada penelitian ini dengan menentukan sampel target secara convenience adalah karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang berasal dari dua kota besar yakni Bandung Provinsi Jawa Barat serta Malang Provinsi Jawa Timur. Pada saat pengumpulan data diketahui sebanyak 86 karyawan BPR yang berpartisipasi menjadi responden penelitian. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis jalur mempertimbangkan model pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelelahan kerja tidak dapat memberikan efek penting secara langsung pada perilaku proaktif. Pengaruh secara tidak langsung kelelahan kerja terhadap perilaku proaktif melalui keterikatan kerja yang diungkapkan dengan baik pada penelitian ini. Temuan penelitian berimplikasi pada kebutuhan untuk mengelola dan meningkatkan keterikatan kerja bagi karyawan BPR.

Article Info

Correspondence:

Sunardi
(sunardi@unmer.ac.id)

Article History:

Submitted: 02-09-2023

Revised: 20-09-2023

Accepted: 15-10-2023

Published: 01-12-2023

JEL Classification:

D23; O36; O38

Keyword:

Karyawan BPR;
Kelelahan Kerja;
Keterikatan Kerja;
Perilaku Proaktif

1. PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, peran Bank Perkreditan Rakyat (BPR) menjadi semakin krusial (Ashari & Nugrahanti, 2020), terutama dalam mendukung perekonomian lokal dan memenuhi kebutuhan keuangan serta upaya menurunkan kemiskinan dalam masyarakat (Rizkiyah & Nidar, 2022; Sunardi & Pradesa, 2019). Sebagai bentuk jasa keuangan, bank tidak lepas dari tuntutan tata kelola yang berkualitas dalam menunjang performa bisnis dan pelayanan prima (Agia & Nurjannah, 2022; Pradesa et al., 2022) serta mengurangi risiko operasional dan potensi fraud (Saraswati & Agustina, 2022). Sementara semakin dipahami bahwa posisi karyawan di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) memegang peran krusial dalam mewujudkan tujuan dan sasaran. Melalui pelayanan pelanggan yang efisien dan berkualitas, maka karyawan dari sebuah BPR dapat memperkuat hubungan dengan nasabah, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mendukung pertumbuhan portofolio dari nasabah (Pradesa et al., 2022; Supriatna et al.,



2022). Selain itu, peran karyawan di bidang pemrosesan dan pengelolaan keuangan, penilaian risiko, penyaluran kredit, pengembangan produk dan layanan, serta fungsi operasional lainnya sangat menentukan dalam menjaga kesehatan keuangan, reputasi, dan kelancaran operasional BPR. Dengan kolaborasi sinergis dari berbagai posisi di dalam organisasi, karyawan BPR menjadi tulang punggung yang membentuk fondasi kesuksesan dan pertumbuhan berkelanjutan institusi keuangan tersebut.

Kontribusi positif dari karyawan di berbagai posisi di dalam BPR memiliki dampak langsung terhadap pencapaian tujuan dan sasaran institusi tersebut, mulai dari kepuasan pelanggan hingga keberlanjutan operasional dan pertumbuhan bisnis. Keberhasilan BPR dalam mencapai tujuan ini tidak hanya bergantung pada faktor organisasional, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kinerja yang ditampilkan sebagai bentuk perilaku serta hasil dari sikap yang ditunjukkan oleh karyawan. Oleh karena itu, menjelajahi interaksi kompleks antara kelelahan kerja dan keterikatan kerja menjadi suatu keharusan untuk memahami faktor-faktor yang memotivasi atau menghambat karyawan BPR dalam bertindak proaktif dalam pekerjaannya.

Pada konteks BPR, dua dimensi dari iklim kerja etis (kepedulian dan independensi) diketahui mempunyai pengaruh penting dalam rasa berkewajiban karyawan (Dharmanegara et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme sikap yang terbentuk dari karyawan bank bersifat penting untuk dapat dikelola dengan baik. Kelelahan kerja, sebagai akibat dari tuntutan pekerjaan yang terus meningkat, dapat merugikan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. BPR, sebagai lembaga keuangan yang melayani pelanggan secara langsung, seringkali menghadapi tekanan waktu dan tuntutan yang kompleks dapat menyebabkan kelelahan yang dialami oleh karyawannya. Kajian terdahulu telah mengulas hal ini terutama pada karyawan perempuan yang bekerja di BPR (Purwayoga et al., 2019). Sementara itu, keterikatan kerja menciptakan ikatan emosional dan psikologis yang kuat terhadap pekerjaan, mendorong karyawan untuk berkomitmen dan berperilaku proaktif. Kombinasi antara kelelahan dan keterikatan kerja menciptakan dinamika yang menarik untuk dijelajahi, dan penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah pengetahuan dalam literatur dengan memahami lebih dalam interaksi ini dalam konteks BPR.

Baik kelelahan kerja, keterikatan kerja, dan perilaku proaktif memiliki peran krusial dalam konteks karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Pertama, kelelahan kerja menjadi faktor penting mengingat lingkungan kerja yang sering kali penuh tekanan di industri perbankan. Manajemen kelelahan kerja yang efektif diperlukan untuk memastikan karyawan dapat menjalankan tugas dengan tingkat konsentrasi dan produktivitas yang optimal. Kedua, keterikatan kerja di BPR memainkan peran kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan tujuan organisasi cenderung lebih berdedikasi dan memiliki motivasi tinggi. Keterikatan kerja yang kuat dapat menjadi pendorong bagi karyawan BPR untuk memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan perbankan dan meningkatkan reputasi lembaga di mata masyarakat. Terakhir, perilaku proaktif menjadi aspek penting dalam menghadapi dinamika industri perbankan yang terus berkembang. Karyawan BPR yang proaktif memiliki inisiatif untuk beradaptasi dengan perubahan, mencari solusi inovatif, dan secara positif memengaruhi efisiensi operasional bank. Perilaku proaktif tidak hanya membantu lembaga untuk tetap relevan dalam industri yang kompetitif, tetapi juga mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan BPR di tengah perubahan yang konstan.

Terkait dengan pemahaman yang terbangun atas konsep yang diamati pada penelitian ini, penelitian sebelumnya belum sepenuhnya mengeksplorasi hubungan dinamis antara kelelahan dan keterikatan kerja di dalam BPR. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki relevansi teoritis dalam memahami perilaku proaktif karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi manajemen BPR dalam merancang kebijakan dan strategi yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dalam konteks BPR, yang seringkali mengalami persaingan ketat dan perubahan cepat di pasar keuangan (Ajibroto et al., 2018; Ashari & Nugrahanti, 2020), pemahaman yang lebih

mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku proaktif karyawan dapat menjadi keuntungan strategis. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang lebih holistik dan kontekstual tentang bagaimana BPR dapat memanfaatkan interaksi antara kelelahan dan keterikatan kerja untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi di dalam organisasi. Dengan demikian, pemahaman yang lebih baik tentang hubungan ini dapat menghasilkan implikasi manajerial yang lebih efektif dan relevan bagi BPR, membantu untuk menghadapi tantangan yang ada dengan lebih baik dan memperkuat posisi pada industri jasa keuangan.

Perilaku proaktif karyawan telah menjadi fokus penelitian yang mendalam dalam konteks organisasi modern. Semenjak dikenalkan pertama kali (Crant, 2000), perilaku proaktif dapat dilihat sebagai bentuk perilaku positif dalam pekerjaan. Terdapat kesenjangan pada aliran penelitian mengenai peran isyarat situasional dan kontekstual dalam keputusan individu mengenai apakah akan terlibat dalam perilaku proaktif atau tidak. Banyak aliran penelitian yang berfokus pada identifikasi faktor situasional yang memunculkan perilaku proaktif, sementara bidang lain kurang memperhatikan keadaan (Crant, 2000). Sementara diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang berdampak pada perilaku proaktif individu.

Perilaku proaktif sering melibatkan tindakan mempertanyakan arah dan menantang praktik yang telah diterima, yang tidak selalu diterima dengan baik oleh atasan atau rekan kerja, bahkan dapat dianggap sebagai sikap negatif (Grant & Ashford, 2008; Strauss & Parker, 2018). Ukuran perilaku proaktif telah dirancang agar lebih minim rentan terhadap bias keinginan sosial dibandingkan dengan skala laporan diri lainnya dalam literatur tersebut misalnya dengan menilai respons karyawan terhadap skenario kerja nyata. Secara khusus, pendekatan konteks spesifik untuk menilai perilaku proaktif memberikan metode penelitian yang inovatif untuk penelitian masa depan (Parker et al., 2006). Beberapa ahli dan para peneliti terdahulu mendefinisikan proaktivitas sebagai inisiatif individu dalam mengidentifikasi dan mengejar peluang, serta mengatasi tantangan secara aktif (Junker et al., 2022; Strauss & Parker, 2018; Zahoor, 2020), sementara beberapa yang lain menunjukkan bahwa proaktif dilihat sebagai bentuk kepribadian seseorang (Pradana et al., 2022; Wu et al., 2011; Zahra & Kee, 2022). Kontribusi perilaku proaktif terbukti membawa dampak positif terhadap inovasi, kreativitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kelelahan kerja, sebagai fenomena yang umum di tempat kerja, memberikan kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan. Kelelahan kerja dapat dibagi menjadi kelelahan fisik dan mental. Kajian sebelumnya menunjukkan bahwa kelelahan kerja dapat memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan di berbagai sektor industri (Agustina et al., 2022; Lubbadah, 2021; Rohimat, 2021). Dalam konteks BPR, di mana tuntutan kerja tinggi dan kecepatan perubahan menjadi norma, pemahaman dinamika kelelahan kerja dapat memberikan wawasan yang kritis dalam mengelola sumber daya manusia.

Kelelahan kerja adalah kondisi fisik dan mental yang muncul akibat beban kerja yang tinggi dan berkepanjangan (Rohimat, 2021). Faktor-faktor seperti tekanan waktu, beban kerja yang berlebihan, dan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya individu dapat menyebabkan kelelahan. Pada akhirnya beban serta tekanan kerja tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja dari karyawan bank (Siswanto et al., 2019). Sebagai contoh adalah karyawan bank yang mungkin mengalami kelelahan fisik akibat interaksi dengan pelanggan, penanganan transaksi keuangan yang kompleks, dan kepatuhan terhadap regulasi perbankan yang ketat. Kelelahan fisik pada karyawan bank dapat tercermin dalam rasa lelah tubuh, penurunan stamina, dan gangguan tidur. Sementara itu, kelelahan mental dapat mengakibatkan kesulitan berkonsentrasi, penurunan kejelasan pemikiran, dan peningkatan tingkat stres. Hal ini dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan bank, serta meningkatkan risiko terjadinya kelelahan pada pekerjaan.

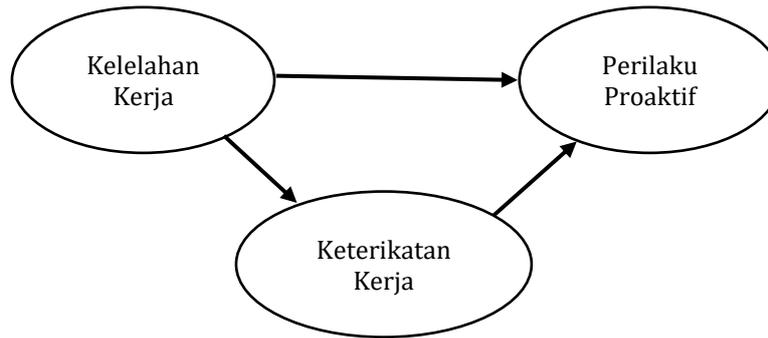
Efek kelelahan kerja pada karyawan bank dapat melibatkan aspek emosional dan motivasional yang signifikan. Penurunan motivasi dan semangat dalam menjalankan tugas

pekerjaan menjadi manifestasi umum dari kelelahan kerja di kalangan karyawan bank. Kelelahan emosional, sering kali dipicu oleh stres dan beban kerja yang tinggi, dapat berdampak pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Menangani kelelahan kerja dalam konteks karyawan bank memerlukan pendekatan holistik, mengingat beragam faktor yang dapat memicu kelelahan tersebut (Pertiwi et al., 2023; Najla & Prakoso, 2022; Purwayoga et al., 2019). Beberapa faktor, seperti manajemen waktu yang efektif, dukungan dari atasan, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, muncul sebagai elemen kunci dalam mengatasi kelelahan kerja. Berdasarkan temuan dari para peneliti sebelumnya (Najla & Prakoso, 2022; Pertiwi et al., 2023) bahwa pelatihan karyawan dalam manajemen stres telah terbukti memberikan dampak positif terhadap penanggulangan kelelahan kerja. Oleh karena itu, upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung juga dianggap sebagai langkah strategis untuk mengurangi dampak negatif dari kelelahan kerja pada karyawan bank.

Keterikatan kerja, sebagai salah satu dimensi emosional dan psikologis terhadap pekerjaan, memiliki peran yang penting dalam membentuk sikap karyawan terhadap organisasi (Ciptagustia et al., 2023). Tingkat keterikatan kerja yang tinggi telah terkait erat dengan komitmen yang kuat terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat memotivasi perilaku karyawan (Komala & Nurhayati, 2022; Nugroho, 2022; Senen et al., 2020). Selain itu, keterikatan kerja juga dianggap sebagai faktor penentu dari perilaku proaktif (Nguyen et al., 2021). Dengan memahami peran keterikatan kerja ini, manajemen Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dapat merancang strategi pengelolaan karyawan yang lebih efektif dan berkelanjutan untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Penting untuk mencatat bahwa interaksi antara kelelahan kerja dan keterikatan kerja telah menjadi fokus penelitian sejak medio awal tahun 2000 (Schaufeli, Martínez, et al., 2002; Schaufeli, Salanova, et al., 2002). Keduanya seringkali dipertimbangkan sebagai hasil dari tuntutan pekerjaan terhadap individu untuk menyediakan sumber daya personal (Bakker et al., 2021; Mazzetti et al., 2021; Mussagulova, 2021). Oleh karena itu, baik kelelahan kerja maupun keterikatan kerja tetap menjadi aspek yang menarik dan relevan untuk diteliti lebih lanjut, meskipun telah mendapatkan perhatian dalam penelitian sebelumnya (Agustina et al., 2022; Pradesa et al., 2021; Schaufeli, Martínez, et al., 2002). Secara substansial, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kelelahan kerja yang tinggi dapat berdampak negatif pada tingkat keterikatan kerja, mengurangi motivasi, dan menyebabkan penurunan kinerja (Lubbadeh, 2021; Otto et al., 2019; Sabagh et al., 2018). Sebaliknya, keterikatan kerja yang kuat dapat berfungsi sebagai mekanisme koping terhadap kelelahan kerja (Hakanen et al., 2006; Schaufeli et al., 2009), menciptakan landasan penting untuk pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kesejahteraan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa hasil empiris tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa meskipun keduanya masuk dalam bentuk mekanisme sikap individual, terdapat relasi yang erat diantara kelelahan dengan keterikatan yang dirasakan seseorang pada pekerjaannya.

Penelitian khusus yang menggali interaksi antara kelelahan, keterikatan kerja, dan perilaku proaktif di BPR masih terbatas. Penting untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam dalam konteks ini, terutama mengingat karakteristik unik industri perbankan perkreditan rakyat yang dihadapi dengan persaingan sengit dan perubahan cepat di pasar keuangan. Dengan mengkaji perilaku proaktif sebagai hasil interaksi diantara faktor yang melekat pada individu, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi substansial dalam memahami faktor-faktor yang mendorong peningkatan perilaku proaktif karyawan di BPR.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian
 Sumber: Dikembangkan Untuk Penelitian ini.

2. METODE

Unit analisis yang ditetapkan pada penelitian ini adalah karyawan dari Bank Perkreditan Rakyat, dengan tujuan untuk menangkap bagaimana persepsi dari karyawan BPR pada kelelahan kerja, keterikatan kerja serta bagaimana dampaknya terhadap perilaku proaktif. Survei akan disebarakan kepada karyawan BPR melalui metode online atau kertas tergantung pada preferensi responden. Partisipan akan diinformasikan tentang tujuan penelitian dan dijamin kerahasiaan data pribadinya. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menginvestigasi interaksi antara kelelahan kerja dan keterikatan kerja serta dampaknya pada perilaku proaktif karyawan di Badan Perkreditan Rakyat (BPR). Instrumen survei digunakan untuk mengukur tingkat kelelahan kerja, keterikatan kerja, dan perilaku proaktif karyawan. Skala-skala pengukuran ini telah diadaptasi dari instrumen-instrumen yang telah diverifikasi sebelumnya pada literatur empiris terdahulu dan telah melewati proses validasi. Survei disebarakan kepada responden melalui platform online atau manual, sesuai dengan preferensi masing-masing. Partisipan dijamin kerahasiaan identitas dan diminta untuk mengisi survei dengan jujur dan tanpa paksaan. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner online yang diperoleh dalam kurun periode satu bulan (Juni 2023) pada dua kota di Indonesia yakni area Kota Bandung Provinsi Jawa Barat serta area Kota Malang Provinsi Jawa Timur. Target sampel adalah karyawan yang bekerja pada salah satu Bank Perkreditan Rakyat dari dua area kota tersebut.

Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis jalur, dengan mempertimbangkan model kerangka konseptual penelitian yang terdiri dari variabel independen yakni kelelahan kerja, kemudian variabel intervening yakni keterikatan kerja, serta variabel dependen yakni perilaku proaktif. Proses analisis melibatkan langkah-langkah mulai dari pemeriksaan data untuk memastikan keabsahan dan keandalan, hingga pengembangan model analisis jalur untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara kelelahan kerja, keterikatan kerja, dan perilaku proaktif karyawan. Parameter jalur diestimasi untuk menentukan sejauh mana setiap variabel mempengaruhi variabel lainnya. Temuan dari analisis jalur diinterpretasikan untuk mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan antar variabel, serta membahas implikasi praktis dari temuan tersebut. Dengan menggunakan metode analisis jalur, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kelelahan kerja dan keterikatan kerja dapat mempengaruhi perilaku proaktif karyawan di BPR. Metode ini memberikan wawasan yang kuat dan mendalam, memberikan kontribusi pada literatur dan pemahaman praktis dalam mengelola dinamika organisasi, terutama dalam konteks kelelahan kerja dan keterikatan kerja yang melibatkan karyawan di sektor perbankan lokal.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* yang hanya mengumpulkan data pada satu periode waktu. Berdasarkan data yang telah terkumpul diketahui bahwa dari 86 responden yang berpartisipasi pada penelitian ini mayoritas (53 orang atau 61,6 persen) merupakan karyawan BPR yang berjenis kelamin laki-laki, sisanya (33 orang atau 38,4 persen) adalah karyawan BPR perempuan. Diketahui bahwa 47 orang (54,7 persen) dari responden merupakan karyawan yang bekerja pada BPR di area Bandung dan sekitarnya. Sedangkan 39 orang (45,3 persen) merupakan karyawan yang bekerja pada BPR di area Malang dan sekitarnya. Ini mengindikasikan perbedaan distribusi responden antara dua wilayah tersebut. Mayoritas dari karyawan tersebut mempunyai pengalaman kerja lebih dari 10 tahun (39 orang atau 45,3 persen) serta berusia 40 – 49 tahun (41 orang atau 47,7 persen). Hal ini menunjukkan adanya sejumlah karyawan yang telah memiliki pengalaman yang cukup lama di dalam industri BPR, yang dapat memiliki dampak pada penelitian terkait aspek-aspek tertentu seperti pengetahuan dan keterampilan.

Tabel 1. Bobot Faktor dan Mean

Variabel	Indikator	Bobot Faktor	Mean
Kelelahan Kerja (mean = 2,65; alpha Cronbach = 0,750)	Kelelahan Emosional	0,691	2,53
	Depersonalisasi	0,870	2,73
	Pengurangan Prestasi Pribadi	0,869	2,70
Keterikatan Kerja (mean = 3,61; alpha Cronbach = 0,671)	Semangat	0,674	3,66
	Dedikasi	0,875	3,52
	Penyerapan Diri	0,762	3,65
Perilaku Proaktif (mean = 3,77; alpha Cronbach = 0,895)	Berperan aktif dalam pekerjaan sebagai karyawan bank	0,894	3,76
	Menyuarakan opini solutif dalam penyelesaian pekerjaan sebagai karyawan bank	0,855	3,90
	Melakukan inovasi dalam pekerjaan berdasarkan prinsip kehati-hatian dalam perbankan	0,888	3,50
	Mencegah permasalahan timbul dalam pekerjaan sesuai tuntutan dari bank	0,802	3,97
	Memberikan dukungan pada Aktivitas atau Tindakan Bank yang sesuai dengan tuntutan regulasi	0,800	3,76

Sumber: Hasil Analisis Data (2023).

Hasil statistik penelitian mengenai variabel Kelelahan Kerja menunjukkan nilai rata-rata (mean) sebesar 2,65, mengindikasikan tingkat kelelahan kerja yang dapat dianggap sebagai moderat. Tingkat reliabilitas instrumen pengukuran, yang diukur melalui nilai alpha Cronbach sebesar 0,750, menunjukkan bahwa alat pengukur kelelahan kerja memiliki konsistensi yang baik dan dapat dipergunakan dalam konteks penelitian ini. Lebih rinci, diketahui bahwa indikator kelelahan emosional memiliki bobot faktor sebesar 0,691 dengan nilai mean sebesar 2,53. Sementara indikator depersonalisasi memiliki bobot faktor 0,870 dengan nilai mean 2,73. Sementara indikator pengurangan prestasi pribadi memiliki bobot faktor 0,869 dengan nilai mean 2,70. Nilai mean dari variabel kelelahan kerja menunjukkan bahwa secara umum karyawan BPR merasakan cukup lelah pada pekerjaannya. Ditinjau dari nilai bobot faktor, maka diketahui bahwa kelelahan kerja dari karyawan BPR paling direfleksikan oleh depersonalisasi. Sementara yang paling dirasakan oleh karyawan tersebut adalah tentang kelelahan emosional (mean terendah dengan kriteria *reversed score*).

Pada penelitian ini, dilakukan analisis statistik terhadap variabel keterikatan kerja karyawan di sebuah bank perkreditan rakyat. Hasil statistik menunjukkan bahwa mean atau rata-rata keseluruhan variabel keterikatan kerja karyawan adalah sebesar 3,61 dengan

nilai alpha Cronbach sebesar 0,671. Nilai alpha Cronbach yang relatif tinggi menunjukkan tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur keterikatan kerja. Secara spesifik, variabel keterikatan kerja karyawan BPR terdiri dari tiga indikator utama, yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan diri. Indikator semangat ditemukan mempunyai nilai bobot faktor sebesar 0,674, yang menunjukkan tingginya kontribusi indikator ini terhadap variabel keterikatan kerja secara keseluruhan. Rata-rata atau mean dari indikator semangat adalah sebesar 3,66, mencerminkan bahwa karyawan menunjukkan tingkat semangat yang positif terkait dengan pekerjaannya.

Selanjutnya, indikator dedikasi memiliki nilai bobot faktor yang tinggi, yaitu sebesar 0,875. Meskipun memiliki bobot faktor tinggi, nilai rata-rata dari indikator dedikasi adalah sebesar 3,52. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan menunjukkan tingkat dedikasi yang dikategorikan cukup baik, meskipun karyawan bank menilai bahwa dedikasi merupakan hal terpenting dalam merefleksikan keterikatan kerja karyawan yang bekerja pada BPR. Indikator penyerapan diri memiliki nilai bobot faktor sebesar 0,762 dengan rata-rata atau mean sebesar 3,65. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung terlibat dalam pekerjaan dan dapat melakukan penyerapan diri sepenuhnya dalam tugas-tugas yang diemban. Nilai mean dari variabel keterikatan kerja menunjukkan bahwa karyawan BPR merasa cukup terikat dengan pekerjaannya. Keterikatan yang cukup tinggi ini paling ditunjukkan oleh semangat karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sementara keterikatan kerja bagi karyawan BPR diketahui paling dicerminkan oleh dedikasi ketika bekerja.

Hasil statistik penelitian mengungkapkan bahwa variabel Perilaku Proaktif, dengan mean sebesar 3,77 dan alpha Cronbach sebesar 0,895. Hasil tersebut mencerminkan tingkat reliabilitas yang tinggi, selain juga Tingkat perilaku proaktif yang cukup baik ditunjukkan oleh karyawan BPR yang berasal dari dua kota yakni Bandung dan Malang. Pada kerangka variabel tersebut, terdapat beberapa indikator yang menggambarkan perilaku proaktif karyawan BPR. Pertama, indikator "Berperan aktif dalam pekerjaan sebagai karyawan bank" menunjukkan kecenderungan karyawan untuk terlibat aktif dengan nilai mean sebesar 3,76 dan bobot faktor 0,894. Selanjutnya, indikator "Menyuarakan opini solutif dalam penyelesaian pekerjaan sebagai karyawan bank" memiliki nilai mean sebesar 3,90 dan bobot faktor 0,855, menandakan adanya kecenderungan menyuarakan pendapat konstruktif. Indikator "Melakukan inovasi dalam pekerjaan berdasarkan prinsip kehati-hatian dalam perbankan" memiliki mean 3,50 dengan bobot faktor 0,888, mengindikasikan inovasi dengan pertimbangan hati-hati. Sementara indikator "Mencegah permasalahan timbul dalam pekerjaan sesuai tuntutan dari bank" dan "Memberikan dukungan pada Aktivitas atau Tindakan Bank yang sesuai dengan tuntutan regulasi" masing-masing memiliki mean 3,97 (bobot faktor 0,802) dan 3,76 (bobot faktor 0,800), menunjukkan kecenderungan pencegahan masalah dan dukungan sesuai regulasi. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan tingginya tingkat perilaku proaktif karyawan bank, dengan aspek-aspek seperti keterlibatan aktif, penyuaran opini solutif, inovasi berhati-hati, pencegahan masalah, dan dukungan regulasi membentuk satu kesatuan integral dalam konteks pekerjaan perbankan.

Perilaku Proaktif dalam konteks karyawan bank memiliki tingkat kecenderungan yang tinggi, dengan nilai mean sebesar 3,77 dan reliabilitas yang kuat (alpha Cronbach = 0,895). Komponen-komponen perilaku proaktif, seperti berperan aktif, menyuarakan opini solutif, inovasi dengan kehati-hatian, pencegahan masalah, dan dukungan sesuai regulasi, masing-masing menunjukkan nilai bobot faktor dan mean yang beragam namun tetap menunjukkan tingkat proaktivitas yang positif. Hasil ini memberikan gambaran bahwa karyawan bank cenderung proaktif dalam melibatkan diri, memberikan solusi konstruktif, berinovasi dengan kehati-hatian, mencegah masalah, dan memberikan dukungan sesuai regulasi dalam menjalankan tugas pada sektor perbankan. Perilaku proaktif paling direfleksikan oleh berperan aktif dalam pekerjaan sebagai karyawan bank, sementara hal yang paling dinilai tinggi berdasarkan fakta di lapangan adalah para karyawan BPR mencegah permasalahan timbul dalam pekerjaan sesuai tuntutan dari bank.

Tabel 2 menunjukkan nilai akar AVE untuk seluruh konstruk pada sampel karyawan BPR berada pada range nilai 0,775 – 0,849. Sementara korelasi diantara variabel ditemukan sebesar -0,471 sampai dengan 0,547. Hubungan diantara variabel dapat dikenali dengan baik, dengan sifat hubungan yang negatif ada pada kelelahan kerja dengan keterikatan kerja serta kelelahan kerja dengan perilaku proaktif. Nilai koefisien korelasi yang terbesar diketahui pada hubungan diantara keterikatan kerja dengan perilaku proaktif karyawan.

Tabel 2. Hasil Pengujian Untuk Validitas Diskriminan

Konstruk	AVE	\sqrt{AVE}	Kelelahan Kerja	Keterikatan Kerja	Perilaku Proaktif
Kelelahan Kerja	0,663	0,814	1,000		
Keterikatan Kerja	0,600	0,775	-0,471	1,000	
Perilaku Proaktif	0,721	0,849	-0,419	0,547	1,000

Sumber: Hasil Analisis Data (2023).

Secara umum nilai rata-rata dari akar AVE ditemukan masih lebih besar dari nilai rata-rata korelasi antar variabel. Secara umum, perbandingan nilai rata-rata akar AVE yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel menunjukkan bahwa konstruk yang diukur memiliki validitas konstruk yang baik dan memperkuat validitas diskriminan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konstruk yang diteliti dalam penelitian ini cukup mampu membedakan satu sama lain, memberikan pemahaman yang lebih baik terkait hubungan antar variabel yang dipersepsikan pada unit analisis karyawan BPR.

Tabel 3. Nilai R-Square

Konstruk	R Square
Kelelahan Kerja	
Keterikatan Kerja	0,221
Perilaku Proaktif	0,333

Sumber: Hasil Analisis Data (2023)

Nilai Rsquare sebesar 0,221 menunjukkan bahwa sekitar 22,1 persen variasi dalam variabel Keterikatan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang digunakan dalam model ini yakni kelelahan kerja. Hal ini berarti bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar model yang dipertimbangkan dapat memberikan pengaruh pada keterikatan kerja. Sekitar 77,9 persen variasi bersifat unik atau tidak dapat dijelaskan oleh variabel kelelahan kerja. Sementara nilai Rsquare dari perilaku proaktif sebesar 0,333 mengindikasikan bahwa sekitar 33,3 persen variasi dalam variabel Perilaku Proaktif dapat dijelaskan oleh variabel bebas dalam model ini yakni kelelahan kerja dan keterikatan kerja. Hal ini berarti sekitar 66,7 persen variasi dalam perilaku proaktif bersifat unik atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Hasil analisis menunjukkan nilai pengaruh yang signifikan diantara beberapa variabel dalam penelitian ini. Koefisien Beta antara Kelelahan Kerja dan Keterikatan Kerja menunjukkan hubungan negatif yang signifikan dengan nilai -0,471 (t-Statistic = 6,263, p = 0,000), menandakan bahwa semakin tinggi tingkat kelelahan kerja, semakin rendah tingkat keterikatan kerja yang dirasakan. Sementara nilai pengaruh antara Kelelahan Kerja dan Perilaku Proaktif menunjukkan koefisien Beta -0,208 (t-Statistic = 1,898, p = 0,061), yang mengindikasikan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Semakin lelah karyawan BPR tidak dapat mempengaruhi perilaku proaktif yang ditampilkannya dalam pekerjaan.

Tabel 4. Koefisien Jalur Penelitian

	Koefisien Beta	t- Statistic	p	Hasil
Kelelahan Kerja -> Keterikatan Kerja	-0,471	6,263	0,000	Signifikan
Kelelahan Kerja -> Perilaku Proaktif	-0,208	1,898	0,061	Tidak Signifikan
Keterikatan Kerja -> Perilaku Proaktif	0,450	4,732	0,000	Signifikan
Kelelahan Kerja -> Keterikatan Kerja -> Perilaku Proaktif	-0,212	3,818	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Analisis Data (2023).

Di sisi lain, pengaruh diantara Keterikatan Kerja dan Perilaku Proaktif menunjukkan koefisien Beta sebesar 0,450 (t-Statistic = 4,732, p = 0,000), menandakan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja, semakin tinggi pula perilaku proaktif yang ditunjukkan oleh karyawan. Sementara untuk pengaruh tidak langsung dari kelelahan kerja terhadap perilaku proaktif melalui keterikatan kerja ditemukan memiliki nilai yang signifikan, dengan koefisien Beta -0,212 (t-statistic = 3,818, p = 0,000). Secara teoritis hasil penelitian ini memberikan wawasan yang signifikan terkait hubungan antar variabel yang terlibat yakni kelelahan kerja dan keterikatan kerja dalam perspektif *job demands-resource* (Mazzetti et al., 2021; Mussagulova, 2021). Ditemukan bahwa kelelahan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja dengan koefisien Beta -0,471. Hasil ini sesuai dengan teori kelelahan kerja, yang menyatakan bahwa kelelahan kerja dapat mengurangi tingkat keterikatan kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kelelahan kerja, semakin rendah tingkat keterikatan kerja yang dirasakan, mengindikasikan adanya dampak negatif kelelahan kerja terhadap keterikatan kerja.

Pada hubungan antara kelelahan kerja dan perilaku proaktif, hasil menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Ini mungkin menunjukkan bahwa, meskipun karyawan mungkin merasakan kelelahan, hal itu tidak secara langsung mempengaruhi perilaku proaktif yang ditunjukkan dalam pekerjaan. Hal ini dapat dijelaskan dengan adanya faktor-faktor lain, seperti adanya sumber daya pekerjaan yang memadai atau dukungan organisasional yang dapat mengkompensasi dampak negatif kelelahan kerja terhadap perilaku proaktif. Sebaliknya, keterikatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku proaktif, sesuai dengan teori keterikatan kerja. Semakin tinggi tingkat keterikatan kerja, semakin tinggi perilaku proaktif yang ditunjukkan oleh karyawan. Hasil ini dapat diartikan bahwa rasa keterikatan terhadap pekerjaan dapat menjadi sumber daya yang mendorong perilaku proaktif di tempat kerja.

Pentingnya keterikatan kerja sebagai mediator juga terlihat dalam temuan bahwa pengaruh tidak langsung dari kelelahan kerja terhadap perilaku proaktif melalui keterikatan kerja juga signifikan. Ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak hanya memoderasi hubungan antara kelelahan kerja dan perilaku proaktif, tetapi juga berperan sebagai mediator yang menghubungkan dua variabel tersebut. Hal ini mengkonfirmasi beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan pentingnya keterikatan kerja sebagai faktor yang dapat memediasi berbagai bentuk sikap maupun perilaku individu dalam organisasi (Nursanti & Then, 2019; Sunyoto et al., 2023). Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami kompleksitas interaksi antara kelelahan kerja, keterikatan kerja, dan perilaku proaktif dalam konteks karyawan BPR.

Secara keseluruhan, hasil analisis menyoroti peran penting keterikatan kerja dalam menyebabkan perubahan perilaku proaktif dari karyawan yang bekerja di BPR, sementara diketahui bahwa kelelahan kerja juga menciptakan efek signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini mengindikasikan kompleksitas hubungan antara variabel tersebut yang dikaji pada penelitian ini, dengan implikasi terhadap pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi perilaku proaktif karyawan dalam konteks kelelahan kerja dan keterikatan kerja sebagai faktor penentunya. Nilai keragaman model yang masih moderat

memungkinkan peluang untuk kajian di masa depan dengan mempertimbangkan hasil dari penelitian ini.

Bagi para karyawan BPR, menunjukkan perilaku proaktif dalam pekerjaan adalah penting terutama dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi. Implikasi penelitian dapat dilihat tentang pentingnya keterikatan yang dimiliki oleh karyawan BPR dalam meningkatkan perilaku proaktif sebagai bentuk perilaku positif di tempat kerja. Keterikatan seseorang pada pekerjaannya terbukti krusial dalam mendorong perilaku positif individual dalam organisasi, tidak terkecuali pada bank perkreditan rakyat. Hasil ini memberikan informasi penting bagi para pengelola organisasi perbankan, bahwa penting untuk mengelola dengan lebih baik perihal keterikatan karyawan atas pekerjaannya. Setidaknya terdapat dua strategi yang sangat berbeda untuk mendapatkan tenaga kerja proaktif: merekrut individu dengan kepribadian proaktif dan mengubah praktik organisasi untuk memperbaiki situasi (misalnya, mendesain ulang pekerjaan).

4. KESIMPULAN

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kelelahan kerja tidak dapat memberikan pengaruh secara langsung pada perilaku proaktif karyawan yang bekerja pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Perilaku seperti perilaku proaktif ini merupakan hal yang sangat penting dan dibutuhkan di tempat kerja dewasa ini. Sehingga pemahaman yang terbangun mengarahkan kepada sikap atau perasaan seseorang perihal pekerjaannya berupa kelelahan dan keterikatan dapat secara unik berkontribusi dalam memprediksi perilaku proaktif. Sementara kelelahan kerja dapat dipertimbangkan sebagai determinan utama dari keterikatan kerja, di sisi lain keterikatan kerja adalah hal yang paling penting dalam meningkatkan perilaku proaktif karyawan yang bekerja di BPR. Dengan memahami interaksi diantara kelelahan kerja, keterikatan kerja serta perilaku proaktif karyawan, maka diharapkan para pengelola BPR dapat mengimplementasikan strategi dalam menjaga keseimbangan yang lebih efektif sehingga dapat meningkatkan sikap dan perilaku positif karyawan yang menunjang pada peningkatan kesejahteraan.

5. REFERENCES

- Agia, L. N., & Nurjannah, H. (2022). Analisis Kualitas Layanan Bank Syariah Indonesia Menggunakan Importance Performance Analysis. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 5(2), 1570–1574.
- Agustina, I., Rindiani, B., Dellarosa, A., Gunawan, A. A., & Herdiana, S. (2022). How Well are Job Burnout and Engagement Related to Public Service Motivation Among Civil Servants? Empirical Evidence in Pandemic Setting. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 6(1), 36–45. <https://doi.org/10.30741/adv.v6i1.828>
- Ajibroto, K., De Keizer, H., & Pringgabayu, D. (2018). Analisis Lingkungan Strategis Untuk Meningkatkan Kompetitifitas Produk Perbankan. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(1), 56–71. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.009.1.04>
- Ashari, H., & Nugrahanti, T. P. (2020). Analisis Kesiapan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Menghadapi Era Industri 4.0. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(2), 221–238.
- Bakker, A. B., Vries, J. D. De, & Bakker, A. B. (2021). Job Demands – Resources theory and self- regulation : new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Ciptagustia, A., Perdana, Y., & Faldesiani, R. (2023). Eksplorasi Trends dalam Work Engagement dan Work Family Conflict dengan Metode Bibliometrik. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 11(1), 106–117.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>

- Dharmanegara, I. B. A., Sunardi, S., Agustina, I., Kanjanamethakul, K., Bhawna, B., & Sulistyan, R. B. (2022). Relationship Between Ethical Work Climate Dimension and Felt Obligation Among Account Officers in Rural Bank. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(3), 94–103.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Junker, T. L., Bakker, A. B., Gorgievski, M. J., & Derks, D. (2022). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *Human Relations*, 75(12), 2189–2217. <https://doi.org/10.1177/00187267211030101>
- Komala, M., & Nurhayati, N. (2022). Pengaruh Keterikatan Pegawai Dan Kepribadian Individu Terhadap Perilaku Pegawai Kontrak Di Sekretariat Daerah Kota Solok. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(2), 400–406. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v15i2.172>
- Lubbadeh, T. (2021). Job Burnout and Counterproductive Work Behaviour of the Jordanian Bank Employees. *Organizacija*, 54(1), 49–62. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0004>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Mussagulova, A. (2021). Predictors of work engagement: Drawing on job demands–resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*, 80(2), 217–238. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12449>
- Najla, E. A., & Prakoso, H. (2022). Pengaruh Job Crafting terhadap Work Engagement pada Karyawan Bagian Sales Bank X. *Jurnal Riset Psikologi*, 2(1), 53–60.
- Nguyen, T. N. T., Bui, T. H. T., & Nguyen, T. H. H. (2021). Improving employees' proactive behaviors at workplace: The role of organizational socialization tactics and work engagement. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803172>
- Nugroho, A. (2022). Kepemimpinan Autentik dan Perilaku Inovatif: Keterikatan Kerja Sebagai Mediasi. *National Conference on Social Science and Religion (NCSSR 2022)*, Ncssr, 48–54.
- Nursanti, T. D., & Then, T. (2019). The Influence of Job Resources Toward Employee Engagement and Its Impact On Turnover Intention of the Employees of PT Bank DKI. *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 11(1), 1–9. <https://doi.org/10.35384/jime.v11i1.124>
- Otto, M. C. B., Hoefsmit, N., van Ruysseveldt, J., & van Dam, K. (2019). Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 13–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph16203849>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pertiwi, B. E., Sandri, R., & Wahyu Widodo, R. (2023). Burnout Pada Pegawai Bank Ditinjau Dari Workload. *Seminar Nasional Sistem Informasi 2023*, 4191–4203.
- Pradana, B. P., Chotidjah, S., & Wyandini, D. Z. (2022). Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Adaptabilitas Karir pada Karyawan di Kota Bandung. *Jurnal Psikologi Insight*, 6(2), 85–92. <https://doi.org/10.17509/insight.v6i2.64737>
- Pradesa, H. A., Agustina, I., & Zulvia, P. (2022). Mengurai Faktor Terpenting Pada Kualitas Pelayanan Pembiayaan Murabahah Pada Bank Perkreditan Rakyat Syariah. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(2), 725–734. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i2.2419>

- Pradesa, H. A., Maasir, L., & Priatna, R. (2021). Becoming More Burned or Engaged with Job: The Role of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict among Public Officers. *Proceedings of the 2nd International Conference on Administration Science 2020*, 564 (Advances in Social Science, Education and Humanities Research), 131–135.
- Purwayoga, P. V. S., Dharmanegara, I. B. A., & Yasa, P. N. S. (2019). Mediating Role of Work Engagement and Emotional Exhaustion in the Effect of Work-Family Conflict on Female Workers' Turnover Intention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 176–190. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i7/6101>
- Rizkiyah, T. F., & Nidar, S. R. (2022). Apakah Peningkatan Kredit Bank Perkreditan Rakyat Dan Peran Umkm Dapat Menurunkan Tingkat Kemiskinan? *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 11(1), 1–13. <https://doi.org/10.17509/image.v11i1.35000>
- Rohimat, F. C. A. (2021). Burnout and Its Impact on Individuals. *Psikoeduko: Jurnal Psikologi Edukasi Dan Konseling*, 1(1), 54–60.
- Sabagh, Z., Hall, N. C., & Saroyan, A. (2018). Antecedents, correlates and consequences of faculty burnout. *Educational Research*, 60(2), 131–156. <https://doi.org/10.1080/00131881.2018.1461573>
- Saraswati, E., & Agustina, I. (2022). Does Bank Governance Reduce Financial Statement Fraud? The Moderating Role of Operational Risk. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 26(1), 91–110. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v26i1.6611>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. A. N. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 917(January), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job>
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Barker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Senen, S. H., Masharyono, M., Sumiyati, S., Asfarainy, I. K., & Rahmadiyah, R. (2020). Efek Employee Engagement Terhadap Organizational Commitment. *Journal of Business Management Education*, 5(2), 51–59.
- Siswanto, S., Supriyanto, A. S., Ni'mah, U., Asnawi, N., & Wekke, I. S. (2019). Does a workload influence the performance of bank employees? *Management Science Letters*, 9(5), 639–650. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.007>
- Strauss, K., & Parker, S. K. (2018). Intervening to Enhance Proactivity in Organizations: Improving the Present or Changing the Future. *Journal of Management*, 44(3), 1250–1278. <https://doi.org/10.1177/0149206315602531>
- Sunardi, S., & Pradesa, H. A. (2019). An empirical evidence of ethical climate index in rural banks from Board of Directors Perspective. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 21(3), 373. <https://doi.org/10.14414/jebav.v21i3.1590>
- Sunyoto, D., Mulyono, A., Aulia, F. B., & Kaptika, R. M. (2023). Anteseden Dan Konsekuensi Keterikatan Kerja Guru Sekolah Islam Terpadu LHI di Yogyakarta. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 3835–3846.
- Supriatna, U., Rahayu, A., & Adibowo, L. (2022). Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Strategi Partnership Bank Perkreditan Rakyat. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 13(1), 169–182.
- Wu, C., Parker, S. K., & Bindl, U. K. (2011). Who is Proactive and Why? Unpacking Individual Differences in Employee Proactivity. In *Advances in Positive Organizational Psychology* (Vol. 1, Issue 2013, pp. 261–280). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001014](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001014)
- Zahoor, A. (2020). Employee proactivity, work engagement, job resources and service recovery performance: a study of structural linkages. *Journal of Contemporary*

Marketing Science, 3(2), 153–168. <https://doi.org/10.1108/JCMARS-02-2019-0016>
Zahra, M., & Kee, D. M. H. (2022). Influence of Proactive Personality on Job Performance of Bank Employees in Pakistan: Work Engagement As a Mediator. *International Journal of Management Studies*, 29(1), 83–108. <https://doi.org/10.32890/ijms2022.29.1.3>