

Perceived Organizational Support (POS) terhadap Work Engagement dengan Psychological Safety sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat

Rati Rati¹, Mega Asri Zona²

ratih342@gmail.com, megaasrizona@fe.unp.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang

ABSTRAK

Latar belakang masalah dalam penelitian ini berfokus pada pentingnya work engagement yang tinggi pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Berdasarkan observasi dan wawancara ditemukan bahwa Perceived Organizational Support (POS) dan psychological safety mempengaruhi *work engagement*. Data menunjukkan tingkat *turnover* karyawan tinggi pada tahun 2019, 2020, dan 2022 serta ketidakdisiplinan dalam waktu, mencerminkan rendahnya tingkat work engagement karyawan. Ketidakdisiplinan waktu terlihat dari kebiasaan sejumlah karyawan yang sering terlambat ke kantor. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis: (1) pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *work engagement* (2) pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *psychological safety* (3) pengaruh *psychological safety* terhadap *work engagement* (4) pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *work engagement* melalui *psychological safety*. Penelitian ini adalah penelitian kausal. Populasi dari penelitian adalah seluruh karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat dengan jumlah 262 orang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 158 orang karyawan yang diambil dengan menggunakan teknik *cluster proportional random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan Skala Likert. Teknik analisis yang digunakan melalui *software SmartPLS 4*. Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat (2) *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. (3) *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. (4) *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.

Kata Kunci: Persepsi Dukungan Organisasi, Keterlibatan Kerja, Keamanan Psikologis

ABSTRACT

The background to the problem in this research focuses on the importance of high work engagement in employees of PT Bank Nagari Head Office. Based on observations and interviews, it was found that Perceived Organizational Support (POS) and psychological safety influence work engagement. Data shows high employee turnover rates in 2019, 2020, and 2022 as well as indiscipline over time, reflecting low levels of employee work engagement. Time indiscipline can be seen from the habit of a number of employees who are often late to the office. The purpose of this research is to examine and analyze: (1) the effect of Perceived Organizational Support (POS) on work engagement (2) the effect Of Perceived Organizational Support (POS) on psychological safety (3) the effect of psychological safety on work engagement (4) the effect of Perceived Organizational Support (POS) on work engagement through psychological safety. This research is causal research. The population of this study were all employees of PT Bank Nagari Kantor Pusat with a total of 262 people.
<https://e-jurnal.lppmunsera.org/index.php/JM/>

The number of samples used was 158 employees who were taken using cluster proportional random sampling technique. Data collection using a questionnaire with a Likert Scale. The analysis technique used through SmartPLS 4 software. The result of data processing in this study indicate that: (1) Perceived Organizational Support (POS) has a positive and significant effect on work engagement in employees of PT Bank Nagari Pusat (2) Perceived Organizational Support (POS) has a positive and significant effect on psychological safety in employees of PT Bank Nagari Kantor Pusat (3) psychological safety has a positive and significant effect on work engagement in employees of PT Bank Nagari Kantor Pusat (4) Perceived Organizational Support (POS) has a positive and significant effect on work engagement through psychological safety in the employees of PT Bank Nagari Kantor Pusat.

Keywords: *Perceived Organizational Support (POS), Work Engagement, Psychological Safety*

PENDAHULUAN

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan adanya keterlibatan emosional yang kuat dari karyawan terhadap pekerjaannya dalam suatu perusahaan yang tercermin dari tingginya energi, antusiasme, dan rasa senang dalam menjangkau tanggung jawab pekerjaan demi tercapainya tujuan perusahaan (Pattnaik & Panda, 2020). *Work engagement* diinterpretasikan sebagai sikap dan perilaku yang menekankan pikiran karyawan secara penuh terhadap pekerjaannya mengenai bagaimana karyawan memusatkan perhatiannya terhadap pekerjaan mereka (Mubarak & Noor, 2018). Sesuai dengan konsep tersebut, *work engagement* dicirikan sebagai bentuk keadaan psikologis yang menimbulkan perasaan positif dan kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan (Besieux et al., 2018).

Work engagement pada karyawan mempunyai peran penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara menyeluruh. *Work engagement* yang maksimal akan memberikan efek yang baik terhadap kinerja dan performa karyawan yang pada akhirnya meningkatkan hasil kerja secara optimal. Hal ini sejalan dengan tujuan *work engagement* yaitu upaya karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal demi mewujudkan target dan tujuan organisasi yang telah direncanakan (Gupta & Shaheen, 2017). Para peneliti juga menyatakan dampak positif dari *work engagement* yang menjadi peranan penting dalam perusahaan yaitu meningkatkan loyalitas dan kepuasan individu, kesuksesan pekerjaan subjektif dan prestasi kerja. Selain itu, *work engagement* yang tinggi, proaktif dan berkomitmen kuat untuk bekerja dapat menghasilkan pengembangan yang signifikan dalam sebuah perusahaan, seperti meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja, memberi nilai yang dinamis di tempat kerja, mengurangi niat untuk melakukan *turnover* dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas tim dalam organisasi (Wang et al., 2017).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement* yaitu *Perceived Organizational Support (POS)* dan *psychological safety* (Xu et al., 2022). Menurut (Musenze et al., 2021) *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Kemudian penelitian yang telah dilakukan oleh (Kurtessis et al., 2017), ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *Perceived*

Organizational Support (POS) dengan *work engagement*. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi dan pengabdian mereka dihargai, maka mereka cenderung lebih *engaged* secara positif dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh (Imran et al., 2020) juga menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki hubungan positif dengan *work engagement*. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap organisasi, merasa dihargai, dan merasakan dukungan yang kuat dari organisasi baik melalui kebijakan yang adil, komunikasi yang terbuka, dan tanggapan yang positif terhadap kebutuhan individu mereka, maka akan mengalami peningkatan kesejahteraan psikologis, sosial, dan emosional. Dengan kondisi ini, akan mendorong karyawan untuk berdedikasi lebih tinggi terhadap pekerjaan yang mereka jalani. *Perceived Organizational Support (POS)* menjadi salah satu elemen penting yang memiliki peran signifikan dalam meningkatkan *work engagement* (Wang et al., 2017). Dalam penelitian ini, karyawan yang mendapatkan dukungan yang kuat dari organisasi, mereka cenderung merespon dengan *work engagement* yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Mereka tidak hanya merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi secara maksimal dalam pekerjaannya, tetapi mereka juga akan menunjukkan kemampuan untuk bekerja secara efektif dan harmonis antar sesama tim.

Selain *Perceived Organizational Support (POS)*, faktor lain yang mempengaruhi *work engagement* yaitu *psychological safety*. Dalam penelitian (Lyu, 2016) menyatakan bahwa *psychological safety* dapat memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support (POS)* dan *work engagement*. *Psychological safety* merupakan suatu keyakinan atau perasaan mampu yang dimiliki oleh individu bahwa mereka dapat mengekspresikan diri dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaan mereka tanpa adanya rasa takut akan dampak negatif terhadap reputasi, status dan karir atau adanya rasa aman dalam mengutarakan pendapat di lingkungan kerja (Wanless, 2016). Dalam penelitian (Heyns et al., 2021) juga menyebutkan bahwa *psychological safety* meningkatkan hubungan antara *Perceived Organizational Support (POS)* dan *work engagement*. Temuan serupa juga terdapat pada penelitian (Frazier et al., 2017), penelitian ini menyebutkan bahwa dengan memperhatikan kepemimpinan dalam mengelola perubahan tidak cukup untuk meningkatkan *work engagement* dan kinerja tim di tempat kerja. Hal yang juga diperlukan adalah lingkungan kerja yang menunjukkan keamanan psikologis yang memadai (Ortega et al., 2014). Penelitian yang dilakukan oleh (Xu et al., 2022) juga menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif terhadap *work engagement* dengan *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Hubungan positif ini dijelaskan dengan fakta bahwa Perusahaan yang memberikan dukungan dan kepedulian kepada karyawannya akan menciptakan rasa aman secara psikologis dan pada gilirannya mereka cenderung akan menginvestasikan energi dan usaha mereka dalam pekerjaannya. Mereka tidak terhalang dengan rasa takut akan konsekuensi atau penilaian yang akhirnya akan menghasilkan komitmen, dedikasi dan keterlibatan aktif yang lebih tinggi dalam peran mereka.

Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Nagari Kantor Pusat, sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa perbankan atau keuangan. PT Bank Nagari Kantor Pusat merupakan sebuah bank dengan pusat pengelolaan operasional yang luas, memiliki kebijakan bagi seluruh divisi kerja yang bernaung di bawahnya dan <https://e-jurnal.lppmunsera.org/index.php/JM/>

berpengaruh signifikan dalam perekonomian daerah maupun nasional. PT Bank Nagari Kantor Pusat menjadi titik pusat yang mengkoordinasikan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dapat mengungkap informasi penting terkait manajemen, tata kelola, dan strategi perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, keberadaan PT Bank Nagari Kantor Pusat yang sudah mapan dan berpengalaman menjadi objek yang menarik untuk diteliti, baik dari sisi operasional, manajemen risiko, kinerja keuangan maupun aspek-aspek lainnya dalam industri perbankan.

Berdasarkan hasil observasi langsung dan wawancara dengan beberapa karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat, maka didapatkan beberapa fenomena yang berkaitan dengan *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat yaitu tingginya tingkat *turnover* dalam beberapa tahun.

Tabel 1. Data *Turnover* Karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat Tahun 2019-2023

No	Tahun	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Presentase
1	2019	47	292	16,09%
2	2020	35	264	13,25%
3	2021	12	248	4,83%
4	2022	24	245	10%
5	2023	16	262	6,10%

Sumber: *Divisi Human Capital PT Bank Nagari Kantor Pusat*

Menurut Gillies (Putu et al., 2017), *turnover* karyawan dianggap dalam batas normal apabila berada dalam kisaran 5-10% pertahun, sementara dianggap tinggi jika melebihi 10% pertahun. Berdasarkan tabel 1, terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat terbilang tinggi yaitu pada tahun 2019, 2020, dan 2022. Hal ini menandakan adanya permasalahan *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang rendah memiliki kecenderungan untuk merasa kurang *engaged* pada pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan (Sundaray, n.d. 2011). *Turnover* karyawan pada PT Bank Nagari Kantor Pusat termasuk kategori *voluntary turnover*, yaitu karyawan meninggalkan pekerjaan atas kemauan sendiri tanpa paksaan dari perusahaan. Karyawan yang melakukan *turnover* pada PT Bank Nagari Kantor Pusat adalah karyawan tetap, yaitu individu yang dipekerjakan oleh perusahaan dengan adanya perjanjian kerja jangka panjang atau permanen dan memiliki kontrak kerja yang jelas.

Fenomena selanjutnya, berdasarkan hasil observasi langsung dan wawancara dengan beberapa karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat pada bulan Maret, terdapat sejumlah karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat yang tidak menunjukkan rasa semangat dan adanya perilaku mengeluh terhadap pekerjaan mereka, hal ini tercermin dari kebiasaan karyawan yang sering datang terlambat ke kantor. Keterlambatan ini dapat dianggap sebagai indikator langsung dari kurangnya gairah dan semangat dikalangan karyawan untuk berkontribusi secara optimal dalam lingkungan kerja. Dalam mengatasi permasalahan tersebut, perlu mempertimbangkan faktor *Perceived Organizational Support (POS)* dan *psychological safety* untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan membantu karyawan merasa nyaman untuk mengemukakan ide dan berkontribusi tanpa takut akan kritik atau hukuman.

<https://e-jurnal.lppmunsera.org/index.php/JM/>

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Work Engagement

Menurut (Park & Ono, 2017) *work engagement* adalah keadaan di mana seseorang merasa menemukan makna secara menyeluruh dalam pekerjaannya, memiliki motivasi, menerima dukungan positif, dan mampu bekerja sesuai dengan target yang harus dicapai. *Work engagement* sebagai konsep multidimensional yang menciptakan keadaan pikiran hebat, tercapai, dan terikat, yang ditandai oleh semangat, antusias dan fokus (Schaufeli et al., 2002). Menurut (Bakker & Demerouti, 2008) *work engagement* didefinisikan sebagai kondisi individu yang mencirikan tingginya tingkat energi, ketahanan mental yang baik, dan kemampuan merasakan kepuasan pribadi dari pekerjaan yang dilakukan. Menurut (Xu et al., 2022) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work engagement* yaitu (1) *Perceived Organizational support (POS)* merujuk pada tingkat persepsi karyawan terhadap sejauhmana organisasi menghargai kontribusi mereka, memperhatikan kesejahteraan mereka, dan bersedia memberikan bantuan yang dibutuhkan. (2) *Psychological safety* merujuk pada suatu kondisi dimana karyawan merasa aman untuk berbagi ide, pendapat, dan perasaan tanpa takut akan adanya hukuman atau penilaian negatif terhadap diri mereka secara pribadi. Menurut (Schaufeli et al., 2006) terdapat tiga indikator dari *work engagement*, yaitu (1) Semangat (*Vigor*) yaitu sumber energi tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, berusaha keras dalam menyelesaikan pekerjaan, dan keteguhan yang tetap kokoh dalam menghadapi segala kesulitan yang timbul dalam pekerjaan. (2) Dedikasi (*dedication*) melibatkan aspek kognitif, afektif, dan keyakinan karyawan yang menandai keterlibatan penuh mereka terhadap tugas-tugas yang diemban. (3) Penghayatan (*Absorption*) merupakan konsentrasi penuh atau fokus yang dimiliki oleh individu dalam pekerjaannya, sehingga sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya dan mereka larut sepenuhnya dalam tugas-tugas mereka sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika mereka dalam melakukan pekerjaannya.

Perceived Organizational Support (POS)

Perceived Organizational Support (POS) diinterpretasikan keseluruhan perasaan pada diri karyawan terhadap perusahaan mengenai kepedulian dan dukungan yang telah mereka terima dari perusahaan (Neves & Eisenberger, 2014). Saat individu merasakan tingkat *Perceived Organizational Support (POS)* yang maksimal, kebutuhan otonomi dan kapabilitas mereka dapat terpenuhi, menciptakan lingkungan yang mendukung untuk meningkatkan sikap dan semangat kerja. Ini pada akhirnya menciptakan kondisi yang mendukung untuk meningkatkan *work engagement*. *Perceived Organizational Support (POS)* merupakan sebuah keseriusan yang dirasakan oleh seseorang terkait seberapa besar organisasi mepedulikan kesejahteraan karyawan dan juga menghargai peran karyawan dalam organisasi (Choi & Chiu, 2017). Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) ada beberapa indikator untuk mengukur variabel *Perceived Organizational Support (POS)*, yaitu (1) Keadilan (*Fairness*), hal ini mencakup penerapan prosedur yang adil dan transparan untuk menentukan cara distribusi sumber daya, dengan tujuan memperlakukan setiap karyawan dengan baik dan hormat. (2) Dukungan Atasan (*Supervisor Support*) merujuk pada persepsi karyawan terhadap dukungan atasan mencakup sejauh mana para pemimpin menilai

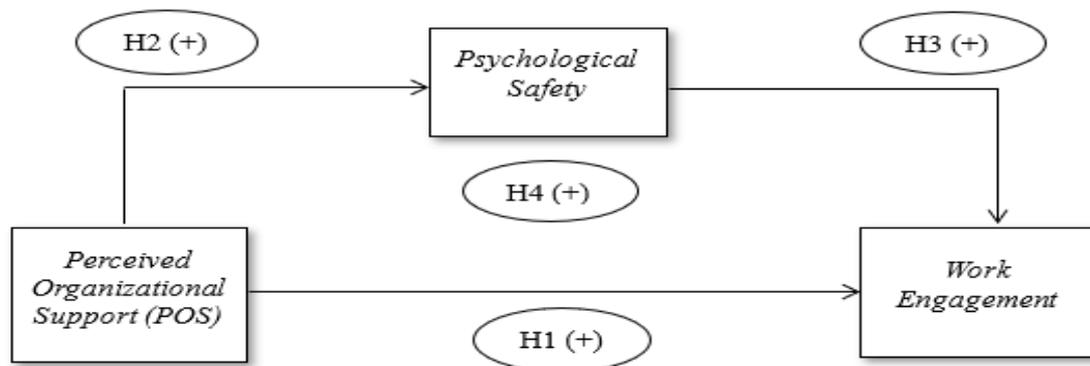
dan menghargai kontribusi yang diberikan oleh anggota tim mereka, serta kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. (3) Penghargaan dan Kondisi Kerja (*Organizational Rewards and Job Conditions*). Penghargaan yang diberikan oleh organisasi sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi karyawan dapat melibatkan pengakuan, perhatian, imbalan yang sesuai dengan pencapaian, dan peluang promosi. Selain itu, kondisi kerja yang mencakup keamanan, kenyamanan, serta lingkungan kerja yang mendukung juga menjadi elemen penting.

Psychological Safety

Psychological safety merupakan keyakinan mendalam bahwa seseorang memiliki kapasitas untuk mengekspresikan diri dan berpartisipasi dalam sebuah organisasi dengan keamanan yang penuh sehingga tidak berdampak pada hal negatif terhadap image diri, kedudukan sosial dan jabatan (Lyu, 2016). *Psychological safety* juga dicirikan dengan pekerja yang tidak takut dan aman terhadap keberlangsungan pekerjaannya disaat mereka mengekspresikan diri (Heyns et al., 2021). Karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, di mana mereka yakin bahwa keterlibatan mereka tidak akan menghasilkan dampak yang merugikan terkait dengan tingkat partisipasi mereka. *Psychological safety* juga dicirikan dengan pekerja yang tidak takut dan aman terhadap keberlangsungan pekerjaannya disaat mereka mengekspresikan diri atau konsep menekankan bahwa para pekerja yang berada dalam lingkungan yang memberikan rasa aman secara psikologis sering melaporkan perasaan keamanan, kepercayaan, dan saling menghargai (Heyns et al., 2021). Menurut (Brown & Leigh, 1996) terdapat tiga indikator *psychological safety*, yaitu (1) Manajemen yang Supportif (*Supportive Management*) adalah gaya kepemimpinan dimana atasan memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mencoba hal baru dan gagal tanpa takut akan hukuman. (2) Kejelasan (*Clarity*) adalah tingkat kejelasan atau ketegasan mengenai harapan peran dan situasi kerja. (3) Ekspresi Diri (*Self-expression*) adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk mengungkapkan dan mengekspresikan berbagai ciri khas yang ada pada diri mereka, seperti kepribadian, kreativitas, perasaan dalam konteks lingkungan pekerjaan.

Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini yaitu:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan studi empiris di atas, peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.
- H2 : *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological safety*.
- H3 : *Psychological safety* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*
- H4 : *Perceived Organizational Support (POS)* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* melalui *psychological safety*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian kuantitatif, dan menggunakan desain penelitian kausal yang bertujuan untuk mengungkap hubungan sebab akibat antar variabel. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Nagari Kantor Pusat yang beralamat di jalan Pemuda No. 21, Kota Padang, Provinsi Sumatera Barat, selama bulan Januari 2024 sampai selesai. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat yang berjumlah 262 orang karyawan. Kelompok ini terdiri dari berbagai divisi dan departemen yang ada di PT Bank Nagari Kantor Pusat, termasuk divisi Audit Internal, Dana dan Treasury, Human Capital, Kepatuhan, Keuangan dan Informasi, Kredit dan Mikro Banking, Manajemen Risiko, Pemasaran, Penyelamatan Kredit dan Pembiayaan, Perencanaan Strategis, Sekretaris Perusahaan, Teknologi dan Digitalisasi, Umum, dan Usaha Syariah. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *cluster proportional random sampling* yaitu sampel diambil dari setiap divisi sesuai dengan proporsinya dan setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama dijadikan sampel. Teknik ini digunakan apabila populasi tidak terdiri dari individu melainkan kelompok individu atau *cluster* (Dr Sugiyono, 2013). Jadi, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 158 sampel. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui data primer dan sekunder. Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung oleh peneliti sedangkan data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan secara tidak langsung, kemudian diolah lebih lanjut dan berkaitan dengan dokumen dan arsip perusahaan, seperti gambaran umum perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kuesioner, dimana responden diberikan serangkaian pernyataan untuk dijawab. Responden diminta untuk memberikan respon dengan menandai pilihan yang tersedia dalam daftar jawaban dengan memberikan *checlist* yang paling sesuai dengan pandangan mereka. Dalam penelitian ini, teknik pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala likert yang dinyatakan untuk semua variabel dalam kuesioner. Selanjutnya penelitian ini menggunakan teknik analisis data yaitu *SEM-PLS (Partial Least Square)* dengan menggunakan *software*

SmartPLS 4, sebagai alat untuk menganalisis persamaan struktural dalam kerangka *SEM* yang secara bersamaan menguji model pengukuran struktural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Berdasarkan perhitungan distribusi frekuensi untuk variabel *work engagement* dengan menggunakan 3 indikator dan 17 item pernyataan, diperoleh skor rata-rata sebesar 3,856 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 78% dengan dikategorikan cukup. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat dalam kategori cukup dan perlu di tingkatkan agar karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat memiliki *work engagement* yang baik dengan cara mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap semangat, memiliki keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan dan fokus terhadap pekerjaan.

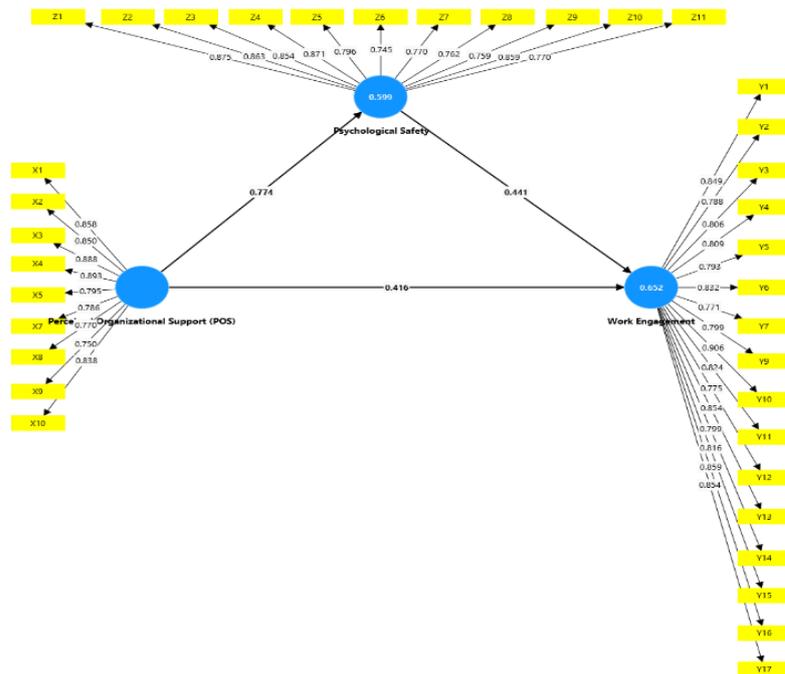
Selanjutnya variabel kedua dalam penelitian ini adalah *Perceived Organizational Support (POS)*. Dalam mengukur variabel *Perceived Organizational Support (POS)* ini menggunakan 3 indikator dengan 10 item pernyataan. Total seluruh indikator yang digunakan untuk dukungan organisasi yang dirasakan menghasilkan akumulasi rata-rata sebesar 3,856 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 77% dengan dikategorikan cukup. Hal ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat sudah cukup sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar karyawan merasa mendapatkan dukungan dan kepedulian dari perusahaan, dimana karyawan yang mendapatkan dukungan dan kepedulian dari perusahaan akan memberikan dampak yang signifikan terhadap sebuah perusahaan.

Terakhir, variabel ketiga dalam penelitian ini adalah *psychological safety* dengan 3 indikator dan 12 item pertanyaan. Total dari seluruh indikator yang digunakan untuk *psychological safety* menghasilkan akumulasi rata-rata sebesar 3,836 dengan Tingkat Capaian Responden (TCR) sebesar 76% dengan dikategorikan cukup. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological safety* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat sudah cukup memadai sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Hal ini penting untuk dilakukan agar karyawan tetap bersemangat, antusias, dan berkomitmen tinggi dalam memberikan kontribusi optimal dalam pekerjaan mereka. Untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan *psychological safety*, karyawan harus didorong untuk memiliki kemampuan untuk berani mengekspresikan diri secara aktif tanpa adanya tekanan dan takut akan konsekuensi yang negatif.

Analisis Inferensial

Pengujian Model dan Pengukuran (*Outer Model*)

Uji instrumen digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji ini biasanya meliputi penilaian validitas dan reliabilitas. Pada uji validitas, setiap indikator dievaluasi berdasarkan *outer loading* dan *average variance extracted (AVE)*, sedangkan uji reliabilitas dapat dilihat berdasarkan *composite reliability (CR)*.



Sumber: Gambar 2. Outer Model

Dari gambar di atas, yang merupakan hasil akhir dari *outer loading*, terlihat bahwa hasil akhir dari analisis *outer loading* menunjukkan bahwa semua indikator untuk setiap variabel menunjukkan validitas konvergen yang tinggi. Hal ini terbukti karena semua indikator menunjukkan nilai loading factor yang lebih besar dari 0,7.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Perceived Organizational Support (X)	0,683
Work Engagement (Y)	0,675
Psychological Safety (Z)	0,661

Sumber: Data Primer yang diolah dengan SmartPLS4 (2024)

Berdasarkan tabel 1 di atas terlihat bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* seluruh variabel telah memenuhi aturan praktis yang dipersyaratkan yaitu lebih besar dari 0,5. Dapat disimpulkan bahwa konstruk mempunyai tingkat validitas yang baik. Dengan demikian, setiap variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi kriteria uji validitas konvergen.

1. Uji Reliabilitas

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho-a)
Perceived Organizational Support (X)	0,942	0,945
Work Engagement (Y)	0,968	0,969

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho-a)
Psychological Safety (Z)	0,948	0,953

Sumber: Data Primer diolah dengan SmartPLS4 (2024)

Berdasarkan tabel 2 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan reliabilitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian dianggap reliabel (Hair et al., 2017).

Pengujian Model Struktural

Tabel 4. R-square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Work Engagement (Y)	0,652	0,648
Psychological Safety (Z)	0,599	0,597

Sumber: Data Primer diolah dengan SmartPLS4 (2024)

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel *work engagement* diperoleh sebesar 0,652 hasil ini menunjukkan bahwa 65,2% variabel *work engagement* dapat dipengaruhi oleh variabel *Perceived Organizational Support (POS)* dan *psychological safety*, kemudian sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian ini. Sedangkan untuk variabel *psychological safety* diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,599 hasil ini menunjukkan 59,9% variabel *psychological safety* dapat dipengaruhi oleh variabel *Perceived Organizational Support (POS)* dan sisanya dapat dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Uji Hipotesis

Tabel 5. Hasil Analisis Inner Model

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values
Psychological Safety (Z) → Work Engagement (Y)	0,441	0,441	0,073	6,013	0,000
Perceived Organizational Support (X) → Psychological Safety (Z)	0,774	0,777	0,036	21,632	0,000
Perceived Organizational Support (X) → Work Engagement (Y)	0,416	0,425	0,096	4,316	0,000

Sumber: Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4 (2024)

Berdasarkan informasi yang diberikan pada tabel di atas, hasil dari hipotesis disajikan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Variabel *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh terhadap *work engagement*, dengan menunjukkan nilai *t* hitung sebesar $4,316 > 1,96$ dan nilai koefisien determinasi sebesar $0,416$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.
2. Hipotesis 2: Variabel *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh terhadap *psychological safety*, dengan menunjukkan nilai *t* hitung sebesar $21,632 > 1,96$ dan koefisien determinasi sebesar $0,774$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *psychological safety* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.
3. Hipotesis 3: Variabel *psychological safety* berpengaruh terhadap *work engagement* dengan menunjukkan nilai *t* hitung sebesar $6,013 > 1,96$ dan koefisien determinasi sebesar $0,441$. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *psychological safety* terhadap *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.

Tabel 6. Perhitungan Koefisien Variabel Mediasi

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistik (/STDEV)	P Values
<i>Perceived Organizational Support (POS) (X) → Psychological Safety (Z) → Work Engagement (Y)</i>	0,341	0,343	0,062	5,485	0,000

Sumber: Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4 (2024)

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien variabel mediasi diperoleh hasil *t-statistik* pengaruh tidak langsung antara *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *work engagement* melalui *psychological safety* sebesar $5,485 > 1,96$ dengan *original sampel* sebesar $0,341$. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *psychological safety*. Disimpulkan bahwa apabila karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat memiliki *Perceived Organizational Support (POS)* yang tinggi, maka secara signifikan akan memberikan pengaruh positif dan dapat meningkatkan *psychological safety* sehingga berdampak terhadap peningkatan *work engagement* karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Sebaliknya, jika *psychological safety* rendah yang diakibatkan oleh rendahnya *Perceived Organizational Support (POS)* maka secara otomatis hal itu akan menyebabkan rendahnya *work engagement* karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan, antara *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini berarti semakin tinggi *Perceived Organizational Support (POS)* yang ada dalam sebuah perusahaan, maka semakin meningkatkan kondisi *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.
2. Terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini berarti semakin tinggi *Perceived Organizational Support (POS)* yang ada dalam sebuah perusahaan maka semakin meningkatkan kondisi *psychological safety* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.
3. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan antara *psychological safety* terhadap *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini berarti apabila kondisi *psychological safety* karyawan dalam perusahaan tinggi, maka akan meningkatkan kondisi *work engagement* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.
4. Terdapat pengaruh secara tidak langsung (mediasi), positif, dan signifikan antara *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap *work engagement* melalui *psychological safety* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini berarti apabila tingkat *Perceived Organizational Support (POS)* karyawan dalam sebuah perusahaan semakin baik maka akan meningkatkan *psychological safety*, jika *psychological safety* meningkat atau positif secara otomatis juga akan meningkatkan *work engagement* karyawan pada PT Bank Nagari Kantor Pusat.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Perusahaan/Organisasi

Dasar dari pemberian saran dalam penelitian yang dilakukan pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat terletak pada hasil analisis data dan temuan empiris yang menunjukkan pentingnya *Perceived Organizational Support (POS)* dan *psychological safety* dalam meningkatkan *work engagement*. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang merasakan dukungan optimal dari organisasi, seperti penghargaan terhadap kontribusi mereka, perhatian terhadap kesejahteraan, dan bantuan dari atasan saat menghadapi masalah pekerjaan, cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaannya. Selain itu, lingkungan kerja yang memfasilitasi *psychological safety*, di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide dan berpendapat tanpa takut konsekuensi negatif, juga terbukti meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, saran diberikan untuk mempertahankan dan meningkatkan *Perceived Organizational Support (POS)* melalui dukungan dan perhatian yang konsisten serta memperkuat praktik *psychological safety* dengan komunikasi terbuka dan partisipasi

aktif karyawan dalam pengambilan keputusan. Dengan memastikan kedua aspek ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan aman secara psikologis, yang pada gilirannya akan meningkatkan *work engagement* dan kinerja keseluruhan organisasi.

2. Bagi Peneliti yang akan Datang

Selain itu, saran kepada peneliti selanjutnya didasarkan pada pengakuan bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan dan ada faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi *work engagement* yang belum dieksplorasi, sehingga peneliti berikutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian untuk mendapatkan wawasan yang lebih beragam dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. In *Economic and Industrial Democracy* (Vol. 39, Issue 2, pp. 249–271). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Dr Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=MGOs5rkAAAAJ&citation_for_view=MGOs5rkAAAAJ:a9-T7VOCCH8C
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: Moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*, 18, 136–143. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.014>
- Hair, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-Based Structural Equation Modeling in the Journal of Advertising: Review and Recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163–177. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Senne, O. W. (2021). Supervisor support and work engagement: The mediating role of psychological safety in a post-restructuring business organisation. *Journal of Psychology in Africa*, 31(2), 140–144.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1903180>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3).
<https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, 44(8), 1359–1370. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359>
- Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 5(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1429348>
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J., & Emojong, O. R. (2021). Mechanism between perceived organizational support and work engagement:

- explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(4), 471–495. <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2020-0016>
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187–205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- Ortega, A., Van den Bossche, P., Sánchez-Manzanares, M., Rico, R., & Gil, F. (2014). The Influence of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Teams. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 311–321. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9315-8>
- Park, J. H., & Ono, M. (2017). Effects of workplace bullying on work engagement and health: the mediating role of job insecurity. *International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202–3225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155164>
- Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 621–635. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2019-0261>
- Putu, N., Kusumadiari, L., Gde, I., Sudibya, A., & Ardana, K. (2017). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana PENGARUH WORK FAMILY CONFLICT DAN STRES KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL SMA N 1 KUTA UTARA*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). BURNOUT AND ENGAGEMENT IN UNIVERSITY STUDENTS A Cross-National Study. In *BURNOUT AND ENGAGEMENT*.
- sundaray. (n.d.). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*.
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses. *BioMed Research International*, 2017. <https://doi.org/10.1155/2017/5284628>
- Wanless, S. B. (2016). The Role of Psychological Safety in Human Development. *Research in Human Development*, 13(1), 6–14. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141283>
- Xu, D., Zhang, N., Bu, X., & He, J. (2022). The effect of perceived organizational support on the work engagement of Chinese nurses during the COVID-19: the mediating role of psychological safety. *Psychology, Health and Medicine*, 27(2), 481–487. <https://doi.org/10.1080/13548506.2021.1946107>