BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi dan Reliabilitas Data

1. Deskripsi Subyek

Subyek dalam penelitian ini sebesar 70 subyek yakni pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur . Penelitian dilakukan pada tanggal 3 Juli – 14 Juli 2017 yang berlokasi di Jalan Jemur Andayani No.1 Surabaya. Berikut adalah tabel jumlah responden yang didapat berdasarkan :

a. Responden Berdasarkan Usia

Dalam mengelompokkan responden berdasarkan usia. Peneliti membaginya berdasarkan usia termuda hingga tertua. Didapat data bahwa usia termuda 22 tahun dan tertua usia 56 tahun. Peneliti melakukan pengelompokkan sebanyak 3 kelompok dengan tujuan agar mempermudah mengetahui prosentase yang memiliki usia termuda dan tertua. Berikut gambaran umum subyek penelitian berdasarkan usia:

Tabel 15
Data Responden Berdasarkan usia

	Jumlah (N)	Presentase (%)
22 - 33 Tahun	29	41.43%
34 - 45 Tahun	20	28.57%
46 - 56 Tahun	21	30%
Total	70	100%

Berdasarkan tabel 15 dapat memberikan penjelasan bahwa data responden berdasarkan usia dari 70 responden menjadi subyek penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari usia terendah yaitu 22 – 33 tahun sebanyak 29 responden dengan presentase 41.43%, usia 34 – 45 tahun sebanyak 20 responden dengan presentase 28.57%, usia tertua 46 – 56 tahun sebanyak 21 responden dengan presentase 30%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 22 sampai 33 tahun.

b. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Peneliti mengelompokkan data responden berdasarkan jenis kelamin untuk mendapatkan manakah jumlah responden terbanyak berdasarkan jenis kelamin. Berikut gambaran umum subyek penelitian berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 16
Data Responden Berdasarkan Jenis kelamin

	Jumlah (N)	Presentase (%)
Perempuan	28	40%
Laki-laki	42	60%
Total	70	100%

Berdasarkan tabel 16 dapat memberikan penjelasan bahwa berdasarkan jenis kelamin dari 70 responden yang menjadi subyek penelitian, diperoleh 28 responden perempuan dengan presentase 40% dan 42 jumlah responden laki-laki dengan presentase 60%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki laki.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Responden Berdasarkan Lama bekerja

Dalam mengelompokkan responden berdasarkan lama bekerja peneliti membaginya menjadi 3 pengelompokkan berdasarkan tahun. Berikut gambaran umum subyek penelitian berdasarkan lama berkerja.

Tabel 17. Data Responden Berdasarkan Lama bekerja

	Jumlah (N)	Presentase (%)
1 - 11 tahun	34	47.14%
12 - 22 tahun	18	27.14%
23 -32 tahun	18	25.72%
Total	70	100%

Berdasarakan tabel 17 menunjukkan bahwa berdasarkan lama bekerja dari 70 responden yang menjadi subyek penelitian di dapat 34 responden yang bekerja antara 1 sampai 11 tahun dengan presentase 47.14%, 19 responden yang bekerja antara 12 sampai 22 tahun dengan presentase 27.14%, dan 18 responden yang bekerja lebih dari 23 tahun sampai 32 tahun dengan presentase 25.72%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja antara 1 sampai 11 tahun.

2. Deskripsi Data Subyek

Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk mengetahui deskripsi suatu data seperti rata-rata, standard devias, varians, dan lain-lain. Berdasarkan hasil analisis *descriptive statistic* (SPSS) dapat diketahui skor rata-rata (*mean*) dan standard deviasi dari jawaban subjek terhadap skala ukur sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Berdasarkan usia responden

Tabel 18
Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Usia

Variabel	Usia	Jumlah	*Mean*	*Stan.Dev*
POS	22 - 33 Tahun	29	72.17	8.99
	34 - 45 Tahun	20	72.55	8.06
	46 - 56 Tahun	21	74.91	1.01
Psychological safety	22 - 33 Tahun	29	51.00	6.01
	34 - 45 Tahun	20	49.85	6.88
	46 - 56 Tahun	21	52.33	5.71
Employee engagement	22 - 33 Tahun	29	71.51	5.63
	34 - 45 Tahun	20	71.10	6.40
	46 - 56 Tahun	21	73.19	6.35

Dari tabel 18 dapat diketahui banyaknya data dari kategori usia yaitu 29 responden yang berusia antara 22-33 tahun, usia 34-45 tahun sebanyak 20 responden, dan usia 46-56 tahun sebanyak 21 responden. Pada variabel POS nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang berusia antara 46 tahun sampai 56 tahun dengan nilai mean 74.91. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah responden yang berusia 22 tahun sampai 33 tahun dengan nilai mean 72.17. Sehingga bisa disimpulkan bahwa karyawan yang berumur 46 tahun sampai 56 tahun memiliki nilai POS yang tinggi dari pada kelompok umur yang lebih rendah.

Pada variabel *psychological safety* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang berusia antara 46-56 tahun dengan nilai mean 52.33. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah responden yang berusia 22-33 tahun dengan nilai mean 49.85. Sehingga bisa disimpulkan bahwa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan yang berumur b46-56 tahun memiliki nilai tingkat *psychological safety* yang tinggi dari pada kelompok umur yang lebih rendah.

Pada variabel *employee engagement* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang berusia antara 46-56 tahun dengan nilai mean 73.19. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah responden yang berusia 34 - 45 tahun dengan nilai mean 71.10. Sehingga bisa disimpulkan bahwa karyawan yang berumur 46-56 tahun memiliki nilai tingkat *employee engagement* yang tinggi dari pada kelompok umur yang lebih rendah.

b. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 19
Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Jenis kelamin

Variabel	**Jenis Kelamin**	**Jumlah**	***Mean***	***Stan.Dev***
POS	Laki-laki	42	72.83	9.34
	Perempuan	28	73.50	8.72
Psychological safety	Laki-laki	42	52.14	7.03
	Perempuan	28	49.46	4.21
Employeee Engagement	Laki-laki	42	72.02	6.05
	Perempuan	28	71.71	6.16

Dari tabel 19 dapat diketahui banyaknya data dari kategori jenis kelamin diperoleh 42 responden laki-laki dan 28 jumlah responden perempuan. Pada variabel POS nilai rata-rata tertinggi ada pada responden perempuan dengan nilai mean 73.50 . .Pada variabel *psychological safety*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

nilai rata-rata tertinggi ada pada responden laki-laki dengan nilai mean 52.14. Pada variabel *employee engagement* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden laki-laki dengan nilai mean 72.02. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden perempuan memiliki *perceived organizational support* dan *psychological safety* yang tinggi dibandingkan laki – laki dengan nilai mean 73.50 dan 59.32 , sedangkan respoonde laki laki memiliki perceived *employee engagement* yang tinggi di bandingkan perempuan dengan nilai mean 72.02.

c. Berdasarkan Lama bekerja

Tabel 20
Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Lama bekerja

Variabel	Lama Bekerja	Jumlah	*Mean*	*Stan.Dev*
POS	1 - 11 tahun	34	72.06	8.95
	12 - 22 tahun	18	73.28	8.90
	23 -32 tahun	18	74.89	9.55
Psychological safety	1 - 11 tahun	34	50.65	5.82
	12 - 22 tahun	18	51.39	7.39
	23 -32 tahun	18	51.56	5.80
Employee engagement	1 - 11 tahun	34	71.09	5.74
	12 - 22 tahun	18	71.78	6.42
	23 -32 tahun	18	73.56	6.25

Tabel 20 menunjukkan bahwa berdasarkan lama bekerja di dapat 33 responden antara 1 – 10 tahun, 18 responden antara 12 – 22 tahun, dan 18 responden antara 23 - 32 tahun. Pada variabel POS nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang lama bekerrja antara 23-32 tahun dengan nilai mean 74.89. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah responden yang lama bekerja antara 1 – 11 tahun dengan nilai mean 72.06.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada variabel *psychological safety* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang lama bekerja antara 23-32 tahun dengan nilai mean 51.56. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah responden yang lama bekerja antara 1-11 tahun dengan nilai mean 50.65.

Pada variabel *employee engagement* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang lama bekerja antara 23-32 tahun dengan nilai mean 73.56. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah responden yang lama bekerja antara 1-11 tahun dengan nilai mean 71.09.

3. Reliabilitas Alat Ukur

Suatu instrument (kuesioner) dikatakan reliable jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas pada penelitian ini adalah menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Packages for Social Science*), uji reliabilitas ini dilakukan berdasarkan item valid.

a. *Employee engagement*

Koefisien reliabilitas yang diperoleh hasil bahwa skala *employee engagement* yang dibagikan kepada 70 subyek penelitian adalah 0,511. Menurut Sevilla (1993) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbatch Alpha > 0,60. Realibilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan realibitias dengan *cronbach's alpa* 0,8 atau diatasnya adalah baik. Koefisien reliabilitas pada skala skala *employee engagement*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghasilkan nilai 0,511 maka realibilitas skala pada penelitian ini adalah kurang baik, seperti yang terlihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 21
Output reliabilitas skala *employee engagement*

Reliablitas	**Statistik**
Cronbach's Alpha	Jumlah item
0.511	23

Rincian hasil perhitungan reliabilitas skala *employee engagement* dapat dilihat lengkap pada lampiran 21.

b. *Perceived organizational support*

Koefisien reliabilitas yang diperoleh hasil bahwa skala *perceived organizational support* yang dibagikan kepada 70 subyek penelitian adalah 0,859 Menurut Sevilla (1993) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbatch Alpha > 0,60. Realibilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan realibitias dengan *cronbach's alpa* 0,8 atau diatasnya adalah baik. Koefisien reliabilitas pada skala skala *perceived organizational support* menghasilkan nilai 0,859 maka realibilitas skala pada penelitian ini adalah baik, seperti yang terlihat dalam tabel dibawah ini:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 22
Output reliabilitas skala *Perceived organizational support*

Reliabilitas	**Statistik**
Cronbach's Alpha	Jumlah item
0.859	24

Rincian hasil perhitungan reliabilitas skala *perceived organizational support* dapat dilihat lengkap pada lampiran 22.

c. *Psychological safety*

Koefisien reliabilitas yang diperoleh hasil bahwa skala *psychological safety* yang dibagikan kepada 70 subyek penelitian adalah 0,849. Menurut Sevilla (1993) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbatch Alpha > 0,60. Realibilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan realibitias dengan *cronbach's alpa* 0,8 atau diatasnya adalah baik. Koefisien reliabilitas pada skala skala *psychological safety* menghasilkan nilai 0,849 maka realibilitas skala pada penelitian ini adalah baik, seperti yang terlihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 23
Output reliabilitas skala *Psychological safety*

Reliabilitas	**Statistik**
Cronbach's Alpha	Jumlah item
0.849	14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Rincian hasil perhitungan reliabilitas skala *psychological safety* dapat dilihat lengkap pada lampiran 23.

B. Hasil

1. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui normal atau tidaknya distribusi sebaran jawaban subjek pada suatu variabel yang dianalisis. Distribusi sebaran yang normal menyatakan bahwa subjek penelitian dapat mewakili populasi yang ada, sebaliknya apabila sebaran tidak normal maka dapat disimpulkan bahwa subjek tidak representatif sehingga tidak dapat mewakili populasi. Uji normalitas sebaran pada penelitian ini menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov dengan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Statistical Packages for Social Science* (*SPSS*). Hasil pengujian normalitas data dengan bantuan Uji Kolmogorov-Smirnov menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 24
Output Uji Normalitas

Variabel	*Kolmogorof-Smirnov*	Keterangan
*Employee engagement*Perceived organizational support*sychological safety*	0.087	Berdistribusi Normal

Pada output hasil uji normalitas sebaran data diatas diperoleh nilai signifikasi variabel *employee engagement*, *perceived*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organizational support, dan psychological safety sebesar 0,087 > 0.05, maka sebaran data pada penelitian ini dengan menggunakan data skala *employee engagement, perceived organizational support, dan psychological safety* terdistribusi normal. Rincian hasil perhitungan uji normalitas sebaran data penelitian ini dapat dilihat secara lengkap pada lampiran 25.

b. Uji Linieritas Data

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan variabel bebas dan variabel terikat berupa garis lurus yang linier atau tidak. pada penelitian ini uji linieritas menggunakan tabel anova dengan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Statistical Packages for Social Science* (*SPSS*).

Hasil pengujian lineritas data dengan bantuan tabel anova dengan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Statistical Packages for Social Science* (*SPSS*) menghasilkan data sebagai berikut:

Tabel 25
Output Uji Linearitas

Variabel	**Signifikansi**	***R Square***	**F**	**Keterangan**
POS * *Employee engagement*	0.447	0.254	1.041	Linier
Psychological safety * Employe *Engagement*	0.262	0.004	1.245	Linier

Pada output hasil uji linearitas data diatas diperoleh nilai signifikasi sebesar 0,447 > 0.05, maka data variabel *Perceived organizational*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

support dan *employee engagement* berupa garis lurus yang linier. Sedangkan nilai signifikasi sebesar 0,262 > 0.05, maka data variabel *Psychological safety* dan *employee engagement* berupa garis lurus yang linier. Rincian hasil perhitungan uji linearitas sebaran data penelitian ini dapat dilihat secara lengkap pada lampiran 26.

2. Uji Hipotesis Penelitian

Perhitungan pada tahap ini untuk melihat bagaimana hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* secara langsung dan tidak langsung melalui *psychological safety* sebagai mediator. Uji hipotesis dilakukan melalui uji mediasi, yang terdiri dari uji korelasi dan analisis regresi.

a. Uji hipotesis hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement.*

Sebelum melihat korelasi *perceived organizational support* dengan *employee engagement* melalui *psychological safety* akan dilakukan uji korelasi terlebih dahulu antara tiga variabel tersebut, yaitu antara variabel *psychological safety* dan *perceived organizational support*, antara variabel *employee engagement* dan *perceived organizational support*, serta antara variabel *psychological safety* dan *employee engagement*.. Dari hasil ketiga korelasi tersebut hanya variabel *employee engagement* dan *perceived organizational support* yang menunjukkan nilai signifikansi 0,000 , sehingga lebih kecil daripada taraf signifikansi 0,05.

Berikut tabel korelasi *employee engagement*, *perceived organizational support* dan *psychological safety*:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 26
Tabel korelasi *Employee engagement* , *perceived organizational support*, dan *psychological safety*

No	Variabel	Nilai korelasi	Sig.
1	*Psychological safety* dengan *perceived organizational support*	-0.013	0.459
2	*Employee engagement* dengan *perceived organizational support*	0.504	0.000
3	*Employee engagement* dengan psycgological safety	-0.063	0.303

Dari hasil analisis tabel 26 ditemukan korelasi tiga variabel. Korelasi pertama antara variabel *psychological safety* dan *perceived organizational support*, dari tabel tersebut diperoleh besarnya koefisien korelasi antara dua variabel yaitu: -0.013 dengan taraf signifikasi 0,459 > 0,005 maka tidak ada hubungan yang signifikan antara *psychological safety* dan *perceived organizational support*.

Korelasi kedua antara variabel. *employee engagement* dan *perceived organizational support* dan, dari tabel korelasi tersebut diperoleh besarnya koefisien korelasi antara dua variabel yaitu: 0,504 dengan taraf signifikasi 0,000 < 0,005 maka ada hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement*, dengan harga nilai koefisien korelasi yang positif yaitu 0,504 artinya semakin tinggi *perceived organizational suppot*, maka semakin tinggi pula *employee engagement*.

Korelasi terakhir antara variabel *employee engagement* dan *psychological safety* , dari tabel korelasi tersebut diperoleh besarnya koefisien korelasi antara dua variabel yaitu: -0.063 dengan taraf

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

signifikasi 0,303 > 0,005 maka tdak ada hubungan yang signifikan antara variabel *employee engagement* dan *psychological safety* .

Hasil ketiga korelasi tersebut hanya variabel *employee engagement* dengan *perceived organizational support* yang tergolong signifikan pada taraf signifikansi 0,05, yang menunjukkan nilai signifikansi 0.000 sehingga lebih kecil daripada taraf signifikansi 0,05.

b. Uji hipotesis hubungan *perceived organizational support* dengan *employee engagement* melalui *psychological safety*

Selanjutnya untuk melihat hubungan hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* secara tak langsung melalui *psychological safety* sebagai mediator, menggunakan *Uji Regresi Linier berganda* untuk mengetahui berapa besar koefisien korelasi, variabel *perceived organizational support* mempengaruhi *employee engagement* , serta variabel *perceived organizational support* mempengaruhi *employee engagement* melalui *psychological safety*, dengan melihat F change yang tertera pada tabel model summary sebagai berikut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 27
Tabel Model Summary hasil uji regeresi variabel *employee engagement*, *perceived organizational support*, dan *psychological safety*.

	R	R Square	Adj. R Square	Std. Error of the estimate	F Change	Dubin-Watson
Perceived organizational support terhadap *employee engagement*	0.504	0.254	0.243	5.26240	0.000	
Perceived organizational support terhadap *employee engagement* melalui *psychological safety*	0.507	0.257	0.235	5.29023	0.594	2.239

Berdasarkan tabel model summary dari hasil analisis regresi pertama, besarnya hubungan antara variabel *Perceived organizational support* terhadap *employee engagement* yang dihitung dengan koefisien korelasi ialah sebesar 0,504 yang memiliki arti bahwa *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* berhubungan berdasarkan probabilitas (Sig F change) sebesar 0.000. karena nilai sig F change 0.000<0.05 ,maka keputusannya adalah Ha diterima artinya variabel *Perceived organizational support* dan *employee engagement* berhubungan signifikan. Dimana koefisien korelasi sebesar 0.504 yang menunjukkan pengaruh yang baik dengan kontribusi 25.4 % yang artinya 74.6 % variabel *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor lain. kontribusi sebesar 25,4% dan sisanya 74.6% dipengaruhi oleh variabel lain.

Sedangkan analisis kedua untuk melihat hubungan variabel *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

psychological safety yang dihitung dengan koefisien korelasi ialah sebesar 0,507 yang memiliki arti bahwa *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui *psychological safety* tidak berhubungan berdasarkan probabilitas (Sig F change) sebesar 0.594 karena nilai sig F change 0.595> 0.05 ,maka keputusannya adalah Ha_2 ditolak artinya hubungan variabel *Perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui *psychological safety* tidak berhubungan signifikan.

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis pertama penelitian dapat diterima, yaitu variabel *perceived organizational support* dapat berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. dan hipoteisis kedua ditotak yaitu variabel *perceived organizational support* dengan *employee engagement* dapat saling mempengaruhi tanpa melalui *psychological safety* sebagai mediator. Dimana koefisien korelasi sebesar 0.504 oleh variabel *perceived organizational support* menunjukkan pengaruh yang baik dengan kontribusi 25.4 % yang artinya 74.6 % variabel *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor lain.

C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk untuk melihat bagaimana hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* secara langsung dan tidak langsung melalui *psychological safety* sebagai mediator . Penelitian ini menggunkan uji regeresi linier berganda untuk menguji hipotesis karena data penelitian ini normal dan linier. Berdasarkan hasil penelitan, korelasi *perceived organizational support* dan *employee engagement* , dari tabel regresi diatas diperoleh koefisien korelasi antara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dua variabel yaitu: 0,504 dengan taraf signifikasi 0,000 < 0,005 maka ada hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* maka keputusannya adalah ha_1 diterima. Dimana *perceived organizational support* menghasilkan koefisien determinasi sebesar 0,254 dengan perhitungan yang memiliki arti bahwa pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* sebesar 25,4% dan sisanya 74.6% dipengaruhi oleh variabel lain.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang tinggi dan signifikan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement*. Sedangkan Sedangkan analisis kedua untuk melihat hubungan variabel *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui *psychological safety* yang dihitung dengan koefisien korelasi ialah sebesar 0,507 yang memiliki arti bahwa *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui *psychological safety* tidak berhubungan berdasarkan probabilitas (Sig F change) sebesar 0.594 karena nilai sig F change 0.595> 0.05 ,maka keputusannya adalah Ha_2 ditolak artinya hubungan variabel *Perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui *psychological safety* tidak berhubungan signifikan.

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis pertama penelitian dapat diterima, yaitu variabel *perceived organizational support* dapat berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. dan hipoteisis kedua ditotak yaitu variabel *perceived organizational support* dengan *employee engagement* dapat saling mempengaruhi tanpa melalui *psychological safety* sebagai mediator.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dimana koefisien korelasi sebesar 0.504 oleh variabel *perceived organizational support* menunjukkan pengaruh yang baik dengan kontribusi 25.4 % yang artinya 74.6 % variabel *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil penelitian menunjukkan adanya *engagement* yang tingi pada pegawai yang menjadi subjek penelitian ini. *Employee engagement* yang tinggi diperlihatkan dengan exra effort pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai hasil yang optimal dan menghindari kesalahan kerja. *Employee engagement* ditunjukkan dalam perilaku kerja pegawai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam berkerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Pegawai yang memiliki dedikasi kerja ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggan dan tantangan , serta dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan. Menurut Scahufeli & Bakker (2004), pegawai yang demikian memiliki *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang sangat baik.

Menurut Margareth & Saragih (2008) faktor terkait dalam organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut dan brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksu adalah yang memiliki keterbukaan dan sikap supportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaann sebagai nilai organisasi juga mmberikan dampak positif bagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terciptanya *employee engagement*. Hal ini akan memberikan persepsi bagi pegawai bahwa pegawai mendapat dukungan pimpinan dan organisasi.

Selaras dengan argument diatas dan hasil analisis yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* yang mengandung unsur dukungan dan kepedulian organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* tanpa peran *psychological safety* sebagai mediator diantaranya berdasarkan penelitian sebelumnya, bahwa pengaruh yang lebih baik oleh *perceived organizational support* dibandingkan faktor yang mempengaruhi lain dari variabel *employee engagement* juga telah diteliti oleh Kurnianingrum, Selvi (2015) dengan judul Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Keadilan Organisasi terhadap *employee engagement*, dalam penelitian tersebut dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; karakteritik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*; keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Rhoades & Eisenberg (2002) menegaskan. Karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh pegawai inilah yang disebut *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan. Dengan kata lain ,*perceived organizational support* merupakan tingkat dimana pegawai merasaorganisasi memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah pegawai lakukan pada organisasi (Aube, Rosseu, & Morin, 2007).

Saks (2006) yang berpendapat bahwa *perceived organizational support* dapat membawa pada hasil yang postitif yaitu melalui *engagement.* Dengan kata lain, karyawan yang memiliki *perceived organizational support* yang tinggi, menjadi lebih *engaged* terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma timbal balik dari *social exchange theory* sehingga membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Hubungan timbal balik yang terjadi adalah saat *perceived organizational support* yang menjelaskan bahwa pegawai yang memperhitungkan organisasi sebagai pihak yang mendukung seharusnya membalas transaksi tersebut dengan menjadi lebih lekat secara afektif dan emosioanl terhadap organisasi .

Perceived organizational support kemudian menciptakan sebuah kewajiban karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya sebagai balasannya organisasi akan menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya.

Instansi yang memiliki pegawai yang memiliki *engagement* akan mendapatkan berbagai kenuntungan. Markos dan Sridevi (2010)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyebutkan bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi retensi karyawan, produktivitas, profitabilitas, loyalitas pelanggan, dan keselamatan. Salah satu cara meningkatkan *engagement* karyawan yaitu membuat karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap kesejahteraan mereka.

Oleh karenanya *perceived organizational support* saja cukup sebagai alternative untuk meningkatkan *employee engagement* tanpa perlu adanya mediasi *psychological safety*. Seperti dalam penelitian May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) melanjutkan penelitian Kahn (1990) dengan melakukan studi empiris terhadap teori *engagement*, mediator, serta faktor yang mempengaruhinya. *Psychological safety* selain berpengaruh langsung terhadap *employee engagement,* juga mempengaruhi *employee engagement* secara tidak langsung, akan tetapi *perceived organizational support* saja sudah cukup mempengaruhi *employee engagement*.

Penelitian lain yang mendukung adalah dari Susanto, F., Suryamarchia, & Widjaja (2016) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, menyertakan beberapa variabel bebas diantaranya lingkungan kerja, kompensasi, pelatihan, dan teamwork. Dimana lingkungan keja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat berkerja, baik yang berbentuk fisik maupun nonfisik, langsung dan tak langsung yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya (Nitisemito, 2000), lingkungan nonfisik diantaranya adalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perasaan positif , kepedulian kepada perasaan dan kebutuhan karyawannya (Decy & Ryan, 1987). Dari hasil penelitian tersebut menghasilkan variabel lingkungan kerja tidak berhubungan parsial secara signifikan dengan *employee engagement*. hal tersebut disebabkan variabel teamwork yang berpengaruh dominan, serta dari hasil wawancara banyak pegawai bertahan lama karena sudah merasa aman dan nyaman dengan teman kerjanya dan menjadi engaged sehingga menjadi teamwork yang solid dan memberikan dampak yang positif terhadap tempat kerja.

Alasan yang mendukung *psychological safety* tidak mempengaruhi subjek penelitian dikarenakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi seperti pelatihan, gaji, fasilitas, jaminan kesehatan, jaminan sosial dan keamanan dalam bekerja sudah pasti diberikan kepada pegawai, mengingat subjek penelitian adalah aparatur negara yang kesejahteraannya telah dijamin oleh pemerintah, sehingga pegawai dalam hal ini subjek penelitian bisa dipastikan telah memiliki perasaan nyaman dalam bekerja.

Hal yang sama mendukung alasan mengapa *psychological safety* dalam penelitian ini tidak berkorelasi secara signifikan baik ecara langsung maupun tak langsung terhadap *employee engagement* . Alasannya adalah *psychological safety* merupakan unsur emosional dimana perasaan mampu menunjukkan dan mempekerjakan diri sendiri tanpa takut konsekuensi negatif untuk citra diri, status, atau karier. Orang merasa aman dalam situasi di mana mereka percaya bahwa mereka akan tidak menderita karena *engagement* yang mereka miliki.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Situasi yang aman adalah situasi yang terprediksi, konsisten, jelas, dan tidak menakutkan. Ketika situasi tidak jelas, tidak konsisten, tidak terprediksi atau menakutkan, maka *employee engagement* akan dianggap sebagai sesuatu yang terlalu berbahaya dan tidak aman (Kahn, 1990).

Sedangkan *perceived organizational support* juga mempersepsikan hal yang sama dengan percaya bahwa pegawai tidak akan menderita karena *engagement* yang pegawai miliki yang disebabkan organisasi yang supportif dan mensejahterakan pegawai. Manajemen yang supportif memungkinkan para karyawan untuk berani mencoba tanpa takut bahwa kegagalan yang mungkin ia alami akan membawa dampak buruk (Hackman, 1986) . Sehingga *psychological safety* yang berperan sebagai variabel positif justru tidak mempengaruhi *employee engagement* dimana *perceived organizational support* juga sebagai variabel yang positif.

Perasaan-perasaan positif yang mempersepsikan lingkungan kerja dan atasan yang supportif akan membuat pegawai merasa tempatnya berkerja adalah yang paling ideal sehingga pegawai akan merasa terikat (*engaged*) dan mampu mengahasilkan kepuasan kerja . *perceived organizational support* cukup mempengaruhi *employee engagement* juga disebabkan rekan kerja dan hubungan dengan atasan yang saling mendukung akan membatu pegawai di tempat kerja agar mampu mengekspresikan segala kemampuan fisik, kognitif dan emosional dalam berkerja secara bebas karena mereka merasa aman dan terlindungi. Sehingga *psychological safety* sudah terwakili dengan adanya *perceived organizational support*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Temuan lain berdasarkan data demografi, hasil yang dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat *perceived organization support*, yang tertinggi yaitu terdapat pada pegawai perempuan dengan usia antara 46 – 56 tahun yang telah berkerja selama 23-32 tahun. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Eisenberg dkk (2002) bahwa dukungan organisasi terhadap karyawan dapat meliputi, organisasi dapat diandalkan, organisasi dapat dipercaya, organisasi memperlihatkan minat anggota, dan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota. Kondisi kerja yang menyenangkan seperti adanya kesempatan promosi, sistem *reward*, pemberian fasilitas, dan kesempatan pelatihan juga akan memberikan kontribusi terhadap *perceived organizational support*. Kelebihan-kelebihan yang diperoleh seperti jaminan sosial dan berbagai tunjangan lebih banyak diperoleh aparatur sipil negara dibandingkan pekerja swasta, sehingga ASN perempuan yang berusia diatas 40 tahun dengan lama berkerja diatas 23 tahun akan semakin memiliki keyakinan dukungan dari organisasi.

Pegawai yang memiliki tingkat *psychological safety* yang tertinggi yaitu terdapat pada pegawai laki-laki dengan usia antara 46 – 56 tahun yang telah berkerja selama 23-32 tahun. Hal tersebut sesuai dengan teori Alport (1954) bahwa usia diatas 40 tahun akan lebih memiliki rasa aman emosional. Kemudian laki-laki cenderung lebih berkuasa dan memiliki jabatan yang lebih tinggi hal tersebut akan membuat *psychological safety* semakin baik, seiring dengan lama berkerja diatas 23 tahun membuatnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak memiliki ancaman akan status karir sehingga memiliki *psychological safety* yang lebih baik dibandingkan pekerja swasta.

Tngkat *employee engagement* diperoleh pegawai laki-laki dengan usia antara 46 – 56 tahun yang telah berkerja selama 23-32 tahun memiliki *employee engagement* yang lebih tinggi . Hal ini disebabkan karena pegawai laki-laki lebih fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, sebagai tanda-tanda dari *employee engagement* yang baik. Berdasarkan penelitian Ankey & Rushton (1992) diketahui bahwa otak laki-laki berat dari perempuan, dimana ukuran otak dikaitkan dengan kecerdasan. Hal tersebut sesuai dengan indikator absorpsi dicirikan dengan secara penuh terkonsentrasi dan secara dalam mengerahkan perhatian pada pekerjaan, dimana waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri pada pekerjaan (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id