

**HUBUNGAN ANTARA *PSYCHOSOCIAL SAFETY CLIMATE* DENGAN
WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN *FRONTLINER*
PT BANK X TBK CABANG AREA Y**

Ferina Nissa Fauzia, Harlina Nurtjahjanti*
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

ferinanissa.fauzia@gmail.com

harlina_nc@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara *psychosocial safety climate* (PSC) dengan *work engagement* pada karyawan *frontliner* PT Bank X Cabang Area Y. *Work engagement* dibutuhkan dalam membentuk sumber daya manusia yang handal dan memiliki sikap kerja positif. Peran PSC dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan nyaman sangat penting karena pada saat inilah kinerja *frontliner* dipertaruhkan untuk menciptakan *image* positif di mata nasabah agar sebuah bank dapat terus tumbuh dan berkembang.

Jumlah populasi penelitian ini adalah 95 karyawan dengan sampel penelitian 76 karyawan yang terdistribusi pada 18 dari 21 kantor cabang, kantor cabang pembantu, dan kantor kas dengan menggunakan *cluster sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua skala Psikologi model Likert, yaitu skala *work engagement* (28 aitem, $\alpha = 0,920$) dan skala PSC (28 aitem, $\alpha = 0,926$).

Analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi sederhana yang dibantu dengan program computer SPSS ver.17.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *psychosocial safety climate* dengan *work engagement* pada karyawan *frontliner* PT Bank X Cabang Area Y dengan koefisien korelasi 0,570 dengan $p=0,000$ ($p<0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin positif PSC maka semakin tinggi *work engagement*. PSC memberikan sumbangan efektif sebesar 32,4% terhadap *work engagement*.

Kata kunci : *work engagement, psychosocial safety climate* (PSC), *frontliner*.

* penanggung jawab penulis

**RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOSOCIAL SAFETY CLIMATE
WITH WORK ENGAGEMENT AT FRONTLINER
PT BANK X TBK BRANCH AREA Y**

Ferina Nissa Fauzia, Harlina Nurtjahjanti*
Faculty of Psychology Diponegoro University

ferinanissa.fauzia@gmail.com

harlina_nc@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine whether there is a relationship between psychosocial safety climate (PSC) with work engagement at frontliner in PT Bank X Branch Area Y. Work engagement is needed to creating great human resources which has positive work attitude. Role of PSC in creating conducive working condition is very important because at this point, frontliner performance is staked to create positive image in front of contumer, that a bank can develop and grow.

The population of this study is 95 employee with sample about 76 employee which distributed on 18 from 21 branch offices. Sampling technique that used in this study is cluster sampling. Data collection is done by using two psychological Likert scale, which is work engagement scale (28 aitem, $\alpha = 0,920$) and PSC scale (28 aitem, $\alpha = 0,926$).

Data analysis of this study is simple regression analysis which help by computer programme SPSS ver.17.0. Result of this study shows that there is a positive relationship between psychosocial safety climate with work engagement at frontliner in PT Bank X Cabang Area Y. Correlation coefficient is 0,570 with $p=0,000$ ($p<0,05$). According to that result, we can conclude that more positive PSC then work engagement will also higher. PSC will contribute about 32,4% to work engagement.

Keywords : work engagement, psychosocial safety climate (PSC), frontliner.

*correspondence writer

PENDAHULUAN

Di era persaingan bebas ini, industri perbankan merupakan salah satu bidang industri yang memiliki daya saing ketat. Hal ini dikarenakan industri perbankan memiliki tingkat laba tertinggi di dunia, sekaligus menjadi penyokong perekonomian Indonesia di tengah kenyataan bahwa Indonesia memiliki tingkat Pendapatan Domestik Bruto (PDB) terkecil dibanding negara *Asean Free Trade Area* (AFTA) yang lain.

Selain kurangnya kemampuan Indonesia dalam memanfaatkan sumber daya alam guna menjadikannya sebagai modal untuk bersaing dalam ranah AFTA, kurang handalnya sumber daya manusia dapat menjadi faktor yang cukup penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Hariandja (2007, h.xi) yang mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah elemen utama dalam organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain.

Berkaitan dengan masalah sumber daya manusia sebagai komponen utama dalam organisasi, perusahaan-perusahaan di Indonesia ternyata menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan dengan prestasi tinggi (*top performing employee*), karyawan dengan keahlian khusus (*critical skilled employees*), dan karyawan berpotensi tinggi (*high potential employees*). Berdasarkan hasil survey *Global Strategic Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh Watson Wyatt, kehilangan karyawan berprestasi tinggi, karyawan dengan keahlian khusus dan karyawan berpotensi tinggi sudah menjadi masalah yang perlu diwaspadai oleh industri di Indonesia (Suhendro, 2008). Salah satu wujud nyata dari kesulitan perusahaan di Indonesia dalam mempertahankan karyawan adalah *burnout* yang lebih lanjut dapat menyebabkan intense *turnover*.

PT Bank X Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang memiliki *image* positif di mata nasabah pun memiliki masalah serupa. *Frontliner* sebagai ujung tombak perusahaan perbankan merupakan bagian yang paling berperan dalam pencapaian *image* sebuah bank kepada *end user* yaitu nasabah. Namun, pengisian kuesioner dalam penggalan data awal yang berkaitan dengan *psychosocial safety climate* dan *work engagement* menunjukkan hasil bahwa bahwa karyawan merasa

tidak dilibatkan dalam penentuan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan. Selain itu, karyawan merasa bosan dengan pekerjaannya, malas ketika harus memulai kerja, tidak memikirkan lagi pekerjaan ketika terlepas dari kondisi kerja, tidak bersemangat ketika bekerja, sering merasa putus asa dengan pekerjaan mereka, bahkan merasa orang lain lebih pantas berada pada posisi mereka dibandingkan dirinya. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan merasakan jenuh kerja (*burnout*).

Kondisi seperti ini jika tidak segera ditangani akan berimbas pada perusahaan karena *burnout* lebih lanjut dapat mengakibatkan *turnover*. Menurut Glebbeek & Bax (2004), *turnover* sangat berpengaruh terhadap produktivitas organisasi, performa organisasi, dan biaya yang dikeluarkan organisasi karena organisasi akan mengeluarkan biaya yang tinggi, salah satunya untuk keperluan rekrutmen karyawan (Aamodt, 2010, h. 394).

Padahal salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menekan *burnout* atau jenuh kerja pada karyawan adalah sebuah strategi manajemen yang dapat memunculkan kondisi dimana karyawan merasa nyaman dan bersemangat dengan pekerjaan mereka, yaitu *work engagement*. Dimensi dari *work engagement* terbukti merupakan *antithesis* (lawan) dari dimensi *burnout* (Maslach dalam Saks, 2006, h. 601), sehingga ketika dimensi *work engagement* berada pada diri karyawan tingkat *burnout* pun akan menurun (Bakker & Leiter, 2010, h. 107).

Work engagement ialah keadaan psikis yang positif dan terpenuhi ketika berhubungan dengan pekerjaan, yang dikarakteristikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* adalah level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, *dedication* adalah rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan, sedangkan *absorption* dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh dan senang dalam keterlibatan terhadap pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004, h. 295).

Work engagement merupakan suatu kondisi yang dapat berkembang pada diri individu (faktor internal) atas dukungan dari faktor eksternal. Hal ini dikarenakan dukungan dari faktor eksternal akan menciptakan motivasi, meningkatnya performa kerja, dan kepuasan kerja pada diri karyawan sehingga karyawan ingin

mengaktualisasikan dirinya. Kondisi terpenuhinya kebutuhan psikis karyawan inilah yang akan memunculkan *work engagement*.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mencapai kondisi ini disebut dengan *psychosocial safety climate* (PSC), yaitu persepsi karyawan mengenai kebijakan, tindakan (*practice*), dan prosedur pada perusahaan tempat mereka bekerja yang spesifik tertuju pada keselamatan dan kesejahteraan psikologis karyawan yang secara umum ditentukan oleh manajemen (Dollard, 2007). PSC merupakan salah satu konstruk yang dapat dijadikan strategi untuk menciptakan sistem kerja yang positif dan kondusif dalam organisasi. Idris, Dollard dan Winefield (2011, h. 2) menyatakan bahwa PSC merupakan prediktor atas lingkungan kerja yang berkaitan dengan kesehatan dan kesejahteraan psikologis.

Berdasarkan hal tersebut, dapat diasumsikan bahwa PSC yang positif akan menciptakan *work engagement* pada diri karyawan. Keadaan sebaliknya justru akan menimbulkan masalah pada perusahaan. Jika keadaan PSC pada perusahaan bernilai negatif, maka kondisi kerja menjadi tidak kondusif yang akan menyebabkan kekhawatiran pada diri karyawan sehingga menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Keadaan seperti ini jika terus berlanjut, akan menurunkan motivasi kerja pada diri karyawan serta timbul masalah pada karyawan, seperti stress kerja, depresi, dan jenuh kerja (*burnout*).

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional yang bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan antar dua variabel dengan menggunakan dua variabel, yaitu variabel kriterium dan variabel prediktor. Variabel prediktor dalam penelitian ini adalah *psychosocial safety climate* (PSC), sedangkan variabel kriterium adalah *work engagement*.

Penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi karakteristik subjek yang sudah ditentukan dan diketahui terlebih dahulu berdasarkan ciri dan sifat populasinya, untuk kemudian dikenai pengukuran psikologis menggunakan dua skala penelitian. Karakteristik subjek dalam penelitian ini yaitu karyawan frontliner yang sudah menjadi karyawan tetap. Syarat pengangkatan seorang

karyawan menjadi karyawan tetap di PT Bank X Tbk. adalah telah bekerja selama satu tahun. Jumlah populasi yang sesuai dengan karakteristik adalah 95 karyawan yang tersebar dalam 21 kantor, sedangkan sampel penelitian ini adalah 76 karyawan yang tersebar dalam 18 kantor.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang berupa skala psikologi. Skala psikologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dua buah skala model Likert, yaitu skala *work engagement* dan skala *psychosocial safety climate* (PSC). Skala *work engagement* disusun dengan menggunakan tiga dimensi *work engagement* sesuai dengan teori yang dikemukakan Schaufeli & Bakker (2004), yaitu *vigor, dedication & absorption*. Sedangkan skala PSC disusun dengan menggunakan empat dimensi PSC sesuai teori yang dikembangkan oleh Dollard (2007), yaitu *senior management support and commitment, management priority, organizational communication, dan organizational participation and involvement* (Dollard dalam Hall, *et al.* 2010, h. 358; Idris, *et al.* 2011, h. 2; Idris, *et al.* 2012, h. 20; Dollard, *et al.* 2012, h. 695).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara *psychosocial safety climate* (PSC) dengan *work engagement* pada karyawan *frontliner* PT Bank X Cabang Area Y. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara PSC dengan *work engagement* karyawan *frontliner* PT Bank X Cabang Area Y.

Hasil uji hipotesis tersebut ditunjukkan dengan angka koefisien korelasi sebesar 0,57 dengan nilai $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Koefisien korelasi tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara PSC dengan *work engagement*. Tingkat signifikansi sebesar $p < 0,05$ menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara PSC dengan *work engagement*. Nilai positif pada koefisien korelasi menunjukkan bahwa semakin positif PSC yang dimiliki karyawan terhadap perusahaannya maka akan semakin tinggi *work engagement*. Sebaliknya, semakin negatif PSC yang dimiliki karyawan terhadap perusahaannya maka akan

semakin rendah pula *work engagement* yang dimiliki karyawan. Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif antara PSC dengan *work engagement* pada karyawan *frontliner* PT Bank X Cabang area Y dapat diterima.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan *frontliner* PT Bank X Cabang Area Y memiliki PSC yang positif atau dengan kata lain memiliki persepsi positif terhadap perusahaannya, yaitu menilai bahwa perusahaan tempat mereka bekerja (PT Bank X Tbk) memiliki kebijakan, prosedur, dan tindakan yang mendukung terciptanya kesejahteraan psikologis karyawan sehingga menimbulkan *work engagement* pada diri karyawan. Hal ini sesuai dengan arah persamaan garis regresi yang menyatakan bahwa penambahan satu skor variabel PSC maka variabel *work engagement* akan mengalami kenaikan sebesar 0,359.

PSC yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Pencapaian kinerja yang optimal akan menimbulkan pemenuhan psikologis dalam diri karyawan, serta kepuasan kerja, sehingga menimbulkan *work engagement* tinggi, yaitu keadaan mental positif yang berhubungan dengan kesejahteraan pekerjaan, dan pemenuhan diri dengan karakteristik energi tinggi, bersemangat dan melekat pada pekerjaan mereka. Hal ini dikarenakan PSC merupakan komponen spesifik dari iklim organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan dan disumsikan menjadi faktor atas lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safe*), budaya kerja, dan kondisi kerja (Bond *et al.*, 2010, h. 40).

Karyawan mengembangkan persepsi dukungan organisasi yang positif apabila karyawan menilai organisasi menghargai kontribusi yang telah mereka berikan pada organisasi dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002, h. 698). Penjelasan tersebut menegaskan bahwa persepsi karyawan mengenai dukungan dan komitmen manajemen perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan (PSC) menjadi sangat penting.

Hubungan antara PSC sebagai *job resource* dengan terjadinya motivasi pada karyawan dapat dijelaskan dengan *social exchange theory* (SET). Berdasarkan teori SET, karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi mensejahterakan

dirinya, akan membalas dengan termotivasi dalam bekerja, bahkan *engagement* dengan pekerjaan mereka (Dollard, 2011, h. 1784). Demerouti *et al.* (dalam Dollard, 2011, h. 1784) menyatakan bahwa penghargaan dan dukungan dari atasan maupun manajemen berhubungan positif dengan *engagement*.

Work engagement merupakan hal penting dalam perusahaan, oleh karena itu banyak peneliti yang menjadikan *work engagement* sebagai prioritas untuk diteliti dalam kaitannya dengan sikap kerja (Macey, 2008, h.3). Sebuah HR *consulting firm* sependapat menyatakan bahwa *work engagement* juga dapat meningkatkan profitabilitas dan produktivitas, penjualan, kepuasan konsumen dan retensi karyawan (Hewwit Associates LLC, 2005, h.1). Mengingat pentingnya *work engagement* dalam perusahaan, maka diperlukan beberapa cara yang dilakukan sebagai upaya untuk terus mempertahankan bahkan meningkatkan *work engagement* itu sendiri.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa PSC secara tidak langsung merupakan salah satu prediktor *work engagement*. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan Dollard, *et al.* (2012, h. 401) yang menyatakan bahwa PSC merupakan faktor dari karakteristik kerja (*job resources*), dimana karakteristik kerja ini merupakan faktor penentu *work engagement*. Beberapa penelitian lain menyatakan bahwa PSC memiliki hubungan yang positif dengan *work engagement* dengan moderator *job resources*, dimana *job resources* adalah faktor penentu *work engagement*. Kondisi seperti ini menjelaskan bahwa PSC merupakan pertimbangan dalam pembentukan atau proses munculnya *work engagement* pada diri karyawan.

PSC menjadi penting untuk dipertimbangkan manajemen perusahaan untuk memunculkan *work engagement* pada diri karyawan agar mendapatkan sumber daya manusia yang handal sebagai penggerak organisasi dalam bersaing dengan perusahaan lain di dunia global saat ini. Keselamatan dan keamanan di tempat kerja seperti kesejahteraan baik fisik maupun psikis, dan kenyamanan karyawan di tempat kerja sangat berkaitan erat dengan *work engagement*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Nahrgang, *et al.* (2012, h. 4) yang

menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung akan memotivasi karyawan untuk memiliki *engagement* yang lebih tinggi.

Koefisien determinasi pada penelitian ini adalah 0,324. Hasil ini menunjukkan bahwa PSC memberikan sumbangan efektif sebesar 32,4% terhadap *work engagement* karyawan PT Bank X Cabang Area Y, atau dengan kata lain *work engagement* karyawan dipengaruhi 32,4% oleh PSC, sedangkan 67,6% faktor lain yang mempengaruhi *work engagement* tidak diukur dalam penelitian ini.

Penelitian ini tidak luput dari kendala dan keterbatasan. Peneliti sudah berusaha untuk dapat mencapai hasil maksimal dalam penelitian ini, tetapi dalam kenyataannya harus diakui bahwa penelitian ini tidak sepenuhnya dapat terhindar dari kelemahan-kelemahan sebagai berikut: (1) Minimnya sumber pustaka atau literatur dan penelitian terdahulu yang membahas variabel dalam penelitian ini mengingat kedua variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbilang baru dan terbatas. (2) Adanya *social desirability* atau bukan keadaan yang sebenarnya karena kondisi atau situasi pada saat penelitian diminta untuk mengikuti dan memenuhi harapan-harapan sosial dan norma tertentu, sehingga mempengaruhi hasil penelitian. (3) Pembuatan skala pengukuran yang masih belum sempurna ditinjau dari aturan psikometri. (4) Kurangnya kontrol terhadap pemilihan karakteristik subjek, sehingga pembahasan masih terlalu luas, serta kurang adanya kendali dalam mendeskripsikan hubungan PSC terhadap *work engagement*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat dibuat kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara PSC dengan *work engagement* pada karyawan *frontliner* PT Bank X Cabang Area Y. Semakin positif PSC karyawan terhadap perusahaan, maka semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki karyawan. Demikian pula sebaliknya, jika PSC karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja negatif, maka *work engagement* yang dimiliki karyawan akan

rendah. PSC memberikan sumbangan efektif sebesar 32,4% terhadap *work engagement*.

Saran bagi subjek penelitian

Penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* pada karyawan *frontliner* PT Bank X Cabang Area Y cenderung tinggi. Hal ini dapat terjadi karena karyawan *frontliner* PT Bank X Cabang Area Y memiliki kecenderungan PSC dalam kategori yang positif. Kondisi ini perlu untuk terus dipertahankan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah mempertahankan persepsi positif terhadap perusahaan itu sendiri dengan cara menanamkan keyakinan bahwa aturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan akan membuat kesejahteraan karyawan meningkat. Pemikiran seperti ini akan menciptakan rasa aman pada diri karyawan sehingga karyawan akan nyaman dalam bekerja. Terciptanya kondisi yang kondusif untuk bekerja ini dapat membuat kinerja karyawan lebih optimal, sehingga membantu perusahaan dalam pencapaian visi misi dan target perusahaan.

Bagi perusahaan

Pentingnya peranan PSC yang positif dalam kesehatan karyawan, motivasi karyawan dan produktivitas perusahaan, sangat perlu bagi perusahaan untuk dapat menciptakan PSC yang positif. Dalam penelitian ini, terdapat kelompok karyawan yang memiliki PSC positif, namun ada juga kelompok karyawan yang masih memiliki PSC negatif. Bagi karyawan yang telah memiliki PSC yang positif, perusahaan harus tetap menjaga agar persepsi karyawan tetap positif. Namun bagi karyawan yang memiliki PSC negatif, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan dimensi PSC agar karyawan memiliki persepsi positif pada perusahaan tempat mereka bekerja.

Dukungan, kepedulian dan prioritas perusahaan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dapat meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja di kantor, sehingga karyawan akan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap perusahaan, bahwa perusahaan bukan hanya memerlukan dan memakai tenaga karyawan, tetapi juga memberikan penghargaan atas partisipasi mereka. Terjalannya komunikasi yang baik akan memudahkan karyawan dalam

menghadapi kesulitan, sehingga memudahkan dalam pencapaian target. Selain itu, adanya keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam penentuan kebijakan maupun koordinasi, akan membuat karyawan merasa berharga dan dibutuhkan, sehingga karyawan akan bekerja dengan lebih optimal.

Bagi peneliti selanjutnya

Mengingat barunya penelitian ini dalam kancah Psikologi Industri dan Organisasi, ada baiknya untuk melakukan penelitian lanjutan. Karya tulis ilmiah ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi pendukung mengingat keterbatasan referensi untuk dua variabel yang diteliti, terutama variabel *psychosocial safety climate* (PSC). Jika peneliti selanjutnya menghendaki untuk meneliti dengan menggunakan kedua variabel ini kembali, maka diharapkan peneliti selanjutnya menggunakan subjek perusahaan dengan bidang yang berbeda dari jasa perbankan, mengingat pentingnya *psychosocial safety climate* maupun *work engagement* dalam setiap perusahaan dalam memajukan organisasi tersebut.

Saran lainnya adalah perlunya pembuatan alat ukur yang baik, yaitu dengan mengikuti kaidah-kaidah psikometri. Kurangnya control subjek dalam penelitian ini juga dapat menjadi hal yang perlu diperhatikan bagi peneliti selanjutnya untuk lebih memperhatikan karakteristik subjek, sehingga variabel prediktor benar-benar menjadi hal yang mempengaruhi variabel kriterium tanpa adanya gangguan dari faktor-faktor lain, seperti usia, masa kerja, dan jabatan.

REFERENSI

- Aamodt, M.G. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach sixth Edition*. United States: Wadsworth Cengage Learning.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Reserach*. New York: Psychology Press.
- Bond, S., Tuckey, M.R., & Dollard, M.F. (2010). Psychological Safety Climate, Workplace Bullying, and Symptoms of Posttraumatic Stress. *Organization Development Journal*. Vol. 28, No. 1, Page 37-56.
- Dollard, M.F. (2007). Psychosocial Safety Climate: Definition of a new construct. *Work & Stress Research Group*, University of South Australia, Adelaide.
- Dollard, M.F., Tuckey, M.R. & Dormann, C. (2012). Psychosocial Safety Climate moderates the job demands-resources interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis and Prevention*. No. 45, Page 694-704.
- Hall, G.B., Dollard, M.F., & Coward, J. (2010). Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management 2010*. Vol. 17, No. 4, Page 353-383.
- Hariandja, M. & Hardiwati, Y. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hewitt Assosiate. (2008). *Leadership Opportunities, Increased Bottom Line Results Through Improved Staff Engagement*, Modul.
- Idris, M.A., Dollard, M.F., & Winefield, A.H. (2011). Integrating Psychosocial Safety Climate in the JD-R model: A Study amongst Malaysian workers. *SA Journal of Industrial Psychology*. Page 1-11.
- Idris, M.A., Dollard, M.F., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science Journal*. No. 50, Page 19-28.
- Macey, W.H., & Benjamin S. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. No. 1, Page 3-30.
- Nahrgang, J.D., Federick, P.M., & David, A.H. (2010). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 4, Page 698-714.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Manajerial Psychology*. Vol. 26, No. 7, Page 600-619.
- Schaufeli, W. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organization Behavior*. Vol. 25. Page 293-315.
- Suhendro, P.A. (2008, Januari). *Tingginya "Turnover" Karyawan di Indonesia*. <http://purjono.wordpress.com/2008/01/15/tingginya-turnover-karyawan-di-indonesia/>. Diunduh tanggal 14 Maret 2011