

HUBUNGAN ANTARA *PSYCHOSOCIAL SAFETY CLIMATE* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* PADA PDAM TIRTA MOEDAL KOTA SEMARANG

Mutia Puspa Syakila ¹, Endah Kumala Dewi ¹

¹Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: mutiapuspa2334@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh ketidakconsistenan kualitas layanan publik yang mengindikasikan penurunan kinerja dan berpotensi menurunkan *work engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *psychosocial safety climate* dengan *work engagement* pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif non-eksperimental dengan desain *cross-sectional* dan korelasional. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang telah bekerja selama lebih dari 6 bulan. Sampel penelitian berjumlah 131 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Instrumen yang digunakan adalah *Utrecht Work Engagement Scale-9* (UWES-9) (9 aitem, $\alpha = 0.936$) dan Skala *Psychosocial Safety Climate* (26 aitem, $\alpha = 0.926$). Analisis data menggunakan regresi linear sederhana dengan bantuan *software* JASP. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *psychosocial safety climate* dengan *work engagement* pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang ($r = 0.396$; $p < 0.001$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap *psychosocial safety climate*, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* yang dimiliki. *Psychosocial safety climate* memberikan kontribusi sebesar 15.7% terhadap peningkatan *work engagement* pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Namun demikian, kontribusi tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh variabel dalam penelitian ini sehingga PDAM perlu memperhatikan faktor lain dalam upaya meningkatkan *work engagement* karyawan.

Kata kunci: *psychosocial safety climate*; *work engagement*; PDAM Tirta Moedal

THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOSOCIAL SAFETY CLIMATE AND WORK ENGAGEMENT AMONG EMPLOYEES OF PDAM TIRTA MOEDAL SEMARANG CITY

Mutia Puspa Syakila ¹, Endah Kumala Dewi ¹

¹Faculty of Psychology, Universitas Diponegoro
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: mutiapuspa2334@gmail.com

ABSTRACT

This study was motivated by the inconsistency in public service quality, which indicates declining employee performance and may reduce work engagement. The study aimed to examine the relationship between psychosocial safety climate and work engagement among employees of PDAM Tirta Moedal Semarang City. This study employed a quantitative non-experimental approach using a cross-sectional correlational design. The population consisted of permanent employees of PDAM Tirta Moedal Semarang City who had worked for more than six months. A total of 131 employees were selected using purposive sampling. The instruments used were the Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) (9 items, $\alpha = 0.936$) and the Psychosocial Safety Climate Scale (26 items, $\alpha = 0.926$). Data were analyzed using simple linear regression with the assistance of JASP software. The results revealed a significant positive relationship between psychosocial safety climate and work engagement among employees of PDAM Tirta Moedal Semarang City ($r = 0.396$; $p < 0.001$). These findings indicate that higher perceptions of psychosocial safety climate are associated with higher levels of work engagement. Psychosocial safety climate contributed 15.7% to the variance in work engagement among employees of PDAM Tirta Moedal Semarang City. However, the relatively modest contribution suggests that work engagement is also influenced by other factors beyond the scope of this study. Therefore, PDAM should consider additional factors in efforts to enhance employee work engagement.

Keywords: psychosocial safety climate; work engagement; PDAM Tirta Moedal

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan pola kerja akibat kemajuan teknologi, meningkatnya tuntutan pelayanan publik, dan tekanan kompetitif menyebabkan organisasi harus lebih adaptif dalam menjaga kualitas layanan sekaligus mempertahankan kesejahteraan serta keterlibatan pegawai (Handayani, 2024). Tidak hanya berfokus pada hasil kerja, organisasi juga dituntut mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal agar tetap produktif dan berkontribusi secara maksimal. Salah satu faktor penting yang berperan dalam menunjang keberhasilan organisasi adalah *work engagement* karyawan (Ayuningsih, 2021).

Namun, fenomena rendahnya *work engagement* masih menjadi isu global. Survei *Global Study of Engagement* oleh ADP Research Institute (2019) menunjukkan bahwa sekitar 84% karyawan secara global hanya “*coming to work*” tanpa memberikan kontribusi maksimal, sedangkan hanya sekitar 16% yang benar-benar *fully engaged*. Pola serupa terlihat di Asia, di mana tingkat keterlibatan penuh relatif rendah, seperti sekitar 6% di Tiongkok dan 22% di India. Temuan ini diperkuat oleh laporan *Gallup Global Workplace Report* (2023) yang menunjukkan bahwa hanya 23% karyawan yang tergolong *engaged*, sementara 59% tidak *engaged* dan 18% *actively disengaged*, bahkan menurun menjadi sekitar 21% pada 2024. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja global belum

memiliki keterlibatan kerja yang optimal, baik secara emosional maupun motivasional.

Di Indonesia, kondisi serupa juga ditemukan. Penelitian oleh Mewengkang dan Panggabean (2016) menunjukkan bahwa hanya sekitar 13% pekerja pada bagian *Corporate Human Resources* yang memiliki *work engagement* tinggi, sementara 87% lainnya berada pada kategori rendah. Temuan ini sejalan dengan Hafiz (2018) yang melaporkan bahwa sekitar 77,84% ASN berada pada kategori *work engagement* rendah hingga sedang, dan hanya 22,16% yang menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Anggiadinata (2015) pada sektor manufaktur, di mana 81,10% karyawan memiliki *work engagement* rendah dan hanya 18,90% yang berada pada kategori tinggi. Secara keseluruhan, temuan tersebut menunjukkan bahwa tidak lebih dari seperempat karyawan di Indonesia memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi, sehingga rendahnya keterlibatan kerja bukan hanya menjadi fenomena global, tetapi juga menjadi tantangan nyata dalam konteks organisasi di Indonesia.

Fenomena rendahnya *work engagement* juga menjadi perhatian penting dalam organisasi sektor publik, termasuk Badan Usaha Miliki Daerah (BUMD). BUMD memegang peran strategis dalam penyelenggaraan layanan publik yang menyentuh kebutuhan dasar masyarakat. Salah satu BUMD yang memiliki tanggung jawab layanan paling vital adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), yang bertugas menyediakan dan mendistribusikan air bersih bagi masyarakat. Sebagai perusahaan yang bergerak di bawah naungan pemerintah daerah, PDAM mengemban fungsi ganda, yakni sebagai penyedia layanan publik

sekaligus unit bisnis yang dituntut untuk beroperasi secara efisien dan berkelanjutan. Namun, di balik peran strategis tersebut, terdapat persoalan mendasar yang belum terselesaikan, yakni kualitas layanan publik PDAM di berbagai daerah masih menuai kritik dan keluhan dari masyarakat sejak lama, dan kondisi ini nyaris tidak banyak berubah dari waktu ke waktu. Ombudsman RI mencatat bahwa keluhan masyarakat terhadap layanan PDAM terus meningkat, mencakup permasalahan kualitas air yang keruh, tagihan yang tidak akurat, distribusi yang tidak lancar, hingga lambatnya respons petugas dalam menangani pengaduan (Ombudsman RI, 2023).

Kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan *engaged* dalam pekerjaannya. Karyawan yang kurang *engaged* cenderung hanya menyelesaikan tugas secara minimal, kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta tidak memberikan upaya terbaik dalam melayani masyarakat (Khusanova dkk., 2021). Ombudsman RI (2023) mencatat bahwa penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia belum menyentuh pelayanan dasar yang diharapkan masyarakat, dengan masih banyaknya instansi yang berada pada zona kuning dan merah dalam penilaian kualitas layanan publik nasional. Di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, data terbaru menunjukkan jumlah pengaduan pelanggan yang fluktuatif namun tetap tinggi di setiap bulannya, dengan pengaduan terbaru pada bulan September 2025 mencapai 1.717 aduan yang mencakup permasalahan distribusi air bersih, kualitas air, keterlambatan pelayanan, hingga ketidakakuratan tagihan meteran. Angka ini bukan sekadar indikator teknis, melainkan juga dapat mencerminkan adanya permasalahan pada kondisi internal

organisasi. Tingginya jumlah keluhan pelanggan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan belum berjalan secara optimal meskipun berbagai upaya perbaikan telah dilakukan.

Permasalahan kualitas pelayanan pada PDAM bukanlah fenomena baru. Berbagai penelitian di Indonesia, termasuk di Kota Semarang, secara konsisten menemukan bahwa permasalahan serupa, mulai dari rendahnya responsivitas petugas, kualitas air yang tidak memadai, hingga penanganan keluhan yang lambat, terus berulang dari waktu ke waktu meskipun berbagai upaya perbaikan telah dilakukan (Anindya dkk., 2022; Listanti dkk., 2015; Safhira & Martini, 2022). Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan budaya organisasi yang berkembang di dalam perusahaan, mengingat budaya organisasi dapat memengaruhi kualitas pelayanan melalui pembentukan pola perilaku, cara kerja, dan interaksi karyawan dalam melayani pelanggan (Gantsho & Sukdeo, 2018; Gillespie dkk., 2008). Sejalan dengan itu, Ishak dkk. (2022) menemukan secara empiris bahwa semakin kuat budaya organisasi yang terbangun dalam suatu instansi publik, semakin baik pula kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Budaya organisasi dalam lingkungan BUMD yang cenderung birokratis dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kondisi permasalahan kualitas pelayanan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelayanan publik di Indonesia masih dihadapkan pada karakteristik birokrasi yang berbelit-belit, hierarkis, perilaku aparatur yang kurang responsif terhadap masyarakat serta dipenuhi prosedur administratif yang panjang atau dikenal sebagai *red tape* sehingga dapat menurunkan kualitas pelayanan publik (Amiruddin, 2023; Lukman dkk. (2015).

Dalam konteks organisasi pelayanan publik, kondisi birokratis tersebut menciptakan pola komunikasi satu arah, keterbatasan partisipasi karyawan, serta rendahnya fleksibilitas kerja sehingga menghambat munculnya inovasi dan responsivitas pelayanan. Struktur birokrasi yang kuat dan hierarkis juga membuat kebijakan lebih banyak mengalir dari tingkat manajemen ke bawahan tanpa ruang yang cukup bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, keberatan, maupun inovasi. Kondisi birokratis seperti ini diketahui dapat menjadi *hindrance job demand*, yaitu tuntutan pekerjaan yang tidak mendukung pertumbuhan melainkan justru menguras sumber daya psikologis karyawan, yang secara langsung berdampak pada menurunnya *work engagement* di organisasi sektor publik (Borst, 2018; Abubakar dkk., 2022).

Hasil *pra-survei* Maharani dkk. (2025) turut menunjukkan adanya kondisi yang serupa, dimana 65% karyawan merasa perusahaan lebih mengutamakan capaian bisnis daripada kesejahteraan mereka, 55% merasa kurang mendapat penghargaan atas prestasi, dan 50% kesulitan menyelesaikan masalah kerja secara mandiri. Temuan tersebut diperkuat oleh data wawancara pada karyawan yang telah bekerja selama 12 tahun di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Subjek menjelaskan bahwa belum ada sistem penghargaan individu atas kinerja yang melebihi target yang ditentukan, sehingga subjek merasa tidak terpacu untuk memberikan kinerja terbaiknya karena bekerja secara maksimal maupun sekadar memenuhi standar menghasilkan konsekuensi yang sama. Subjek juga menyampaikan dukungan dari pimpinan belum merata karena perbedaan tipe kepemimpinan yang dimiliki. Sebagian pimpinan cenderung menerapkan pola

kepemimpinan yang otoriter dengan komunikasi satu arah dan keputusan yang terpusat, sedangkan sebagian lainnya menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan partisipatif. Walaupun sudah dilaksanakan pelatihan mengenai kepemimpinan, tetapi belum ada tindak lanjut atau *monitoring* dalam mengimplementasikan ilmu yang sudah didapatkan dari pelatihan.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya keterbatasan *job resources* yang diterima karyawan, seperti dukungan organisasi, penghargaan kerja, otonomi, dan komunikasi yang suportif. Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R), rendahnya *job resources* dapat menghambat terbentuknya *work engagement* pada karyawan sektor publik (Borst dkk., 2019). Situasi ini juga berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang tidak sepenuhnya aman secara psikologis, di mana karyawan menjadi kurang berani untuk menyampaikan pendapat, mengambil inisiatif, maupun memberikan inovasi dalam pekerjaan (Ge, 2020; Moon & Kang, 2024). Ketika organisasi tidak menyediakan dukungan psikologis dan budaya kerja yang adaptif, karyawan cenderung menjalankan pekerjaan secara formalitas dan berhati-hati untuk keluar dari pola kerja birokratis yang telah terbentuk. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas pelayanan organisasi karena karyawan hadir secara fisik, tetapi belum sepenuhnya terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya (Amoadu dkk., 2024).

Kondisi tersebut berkaitan erat dengan konsep *work engagement*. *Work engagement* didefinisikan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) sebagai kondisi pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan). *Vigor*

menggambarkan tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi saat bekerja, kesiapan untuk mengerahkan upaya dalam pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* merujuk pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan dan pengalaman akan makna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Sementara *absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh dan penghayatan mendalam terhadap pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan individu merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Karyawan yang *engaged* tidak sekadar menyelesaikan tugas, melainkan memberikan upaya terbaik, memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja, dan secara aktif berkontribusi pada perbaikan layanan (Zahari & Kaliannan, 2023). Sebaliknya, rendahnya *work engagement* berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik, karena karyawan yang tidak terlibat cenderung hanya memenuhi standar minimal tanpa dorongan untuk memperbaiki atau berinovasi (Siddique dkk., 2025)

Guna memahami apa yang perlu dikelola agar *work engagement* dapat meningkat, penting untuk mengidentifikasi faktor organisasional yang mendasarinya. Dalam literatur psikologi industri dan organisasi, berbagai teori telah dikembangkan, salah satunya *Job Demands–Resources Model* yang menyatakan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh keseimbangan antara *job demands* dan *job resources* (Demerouti, dkk., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Model JD-R menjelaskan dua mekanisme utama, yakni jalur *health impairment process* dimana saat *job demands* tanpa disertai *resources* yang memadai dapat menimbulkan *burnout* dan stres, serta jalur *motivational process* ketika terdapat *job demands* disertai *job resources* yang mencukupi akan mendorong motivasi dan

meningkatkan *engagement* karyawan. Dengan demikian, diperlukan kondisi organisasi yang secara aktif memperkuat *job resources* agar *engagement* karyawan dapat tumbuh secara berkelanjutan.

Salah satu kondisi organisasi yang berperan penting dalam mendukung terciptanya *job resources* yang membuat karyawan merasa aman secara psikologis adalah *psychosocial safety climate* (PSC). Dalam konteks tersebut, PSC menjadi variabel kunci yang berperan dalam memperkuat *work engagement*. PSC merefleksikan komitmen organisasi dalam menjaga kesehatan dan kesejahteraan psikologis karyawan melalui kebijakan, praktik, serta pola komunikasi yang diterapkan (Dollard & Bakker, 2010). Iklim psikososial yang positif memungkinkan organisasi tidak hanya mengurangi risiko tekanan kerja yang berlebihan, tetapi juga menyediakan *job resources* yang mendukung motivasi dan keterlibatan karyawan dalam bekerja (Idris dkk., 2011).

Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R), PSC berperan dalam menekan dampak negatif *job demands* sekaligus memperkuat *job resources*, sehingga membantu mencegah distres psikologis dan mendukung keterlibatan kerja yang berkelanjutan (Law dkk., 2011). Temuan empiris juga menunjukkan bahwa iklim psikososial yang positif berkontribusi pada penurunan distres psikologis sekaligus peningkatan *work engagement* (Inoue dkk., 2025). PSC yang tinggi mencerminkan komitmen manajemen terhadap kesejahteraan psikologis karyawan yang pada gilirannya dapat memperkuat *job resources* dan mendorong peningkatan *work engagement* (Loh dkk., 2024; Yuan dkk., 2024).

Hubungan tersebut juga dapat dipahami melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang memandang hubungan kerja sebagai proses pertukaran timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi menyediakan dukungan, keadilan, atau penghargaan, karyawan cenderung merespons dengan sikap positif, seperti meningkatkan *engagement*, komitmen, dan kinerja. Dalam konteks ini, PSC berperan sebagai bentuk dukungan organisasi yang mencerminkan komitmen manajemen terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, sehingga dapat memperkuat *job resources*, seperti dukungan organisasi, komunikasi kerja, dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan *work engagement* (Law dkk., 2011; Chen dkk., 2025).

Keterkaitan antara PSC dan *work engagement* telah banyak didukung oleh berbagai temuan empiris pada beragam sektor pekerjaan. Sejumlah studi menemukan hubungan langsung yang positif dan signifikan antara PSC dan *work engagement*. Law, Dollard, Tuckey, dan Dormann (2011) menemukan bahwa PSC merupakan prediktor penting *work engagement* pada pegawai sektor publik di Australia yang mencakup sektor pendidikan, pemerintahan, dan kesehatan. Zadow dkk. (2023) pada konteks *software engineer* juga menemukan bahwa PSC secara positif berkaitan dengan *work engagement* pada level antarindividu. Juutinen dkk. (2023) dalam studi longitudinal empat gelombang pada pegawai pendidikan tinggi di Finlandia turut mengonfirmasi bahwa PSC berhubungan positif dengan *work engagement* secara bersamaan maupun prediktif. Di Indonesia, Fauzia dan Nurtjahjanti (2013) menemukan hubungan positif antara PSC dan *work engagement* pada karyawan perbankan.

Namun, sejumlah studi lain menunjukkan bahwa hubungan PSC dan *work engagement* tidak bersifat langsung, melainkan bekerja melalui variabel mediator. Yuan dkk. (2024) menemukan bahwa hubungan PSC terhadap *work engagement* pada perawat dimediasi oleh *organization-based self-esteem*. Bourgoin Boucher dkk. (2024) pada profesi pendidikan dan kesehatan menemukan bahwa *social support* memediasi hubungan PSC dan *work engagement*. Chen dkk. (2025) menemukan bahwa *presenteeism* memediasi sebagian hubungan PSC dan *work engagement* pada perawat di Tiongkok.

Selain itu, terdapat pula studi yang menemukan hubungan PSC dan *work engagement* yang tidak signifikan secara langsung. Hossny dkk. (2025) pada perawat di Mesir menemukan bahwa PSC tidak secara kuat memprediksi *work engagement* secara langsung, dan efeknya hanya muncul secara tidak langsung melalui motivasi. Sementara itu, Gan dan Kee (2022) pada pegawai universitas riset di Malaysia juga menemukan bahwa PSC tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan terhadap *work engagement*, melainkan hubungan tersebut baru menjadi bermakna ketika dimediasi oleh *job resources* seperti *skill discretion*.

Ketidakkonsistenan temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara PSC dan *work engagement* belum sepenuhnya dipahami dan kemungkinan dipengaruhi oleh konteks organisasi, karakteristik sampel, maupun variabel yang turut berperan di dalamnya. Selain itu, penelitian yang secara spesifik mengkaji hubungan PSC dan *work engagement* dalam konteks BUMD di Indonesia, khususnya PDAM, hingga saat ini masih sangat terbatas. Oleh karena itu,

diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan antara PSC dan *work engagement* pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *psychosocial safety climate* dengan *work engagement* pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengkaji secara empiris mengenai hubungan antara *psychosocial safety climate* dengan *work engagement* pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat kepada seluruh pihak yang terlibat. Berikut adalah beberapa manfaat yang dapat diperoleh melalui penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat dalam bidang riset keilmuan mengenai *psychosocial safety climate* dan *work engagement* yang ada di Indonesia serta menambah referensi bagi rumpun ilmu psikologi di bidang Psikologi Industri dan Organisasi (PIO), terkhusus bagi penelitian

yang berkaitan dengan hubungan antara *psychosocial safety climate* dengan *work engagement* pada subjek karyawan PDAM Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat bagi beberapa hal, yakni sebagai berikut:

a. Bagi Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang

Penelitian ini mampu memberikan pemahaman bagaimana pentingnya pengembangan *psychosocial safety climate* sehingga karyawan dapat meningkatkan *work engagement*.

b. Bagi PDAM Tirta Moedal Kota Semarang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dasar bagi PDAM dalam merancang kebijakan serta program SDM yang mendukung terciptanya *psychosocial safety climate* yang baik sehingga dapat memperkuat *work engagement* karyawan.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memperdalam pemahaman, keterampilan, dan pengalaman empiris peneliti dalam mengkaji hubungan antara *psychosocial safety climate* dengan *work engagement* pada sektor pelayanan publik.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi studi-studi selanjutnya yang berhubungan dengan *psychosocial safety climate* dan *work engagement* pada sektor pelayanan publik dari instansi lainnya.

