

## **Pengaruh *Employee-Oriented HRM, Ethical Leadership, Spiritual Leadership, Servant Leadership* dan *Work Family Conflict* terhadap *Pshycological Safety* Karyawan Bank BUMN di Kepulauan Riau**

**Faiz Lutfan Nadir Rosady<sup>1</sup>, Dita Oki Berliyanti<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Manajemen, Universitas Trisakti Jakarta

e-mail: [022002101202@std.trisakti.ac.id](mailto:022002101202@std.trisakti.ac.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pengaruh *Employee-Oriented HRM, Ethical Leadership, Spiritual Leadership, Servant Leadership* dan *Work-Family Conflict* Terhadap *Pshycological Safety* Pada Karyawan Bank BUMN di Kepulauan Riau. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner terhadap karyawan industri perbankan di Kepulauan Riau sebanyak 235 responden. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi sederhana yang diolah dengan menggunakan SPSS versi 25. Hasil menunjukkan bahwa *Employee-Oriented HRM, Ethical Leadership, Spiritual Leadership, Servant Leadership* terhadap *Pshycological Safety* berpengaruh positif. Sementara *Work-Family Conflict* tidak berpengaruh positif terhadap *Pshycological Safety*. Implikasi Manajerialnya yaitu diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan kualitas kepada karyawan.

**Kata Kunci:** *Employee-Oriented HRM, Ethical Leadership, Spiritual Leadership, Servant Leadership, Work-Family Conflict, Pshycological Safety*

### **Abstract**

This study aims to analyze the impact of the influence of *Employee-Oriented HRM, Ethical Leadership, Spiritual Leadership, Servant Leadership* and *Work-Family Conflict* on *Pshycological Safety* of BUMN Bank Employees in the Riau Islands. The sample used in this study was a questionnaire to 235 respondents of banking industry employees in the Riau Islands. The method used in this study is a simple regression method processed using SPSS version 25. The results show that *Employee-Oriented HRM, Ethical Leadership, Spiritual Leadership, Servant Leadership* on *Pshycological Safety* have a positive effect. While *Work-Family Conflict* does not have a positive effect on *Pshycological Safety*. The managerial implication is that it is expected to improve the performance carried out by leaders to improve the quality of employees.

**Keywords:** *Employee-Oriented HRM, Ethical Leadership, Spiritual Leadership, Servant Leadership, Work-Family Conflict, Pshycological Safety*

### **PENDAHULUAN**

Dalam industri perbankan, Kepercayaan nasabah merupakan fondasi utama terhadap Ketidakpastian dan kekhawatiran akan risiko keamanan yang dapat mengganggu hubungan ini. Kekhawatiran umum diidentifikasi seperti kinerja dan keamanan transaksi perbankan, serta kerahasiaan data akun pribadi. Kekhawatiran ini meningkatkan tingkat risiko yang dirasakan dan niat perilaku yang semakin diperburuk dengan menurunnya tingkat kepercayaan pada bank sehingga dapat menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman, takut, atau cemas untuk berbicara terbuka (Fernandez & Pujani, 2019).

*Employee-Oriented HRM* dapat dicapai dengan memperhatikan kebutuhan karyawan, menunjukkan kepedulian terhadap mereka dan menumbuhkan kepercayaan dalam perusahaan. praktik MSDM yang berorientasi pada karyawan berfungsi untuk meningkatkan kepercayaan karyawan. (Ludwikowska, 2021). *Ethical Leadership* sangat berpengaruh untuk kenyamanan karyawan. Ketika pekerja merasa aman secara psikologis karena percaya pada pemimpinnya

yang memiliki integritas tinggi dan kemampuan yang memadai (Safitri *et al.*, 2024). *Spiritual Leadership* berupaya untuk mengedepankan kontribusi karyawan terhadap pencapaian visi dan menciptakan kesesuaian antara nilai-nilai pemimpin dan karyawan (Yasin *et al.*, 2022). *Servant Leadership* berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, serta membangun kepercayaan dan meningkatkan kinerja tim. Gaya Kepemimpinan yang inklusif ini mendorong dialog terbuka, menghargai keberagaman pemikiran, dan mengakui kerentanan dan menumbuhkan lingkungan di mana karyawan merasa diakui, dihargai, dan aman untuk mengungkapkan pandangan mereka tanpa rasa takut (Zhou *et al.*, 2022).

*Work-Family Conflict* juga dikaitkan dengan masalah kesehatan mental. Ketika stres kerja seseorang tercermin dalam hubungan mereka dengan anggota keluarga, ini dapat mengurangi efektivitas peran mereka dalam pekerjaan dan keluarga dapat membahayakan kesejahteraan psikologis dan keselamatan psikologis mereka (Obrenovic *et al.*, 2020).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat dalam lokasi dimana penelitian sebelumnya melakukan. penelitian sebelumnya menganalisis karyawan yang bergerak pada sektor Perbankan di Pakistan sebagai objeknya dengan menggunakan variable *Responsible Leadership*, *Employee-Oriented HRM*, *Psychological Safety* (Bashir *et al.*, 2024). Sedangkan penelitian ini dilakukan di Bank BUMN, Kepulauan Riau. sebagai objeknya dengan menggunakan variable *Employee-Oriented HRM*, *Ethical Leadership*, *Spiritual Leadership*, *Servant Leadership*, *Work Family Conflict* dengan metode analisis Regresi Sederhana.

### **Employee-Oriented HRM**

Praktik SDM yang berorientasi pada karyawan atau *Employee-Oriented HRM* berkonsentrasi pada pengendalian karyawan melalui penerapan prosedur dan aturan (Cregan *et al.*, 2021). Praktik SDM yang berorientasi pada karyawan difokuskan pada pemenuhan kebutuhan karyawan dan memprioritaskannya. Selain itu, Praktik SDM Juga didefinisikan sebagai sistem kegiatan jangka panjang yang terkoordinasi yang bertujuan untuk membentuk karyawan yang sangat cakap dalam mencapai tujuan organisasi (Ludwikowska, 2023). praktik MSDM yang berorientasi pada karyawan berfungsi untuk meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen (Bashir *et al.*, 2024).

*Employee-oriented HRM* adalah Pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pribadi pada pencapaian tujuan organisasi dengan membangun hubungan berdasarkan kepercayaan dan keterbukaan. (Cregan *et al.*, 2021; Ludwikowska, 2023; Bashir *et al.*, 2024).

### **Ethical Leadership**

*Ethical Leadership* merupakan cara pemimpin memimpin sebuah organisasi sesuai dengan norma, bersikap tegas, serta mampu memberikan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut (Brown *et al.*, 2005). *Ethical Leadership* didefinisikan sebagai nilai, norma, dan perilaku yang diadopsi oleh seorang pemimpin untuk memastikan bahwa organisasi berjalan dengan cara yang benar, adil, dan berkelanjutan (Kamilah *et al.*, 2023). *Ethical Leadership* merupakan cara seseorang untuk melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang etis, serta menjadikannya sebagai landasan atau dasar dalam hal tersebut (Gea, 2014).

*Ethical Leadership* merupakan cara pemimpin mempengaruhi karyawan dengan mempertimbangkan nilai etis sebagai landasan atau dasar dalam hal pengambilan keputusan dan tindakan (Brown *et al.*, 2005; Gea, 2014; Kamilah *et al.*, 2023).

### **Spiritual Leadership**

*Spiritual Leadership* adalah gaya atau model kepemimpinan yang menggabungkan berbagai pendekatan seperti pendekatan spiritual, emosional, moral dan intelektual (Asvriana *et al.*, 2023). *Spiritual leadership* merupakan kepemimpinan yang membentuk values, attitude, behavior yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara Motivasi Interistik (Hartati & Bunga, 2024). *Spiritual Leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi, harapan, nilai altruisme serta spiritualitas di tempat kerja dan kesejahteraan spiritual (Fry, 2003).

*Spiritual Leadership* adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati sangat menjaga nilai-nilai etis serta menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual sehingga mampu membentuk karakter

integritas dan keteladanan (Fry, 2003; Asvriana *et al.*, 2023; Hartati & Bunga, 2024).

### **Servant Leadership**

*Servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan di mana perhatian utama adalah kesejahteraan karyawan (Liden *et al.*, 2014). *Servant Leadership* adalah Kepemimpinan yang berlandaskan pada dorongan manusia untuk menjalin ikatan dengan orang lain dan berkontribusi terhadap perbaikan Karyawan (Almutairi *et al.*, 2020). *Servant Leadership* didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain dan terwujud melalui prioritas pemimpin terhadap kebutuhan dan kepentingan individu dan berpuncak pada organisasi (Eva *et al.*, 2019).

*Servant Leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama (Liden *et al.*, 2014; Almutairi *et al.*, 2020; Eva *et al.*, 2019).

### **Work-Family Conflict**

*Work-Family Conflict* merujuk pada ketidakseimbangan atau pertentangan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga dalam kehidupan seorang individu (Endaryanto *et al.*, 2024). *Work-Family Conflict* adalah jenis konflik yang muncul saat mengelola peran yang berbeda dan disebabkan oleh ekspektasi dari banyak tugas yang tidak sesuai (Obrenovic *et al.*, 2020). *Work-Family conflict* Didefinisikan sebagai konflik yang sering timbul ketika salah satu dari peran menuntut fokus/perhatian lebih banyak dari pada peran lain (Taşdelen & Bakalim, 2017).

*Work-Family Conflict* adalah tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga yang dapat terjadi dalam dua arah (Taşdelen & Bakalim, 2017; Obrenovic *et al.*, 2020; Endaryanto *et al.*, 2024).

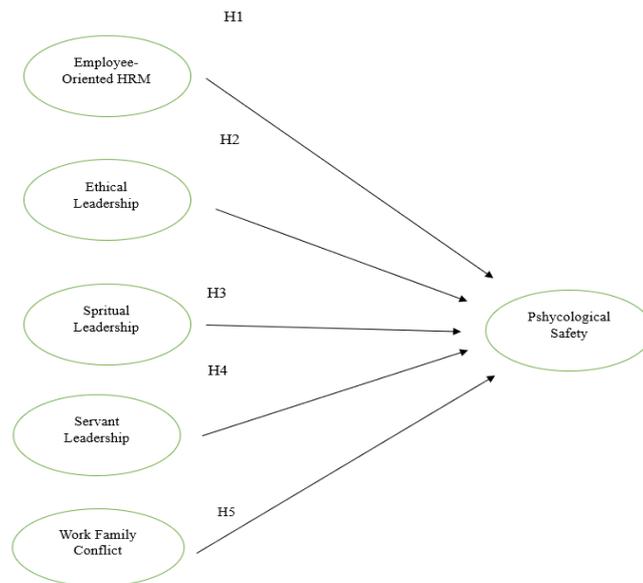
### **Pshycological Safety**

*Pshycological Safety* didefinisikan sebagai persepsi yang terkait dengan konsekuensi dari pengambilan risiko interpersonal dan menggambarkan lingkungan kerja pada tempat orang-orang percaya (Edmondson & Bransby, 2023). *Pshycological Safety* adalah kesadaran seseorang terhadap dampak pengambilan risiko, mengakui kesalahan, dan mempertimbangkan kesejahteraan orang lain (Erkutlu & Chafra, 2019). *Pshycological Safety* juga didefinisikan sebagai perasaan aman untuk memberikan saran tanpa rasa takut akan hukuman atau rasa malu (Newman *et al.*, 2016).

*Pshycological Safety* adalah kondisi atau persepsi dalam suatu lingkungan kerja yang mendorong rasa aman bagi individu untuk mengambil risiko interpersonal (Newman *et al.*, 2016; Erkutlu & Chafra, 2019; Edmondson & Bransby, 2023).

### **Rerangka Konseptual**

*Employee-Oriented HRM* pada karyawan menumbuhkan lingkungan kolaboratif yang mempengaruhi loyalitas dan dedikasi karyawan dan pada akhirnya mengarah pada penurunan turnover dan kepuasan yang tinggi (Ludwikowska, 2021). *Ethical Leadership* menciptakan pekerja merasa aman secara psikologis karena percaya pada pemimpinnya yang memiliki integritas tinggi dan kemampuan yang memadai (Safitri *et al.*, 2024). *Spiritual Leadership* berupaya untuk mengedepankan kontribusi karyawan terhadap pencapaian visi dan menciptakan kesesuaian antara nilai-nilai pemimpin dan karyawan (Yasin *et al.*, 2022). *Servant Leadership* Berfokus pada Penekanan pada pelayanan kepada orang lain untuk memenuhi kebutuhan dan mendorong dialog terbuka serta dan menumbuhkan lingkungan di mana karyawan merasa diakui, dihargai, dan aman untuk mengungkapkan pandangan mereka tanpa rasa takut (Zhou *et al.*, 2022). *Work-Family Conflict* juga dikaitkan Ketika stres kerja seseorang tercermin dalam hubungan mereka dengan anggota keluarga, ini dapat mengurangi efektivitas peran mereka dalam pekerjaan dan keluarga dapat membahayakan kesejahteraan psikologis dan keselamatan psikologis mereka (Obrenovic *et al.*, 2020).



**Gambar 1.**

Sumber : Xin Liu, Yan Huang, Jaeh young Kim dan Sanggyun Na (2023); Panisa Arthachinda dan Peerayuth Charoensukmongkol (2024); Taewoo Roh, Min-Jik Kim, dan Yunsook Hong (2023); Xiao Xia Huang, Yu Yin Liu, dan Jing Zhao (2024).

### Hipotesis

Penelitian yang dilakukan oleh Bashir *et al.*, (2024), menyebutkan bahwa terdapat *Employee-Oriented HRM* mempunyai efek positif terhadap *Pshycological Safety* dengan menganalisa karyawan pada Perusahaan Perbankan, Pakistan. peneliti menyatakan bahwa Hal ini menyiratkan bahwa karyawan merasa aman, dihargai dan didorong untuk berbagi ide, keprihatinan dan pendapat mereka secara bebas ketika praktik MSDM dirumuskan untuk memprioritaskan kebutuhan karyawan.

Berasa dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut: **H1: Terdapat pengaruh positif *Employee-Oriented HRM* mempunyai efek positif terhadap *Pshycological Safety*.**

Penelitian yang dilakukan oleh Liu *et al.*, (2023), menyebutkan bahwa terdapat *Ethical Leadership* mempunyai efek positif terhadap *Pshycological Safety* dengan menganalisa dari berbagai perusahaan industri jasa yang beroperasi di Tiongkok. *Ethical Leadership* dapat membangun lingkungan yang aman secara psikologis untuk menghilangkan hambatan psikologis di dalam lingkungan kerja. Ketika pekerja merasa aman secara psikologis karena percaya pada pemimpinnya yang memiliki integritas tinggi dan kemampuan yang memadai, maka mendorong karyawan merasa aman secara psikologis di dalam organisasi, mereka akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan lebih banyak semangat dan konsentrasi dalam pekerjaan mereka.

Berasa dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut: **H2: Terdapat pengaruh positif *Ethical Leadership* mempunyai efek positif terhadap *Pshycological Safety*.**

Penelitian yang dilakukan oleh Yasin *et al.*, (2022), menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Spiritual Leadership* terhadap *Pshycological Safety* dengan menganalisa karyawan pada Sektor otomotif di Pakistan. *Spiritual Leadership* melalui cinta dan visi altruistik menciptakan lingkungan kerja yang peduli, dimana karyawan merasa aman secara psikologis. Lingkungan ini membantu karyawan berkomunikasi secara terbuka dan membangun ikatan yang kuat, tidak hanya dengan anggota tim mereka tetapi juga dengan pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya.

Berasa dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut: **H3: Terdapat pengaruh positif *Spiritual Leadership* memberikan efek positif terhadap**

***Pshycological Safety.***

Dalam Penelitian Wang *et al.*, (2022), menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Servant Leadership* terhadap *Pshycological Safety* dengan menganalisa Karyawan penuh waktu yang bekerja di Inggris. *Servant Leadership* mendorong karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menghadapi tantangan serta memberi penghargaan berupa promosi atas tindakan mereka. kebutuhan dan pengembangan diri mereka memungkinkan karyawan memiliki ruang untuk mengambil risiko dan membuat kesalahan dan juga memberi mereka sumber daya untuk merasakan kebebasan ini.

Berada dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut: **H4: Terdapat pengaruh positif *Servant Leadership* memberikan efek positif terhadap *Pshycological Safety*.**

Penelitian yang dilakukan oleh Huang *et al.*, (2024), menyebutkan bahwa terdapat *Work-Family Conflict* mempunyai efek negatif terhadap *Pshycological Safety* dengan menganalisa karyawan yang bekerja dari berbagai sumber industri Tiongkok. *Work-Family Conflict* juga telah dikaitkan dengan masalah kesehatan mental, dan dapat mengakibatkan penurunan kemampuan kognitif seseorang. Jika beban kerja individu tercermin dalam hubungan mereka dengan anggota keluarga, penurunan efisiensi pekerjaan dan tanggung jawab keluarga mereka dapat berdampak negatif pada keamanan psikologis mereka. Kondisi psikologis yang krusial, keamanan psikologis, memengaruhi penghunian tentang individu dalam tanggung jawab organisasi mereka.

Berada dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut: **H5: Terdapat pengaruh positif *Work-Family Conflict* memberikan efek positif terhadap *Pshycological Safety*.**

**METODE**

Jenis penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan *Survey Research* untuk menganalisis hubungan antara *Employee-Oriented HRM*, *Ethical Leadership*, *Spiritual Leadership*, *Servant Leadership*, *Work-Family Conflict* dan *Pshycological Safety* pada Karyawan Bank BUMN di Provinsi Kepulauan Riau. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu, yaitu Karyawan Bank di Provinsi Kepulauan Riau. Pengumpulan data dilakukan dengan metode *Cross Sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu waktu tertentu.

Seluruh item pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert dengan rentang 1 sampai 5, di mana 1 menunjukkan "Sangat Tidak Setuju" dan 5 menunjukkan "Sangat Setuju". Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antarvariabel dengan mengacu pada model konseptual yang telah ditentukan sebelumnya.

**Tabel 1. Statistik Karakteristik responden**

Karakteristik Demografis	Frekuensi	Persentase (%)
<b><i>Jenis Kelamin</i></b>		
Pria	109	46,4%
Wanita	126	53,6%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100,0%</b>
<b><i>Usia</i></b>		
21 - 30 Tahun	76	32,3%
31 - 40 Tahun	132	56,2%
41 - 50 Tahun	23	9,8%
51 - 60 Tahun	4	1,7%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100,0%</b>
<b><i>Tingkat Pendidikan</i></b>		
SMA/Sederajat	33	14,0%
D3	43	18,3%
S1S2	138	58,7%
	21	8,9%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100,0%</b>

<b>Lama Bekerja</b>		
1 - 3 Tahun	40	17,0%
4 - 6 Tahun	76	32,3%
6 - 10 Tahun	70	29,8%
> 10 Tahun	49	20,9%
<b>Tipe Bank</b>		
Konvensional	126	53,6%
Syariah	109	46,4%
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>100,0%</b>

Sumber: Pengolahan Data SPSS versi 25

Berdasarkan tabel karakteristik responden di atas, jenis kelamin yang mendominasi adalah wanita dengan jumlah 126 orang (53,6%). Responden dengan rentang usia 31-40 tahun merupakan mayoritas, sebanyak 132 orang (56,2%). Mayoritas tingkat pendidikan responden adalah S1 sebanyak 138 orang (58,7%), sedangkan sisanya merupakan lulusan D3 sebanyak 43 orang (18,3%). Berdasarkan lama bekerja, jumlah responden dengan rentan waktu 4–6 tahun sedikit lebih banyak, yaitu sebanyak 76 orang (32,3%), disusul dengan lama bekerja 6–10 tahun sebanyak 70 orang (29,8%). Untuk tipe bank, responden terbanyak yang bekerja di bank konvensional sebanyak 126 orang (53,6%).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

**Tabel 2. Statistik Deskriptif**

	N	Mean
<i>Employee-Oriented HRM</i>	235	3.9489
<i>Ethical Leadership</i>	235	4.3897
<i>Spiritual Leadership</i>	235	4.3814
<i>Servant Leadership</i>	235	4.2965
<i>Work-Family Conflict</i>	235	1.7089
<i>Pshycological Safety</i>	235	4.4011

Sumber: Pengolahan Data Spss Versi 25

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, nilai rata-rata untuk *Employee-Oriented HRM* adalah 3.9489, yang menunjukkan perusahaan mengutamakan kesejahteraan karyawan terhadap hasil perusahaan. Sehingga diharapkan dapat mengarah kepada kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Nilai rata-rata untuk *Ethical Leadership* adalah 4.3897, yang menunjukkan karyawan memiliki kesadaran etika, integritas tinggi, dan orientasi pada proses kerja yang bertanggung jawab. Nilai rata-rata untuk *Spiritual Leadership* adalah 4.3814, yang mengindikasikan bahwa Karyawan merasa visi perusahaan dan kelompok kerja tidak hanya formalitas, tetapi relevan secara pribadi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Adapun Nilai rata-rata untuk *Servant Leadership* adalah 4.2965, yang menunjukkan bahwa Pemimpin memprioritaskan pendekatan yang adil, transparan, dan sesuai dengan standar profesional dalam mencapai tujuan. Selain itu, Nilai rata-rata untuk *Work-Family Conflict* adalah 1.7089, yang menunjukkan bahwa Karyawan mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan dari peran keluarga dan pekerjaan, yang sering kali saling bersaing untuk mendapatkan perhatian dan waktu. Terakhir, Nilai rata-rata untuk *Pshycological Safety* adalah 4.4011, yang menunjukkan bahwa Karyawan merasa bahwa keterampilan, bakat, dan kontribusinya dihargai dalam tim, yang dapat meningkatkan rasa produktivitas dan kepuasan kerja.

### Uji Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis di penelitian ini dilakukan menggunakan metode regresi sederhana. Dasar pengambilan keputusan uji hipotesis berdasarkan Hair et al (2019) ialah bila  $p\text{-value} < 0,05$   $H_0$  Ditolak dan  $H_a$  Diterima  $p\text{-value} > 0,05$  maka  $H_0$  Diterima serta  $H_a$  Ditolak

Hipotesis	$\beta$	Sig	Keputusan
<i>Pshycological Safety</i> ← <i>Employee-Oriented HRM</i>	0.271	0.000	Ha1 Terdukung
<i>Pshycological Safety</i> ← <i>Ethical Leadership</i>	0.278	0,000	Ha2 Terdukung
<i>Pshycological Safety</i> ← <i>Spiritual Leadership</i>	0.162	0.039	Ha3 Tidak Terdukung
<i>Pshycological Safety</i> ← <i>Servant Leadership</i>	0.130	0.005	Ha4 Terdukung
<i>Pshycological Safety</i> ← <i>Work-Family Conflict</i>	-0.013	0.807	Ha5 Tidak Terdukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data Spss versi 25

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa *Ethical Leadership* mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap meningkatnya *Pshycological Safety* dengan nilai  $\beta$  sebesar 0.278 dibandingkan *Employee-Oriented HRM*, *Spritual Leadership*, *Servant Leadership*, dan *Work-Family Conflict* karena karena gaya kepemimpinan ini menekankan pada pengakuan yang jelas, dimana Pekerja merasa aman secara psikologis karena percaya pada pemimpinnya yang memiliki integritas tinggi dan kemampuan yang memadai, maka mendorong karyawan merasa aman secara psikologis di dalam organisasi, mereka akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan lebih banyak semangat dan konsentrasi dalam pekerjaan mereka. Pemimpin etis menciptakan ruang bagi karyawan untuk berbicara secara bebas tanpa rasa takut akan dampak negatif karena Perilaku pemimpin dapat menjadi faktor lingkungan penting yang menciptakan norma atau standar tentang perilaku kerja yang tepat.

## SIMPULAN

Sesuai dari akibat penelitian serta pembahasan di sebelumnya, maka bisa diberikan kesimpulan menjadi berikut: Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh *Employee-Oriented HRM*, *Ethical Leadership*, *Spiritual Leadership*, *Servant Leadership*, *Work-Family Conflict* terhadap *Pshycological Safety* dengan responden sebanyak 235 Karyawan Bank BUMN di Kepulauan Riau mempunyai mayoritas Jender Wanita berusia 31-40 tahun yang memiliki pendidikan terakhir S1 dengan pengalaman kerja antara 4-6 tahun. Terdapat lima hipotesis, Dari hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Employee-Oriented HRM* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Pshycological Safety*. Dari hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Pshycological Safety*. Dari hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan *Spiritual Leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap *Pshycological Safety*. Dari hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Pshycological Safety*. Dari hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan *Work-Family Conflict* tidak memiliki pengaruh terhadap *Pshycological Safety*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almutairi, B. A., Alraggad, M. A. A., & Khasawneh, M. (2020). The impact of servant leadership on organizational trust: the mediating role of organizational culture. *European Scientific Journal ESJ*, 16(16), 1-10.
- Asvriana, N., Pareke, F. J., Dharmayana, W., & Agustintia, D. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang. *Jurnal Wiranomika*, 2(1).
- Bashir, H., Memon, M. A., & Muenjohn, N. (2024). Fostering a safe workplace: the transformative impact of responsible leadership and employee-oriented HRM. *International Journal of Manpower*.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Cregan, C., Kulik, C. T., Johnston, S., & Bartram, T. (2021). The influence of calculative (“hard”) and collaborative (“soft”) HRM on the layoff-performance relationship in high performance

- workplaces. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 202-224.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55-78.
- Endaryanto, M., & Astuti, P. (2024). Employee's Well Being dan Job Satisfaction: Tinjauan Peran Family Supportive Supervisor Behaviors dan Work-Family Conflict. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(2), 400-410.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader psychopathy and organizational deviance: the mediating role of psychological safety and the moderating role of moral disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 197-213.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fernandez, F., & Pujani, V. (2019). Persepsi Nasabah Bank BCA Dalam Penggunaan Mobile Banking. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 165-180.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gea, A. A. (2014). Integritas personal dan kepemimpinan etis. *Humaniora*, 5(2), 950-959.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (Eighth). *Cengage Learning EMEA*.
- Hartati, T., & Bunga, A. L. (2024). Penerapan Model Spiritual Leadership terhadap Peningkatan Kinerja Perawat. *Journal of Telenursing (JOTING)*, 6(1), 316-324.
- Huang, X., Liu, Y., & Zhao, J. (2024). The Impacts of Work-Family Conflict and Corporate Innovation on Organizational Performance. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241247626.
- Kamilah, M., Mamduh, U., Damayanti, I. A., & Anshori, M. I. (2023). Ethical Leadership: Literature Study. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), 655-680.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The leadership quarterly*, 26(2), 254-269.
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*, 15(4), 3452.
- Ludwikowska, K. (2021). The mediating role of employee-oriented human resource policy in the relationship between strategic human resource management and organisational performance. In *Forum Scientiae Oeconomia* (Vol. 9, No. 2, pp. 131-150). Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB.
- Ludwikowska, K. (2023). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2335-2348.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The international journal of human resource management*, 27(4), 440-455.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Frontiers in psychology*, 11, 475.
- Safitri, S., & Kasmawati, Y. (2024). Pengaruh Organizational Justice, Ethical Leadership, dan Kompensasi terhadap Employee Engagement:(Studi pada karyawan PT Kredivo Finance Indonesia di Slipi Jakarta Barat). *Journal of Management and Creative Business*, 2(4), 01-25.
- Taşdelen-Karçkay, A., & Bakalim, O. (2017). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 3-13.
- Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 12, 807070.
- Yasin, R., Yang, S., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Spiritual leadership and intellectual capital:

mediating role of psychological safety and knowledge sharing. *Journal of Intellectual Capital*, 24(4), 1025-1046.

Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does servant leadership stimulate work engagement? The moderating role of trust in the leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 925732.