



BRPKM

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/BRPKM>

e-ISSN: 2776-1851



ARTIKEL PENELITIAN

Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Job Engagement* pada Karyawan dengan *Leader Safety Commitment* sebagai Moderator

MUHAMMAD RIDLA NURULLAH & SEGER HANDOYO*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *psychological safety* terhadap *job engagement* karyawan yang kembali bekerja di kantor setelah periode WFH dengan *leader safety commitment* sebagai variable moderator. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Jumlah partisipan pada penelitian ini sebanyak 114 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *psychological safety* dan *job engagement*, dengan arah pengaruh yang positif ($p=0,005$). Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa *leader safety commitment* tidak memoderasi pengaruh *psychological safety* terhadap *job engagement* ($p=0,675$). Selain itu, ditemukan juga bahwa *leader safety commitment* memiliki pengaruh secara langsung terhadap *job engagement* ($p=0,000$).

Kata kunci: *job engagement, leader safety commitment, psychological safety*

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of psychological safety on job engagement of employees who return to work in the office after the WFH period with leader safety commitment as the moderator variable. This study uses a quantitative approach with a survey method. The number of participants in this study were 114 people. The results of the analysis showed that there was a significant effect between psychological safety and job engagement, with a positive direction of influence ($p = 0.005$). In this study it was also found that the leader's safety commitment did not moderate the effect of psychological safety on job engagement ($p = 0.675$). In addition, it was also found that the leader's safety commitment had a direct influence on job engagement ($p = 0.000$).

Keywords: *job engagement, leader safety commitment, psychological safety*

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), 2022, Vol. 2(1), 426-433

*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: seger.handoyo@psikologi.unair.ac.id



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 sangat berdampak pada hampir setiap aspek kehidupan. Kondisi ini juga mengharuskan berbagai aktivitas yang mengundang keramaian dihentikan sementara demi mengurangi penyebarannya. Tempat-tempat atau fasilitas umum harus ditutup untuk sementara. Kegiatan yang melibatkan banyak orang seperti sekolah dan beribadah juga harus diberhentikan atau dilakukan dari rumah. Hal ini juga berlaku untuk orang-orang yang bekerja di kantor, sistem bekerja dari rumah, atau *Work from Home* (WFH) diberlakukan oleh berbagai perusahaan.

Beragam manfaat bisa diperoleh ketika menjalankan WFH, baik untuk pekerja, atau pemberi kerja. Manfaat bagi pekerja di antaranya adalah menghemat bahan bakar dengan mengurangi perjalanan ke kantor, jadwal kerja lebih fleksibel, dan memiliki waktu lebih banyak untuk keluarga. Sementara manfaat yang diperoleh bagi pemberi kerja di antaranya menurunnya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan, serta berkurangnya biaya operasional kantor. Di samping manfaat, mekanisme WFH juga tentunya memiliki dampak negatif baik untuk para pekerja atau pemberi kerja. Bagi pekerja, dampak buruk yang dirasakan di antaranya terbatasnya pengayaan secara langsung, merasa terisolasi dengan jejaring sosial di kantor, ruang dan suasana yang mendukung untuk bekerja sulit ditemukan, dan bertambahnya biaya rumah tangga. Bagi pemberi kerja, dampak negatif dari WFH di antaranya adalah kesulitan dalam memantau kinerja dari pekerja, penyesuaian ketika memiliki masalah kepercayaan dengan karyawan, dan kesulitan mendorong berjalannya sinergitas tim (Mungkasa, 2020).

Pada akhir tahun 2020, peraturan selama pandemi mulai dilonggarkan. Begitu juga dengan mekanisme WFH yang diberlakukan perusahaan-perusahaan. Sistem bekerja di kantor mulai diberlakukan kembali meskipun jumlah pekerjanya dibatasi dan tetap dengan menerapkan protokol kesehatan. Sektor bisnis dan perdagangan kembali beroperasi secara aktif, yang mana melibatkan karyawan secara langsung. Larangan bekerja dari kantor juga mulai dikurangi. Ketika karyawan kembali bekerja di kantor selepas melakukan karantina dan WFH selama pandemi COVID-19, ada paling tidak dua tantangan. Pertama, setelah periode yang penuh tekanan, kesulitan, dan ketidakpastian selama masa pandemi, ada kemungkinan bahwa karyawan merasa kesulitan untuk bisa fokus pada pekerjaannya saat kembali bekerja di kantor. Hal ini tentunya dapat memengaruhi perilaku kerja mereka (Yuan dkk., 2021). Setelah periode WFH yang cukup panjang, ada kemungkinan karyawan merasa kesulitan untuk mengembalikan fokusnya kepada pekerjaan dan akan memakan waktu bagi karyawan untuk benar-benar terlibat kembali dengan pekerjaannya. Dengan beberapa dampak negatif yang ditimbulkan selama menjalankan WFH, keterlibatan karyawan akan cenderung berkurang terhadap pekerjaannya. Proses ketika karyawan kembali terhubung secara mental kepada pekerjaan mereka setelah melalui periode tidak bekerja ini akan melibatkan persiapan mental dan pemikiran antisipatif mengenai tugas dan pekerjaan apa yang akan datang (Sonnentag dkk., 2020). Karyawan perlu membangun kembali koneksi mental ke pekerjaan setelah periode non-kerja yang cukup lama ketika menjalankan WFH.

Kedua, risiko penularan selama masa pandemi ini kemungkinan akan meningkat dengan berbagai aktivitas yang kembali dilaksanakan seperti sebelum pandemi, meskipun dalam skala terbatas. Hal ini akan berdampak pada kecemasan dan ketakutan akan terpapar virus covid 19 karena mudahnya virus ini tersebar (Hustia, 2020). Pandemi ini kemungkinan akan berjalan selama beberapa waktu dan tidak berakhir dalam waktu dekat. Perusahaan atau organisasi harus bisa menjamin keselamatan karyawannya (Yuan dkk., 2021).

Untuk mendukung proses tersebut, perusahaan dan organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam mengembalikan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan. Kondisi psikologis yang dialami oleh karyawan ketika kembali bekerja akan memengaruhi keterlibatannya,

salah satunya adalah *psychological safety*, yang merupakan kondisi psikologis ketika karyawan merasa aman dalam menunjukkan dan mengekspresikan dirinya tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif atau karirnya akan terancam. *Psychological safety* sendiri sudah dianggap sebagai salah satu kondisi psikologis yang dapat meningkatkan *engagement* seseorang dalam pekerjaannya. *Engagement* merupakan pemanfaatan energi fisik, kognitif, dan emosional karyawan untuk melaksanakan peran kerja mereka (Kahn, 1990), serta perasaan bertanggung jawab dan komitmen untuk menunjukkan kinerja terbaik (Crawford dkk., 2010). Ge (2020) menyatakan bahwa dalam lingkungan kerja yang dianggap karyawan aman secara psikologis, mereka akan merasa bebas untuk berbagi pengetahuan, belajar, dan mengambil risiko untuk membangun kemampuan intrapreneurial mereka yang akan mengarah pada tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. May dkk. (2004) secara khusus membahas hubungan antara kondisi psikologis dan keterlibatan karyawan dalam penelitian mereka, dan mendapatkan hasil bahwa semua kondisi psikologis, termasuk keselamatan, berhubungan positif dengan keterlibatan kerja karyawan.

Selain itu, kecemasan perihal penularan COVID-19 juga akan memengaruhi karyawan. Data dari survei yang dilakukan *Limeade Institute* terhadap 4.553 karyawan menunjukkan sebanyak 77% merasa bahwa sumber kecemasan utama ketika kembali bekerja di kantor adalah terpapar COVID-19. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kebijakannya terkait bekerja dari kantor. Keterlibatan karyawan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan *output* mereka (Dollard & Bakker, 2010). Karyawan yang merasa aman secara psikologis akan lebih mudah dalam menyampaikan pandangan dan pendapat mereka mengenai berbagai hal yang menjadi pertimbangan atau kekhawatiran mereka, termasuk kecemasan untuk kembali bekerja di kantor, dan secara tidak langsung hal ini juga akan meningkatkan partisipasi karyawan. Memberikan ruang aman bagi karyawan dalam bersuara dan menyampaikan pendapat terutama dalam masalah kesehatan dan keselamatan kerja dan pencegahan stres kerja (Dollard dkk., 2008), merupakan bentuk kepedulian organisasi dan perusahaan dalam hal kesehatan dan keselamatan kerja.

Pemimpin organisasi dan perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan merasa aman. Menurut Dollard & Bakker (2010), penting untuk membangun komunikasi vertikal dari karyawan ke atasan misalnya, manajer dapat menunjukkan keterbukaan dalam perilaku mereka sebagai pemimpin untuk mendorong iklim yang aman secara psikologis agar karyawan mau berbicara dan terbuka tentang masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, termasuk mengenai kebijakan dan prosedur kembali bekerja di kantor. Pemimpin memainkan peran penting dalam menerapkan praktik kerja yang aman, baik secara fisik maupun psikologis, melalui komitmen mereka terhadap keselamatan karyawan (Yuan dkk., 2021). Komitmen dalam menjaga keselamatan karyawan menjadi salah satu faktor utama melalui tindakan dari pemimpin itu sendiri (Beus dkk., 2019). Perusahaan dan para pemberi kerja perlu membantu karyawannya dalam masa transisi setelah menjalankan proses WFH dalam waktu yang cukup panjang. Keselamatan dari karyawan, baik secara fisik maupun mental harus terjamin agar karyawan merasa aman ketika kembali bekerja. Terjaminnya keselamatan karyawan akan membantu proses transisi karyawan ketika kembali bekerja di tempat kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan *job engagement* dari karyawan. Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait pengaruh *psychological safety* terhadap *job engagement* pada karyawan dengan *leader safety commitment* sebagai variabel moderator.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode survei. Metode survei merupakan metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data tentang hubungan variabel serta menguji hipotesis tentang dari sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data yang tidak mendalam dengan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan (Sugiyono, 2020).

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini merupakan karyawan yang sebelumnya pernah menjalani *work from home* dan saat ini kembali melakukan *work from office*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *google formulir* secara *online* dan diperoleh hasil sebanyak 114 partisipan yang terdiri dari 42 laki-laki dan 72 perempuan. Sebelum mengisi kuesioner, partisipan diharuskan mengisi *informed consent* sebagai pernyataan kesediaan untuk berpartisipasi dalam penelitian.

Pengukuran

Penelitian ini diukur menggunakan metode survei dengan menggunakan tiga skala yaitu skala *psychological safety*, skala *job engagement*, dan skala *leader safety commitment*. Skala *psychological safety* dikembangkan oleh (Edmondson, 1999) sebanyak tujuh item dan memiliki *cronbach's alpha* (α) sebesar 0,719. Kemudian untuk skala *job engagement* menggunakan *Job Engagement Scale* milik (Gallup), 2016) dan memiliki *cronbach's alpha* (α) sebesar 0,89. Sedangkan untuk skala *leader safety commitment* diukur menggunakan skala enam item milik (Beus dkk., 2019) dan memiliki *cronbach's alpha* (α) sebesar 0,931. Ketiga skala tersebut diukur menggunakan menggunakan skala *likert* dengan *rating* (1) "sangat tidak setuju" hingga (5) "sangat setuju". Penulis menggunakan *content validity* untuk menguji validitas ketiga alat ukur tersebut dengan meminta *professional judgement* untuk memberikan penilaian terhadap alat ukur terkait kesesuaian teori dengan item serta penggunaan bahasa yang digunakan.

Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah analisis regresi linear sederhana untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap dependen dan *moderated regression analysis* (MRA) untuk menguji peran variabel moderator dalam memoderasi pengaruh variabel independen terhadap dependen. Dalam melakukan analisis regresi linear sederhana, terdapat beberapa uji asumsi yang harus terpenuhi yaitu uji normalitas, uji linearitas, dan uji heteroskedastisitas (Priyatno, 2013). Setelah dilakukan tahapan uji asumsi tersebut dan dinyatakan memenuhi, maka dapat dilakukan uji hipotesis dengan regresi linier sederhana dan *moderated regression analysis* (MRA). Teknik pengolahan data menggunakan program *software IBM SPSS Statistic 25 for Windows*.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini memperoleh sebanyak 114 partisipan dengan rincian 42 laki-laki dan 72 perempuan dengan presentase sebesar 36,8% dan 63,2%. Dari hasil analisis statistik deskriptif, dapat diketahui pada variabel *psychological safety* memiliki nilai ($M=24,35$; $SD=3,891$; $Min=13$; $Max=35$) dengan nilai *skewness* dan *kurtosis* sebesar 0,293 dan 0,202. Pada variabel *job engagement* memiliki nilai ($M=48,18$; $SD=6,614$; $Min=17$; $Max=60$) dengan nilai *skewness* dan *kurtosis* sebesar -1,099 dan 3,775. Variabel

leader safety commitment memiliki nilai ($M=24,81$; $SD=4,523$; $Min=6$; $Max=30$) dengan nilai *skewness* dan *kurtosis* sebesar $-1,274$ dan $2,532$. Partisipan merupakan karyawan yang telah bekerja kembali di kantor sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan di awal, dan berasal dari berbagai bidang pekerjaan. Dari hasil analisis regresi linear sederhana dapat diketahui bahwa ($F(1,112)=8.089$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,067$). Ini menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job engagement*.

Hasil *moderated regression analysis* (MRA) menunjukkan bahwa ($F(3,110)=25,245$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,408$). Hasil ini menunjukkan bahwa *psychological safety* dan *leader safety commitment* secara bersamaan berpengaruh secara signifikan terhadap *job engagement*. Berdasarkan hasil analisis MRA juga diketahui bahwa variabel *psychological safety* ($B=-0,090$; $p=0,927$), variabel *leader safety commitment* menunjukkan ($B=-0,525$; $p=0,518$), dan interaksi antara variabel *psychological safety* dengan *leader safety commitment* menunjukkan ($B=-0,015$; $p=0,675$). Dari hasil analisis tersebut, dapat diketahui bahwa Jika variabel moderator memiliki tingkat signifikansi lebih dari yang telah ditentukan yaitu sebesar 0,05 atau 5%, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *leader safety commitment* tidak memoderasi pengaruh *psychological safety* terhadap *job engagement*. Dengan kata lain, *leader safety commitment* tidak menambah pengaruh antara *psychological safety* terhadap *job engagement*. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *leader safety commitment* terhadap *job engagement* dengan ($F(1,112)=67.928$; $p < 0,05$; $R^2=0,378$).

DISKUSI

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh terhadap *job engagement* sebesar 6,7%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Kahn, (1990) dalam penelitiannya menyatakan ada faktor psikologis lain selain *psychological safety* yang memengaruhi *engagement* seseorang dalam sebuah pekerjaan, yaitu *psychological meaningfulness* dan *psychological availability*. Hasil analisis ini sejalan dengan teori Kahn (1990) yang menyatakan bahwa ketika karyawan bisa mengekspresikan dirinya baik dalam mengeluarkan kreativitas, pendapat pribadi, dan pikiran terkait pekerjaannya keterlibatannya dalam pekerjaan akan tinggi dengan mengerahkan seluruh energinya baik fisik, kognitif, atau emosional.

Pada hasil analisis juga ditemukan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh positif terhadap *job engagement* bagi karyawan bekerja di kantor. Ini berarti bahwa semakin tinggi keamanan psikologis yang dirasakan, akan semakin tinggi pula keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan definisi *engagement* Kahn, (1990) ketika merasa aman secara psikologis, karyawan bisa mengekspresikan dirinya baik dalam mengeluarkan kreativitas, pendapat pribadi, dan pikiran terkait pekerjaannya sehingga keterlibatannya akan meningkat. Pada penelitian serupa juga ditemukan bahwa karyawan dengan tingkat keamanan psikologis yang tinggi akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya lebih cenderung mencari ide atau metode baru dan inovatif untuk memecahkan masalah, dan kreativitas mereka meningkat (Lyu, 2016). Ketika karyawan kembali melakukan pekerjaannya di kantor, mereka perlu terhubung kembali secara mental dengan pekerjaan mereka (Yuan dkk., 2021), dengan meningkatkan keamanan psikologis di tempat kerja, karyawan akan termotivasi dan merasa mendapatkan dukungan sosial serta kendali atas pekerjaannya. Karyawan akan merasa sukarela dalam menginvestasikan upaya mereka sepenuhnya ke dalam pekerjaan dan akan meningkatkan keterlibatan kerja mereka (Sonntag dkk., 2020).

Dari hasil analisis ditemukan juga bahwa variabel *leader safety commitment* dalam penelitian ini tidak

memoderasi pengaruh antara *psychological safety* dengan *job engagement*. Diasumsikan bahwa terdapat variabel lain yang sudah teruji memiliki pengaruh terhadap *psychological safety*. Salah satu variabel yang teruji memoderasi pengaruh *psychological safety* terhadap *job engagement* adalah *employee voice*. Kondisi psikologis yang aman akan menuntun pada karyawan dalam mengungkapkan suara dan aspirasinya. Walumbwa & Schaubroeck, (2009) meneliti hubungan antara keamanan psikologis dan *employee voice behaviour*, dan menemukan bahwa persepsi karyawan tentang keamanan psikologis meningkatkan perilaku mereka dalam bersuara menyampaikan aspirasinya.

Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk menyuarakan pandangan mereka dan memberikan masukan terhadap pengambilan keputusan organisasi, hal ini akan mendorong keterlibatan mereka meningkat. Ketika karyawan merasa aman untuk mengekspresikan ide-ide mereka, mereka akan lebih cenderung menunjukkan perilaku suara. Oleh karena itu, keamanan psikologis dianggap memotivasi perilaku bersuara karyawan, yang pada akhirnya akan mengarahkan pada peningkatan keterlibatan kerja (Ge, 2020).

Menurut Zohar (2002) variabel *leader safety commitment* merupakan salah satu aspek dari *organizational safety climate* yang mengacu pada iklim pekerjaan untuk mendukung kesehatan fisik dan keselamatan, dan ditunjukkan untuk memprediksi perilaku keselamatan individu. *Safety climate* erat kaitannya dengan persepsi karyawan tentang komitmen dan kinerja manajemen terkait dengan kebijakan, prosedur, dan praktik keselamatan (Rasmussen dkk., 2006). *Safety climate* seringkali dikaitkan hanya dengan keselamatan dan kesehatan fisik pekerja (Dollard dkk., 2008). Variabel lain yang juga teruji pengaruhnya terhadap *job engagement* adalah *psychosocial safety climate*, yang berkaitan dengan praktik, kebijakan, dan prosedur yang diterapkan untuk mencegah karyawan mengalami stress ketika bekerja (Binti, 2013). *Psychosocial safety climate* dibangun dengan teori *psychological safety* dan *safety climate* sehingga bisa menyatukan perbedaan dari dua garis penelitian antara keselamatan fisik dan psikologis (Dollard & Bakker, 2010). Variabel ini memiliki potensi untuk diuji hubungannya dengan *leader safety commitment*.

Dari hasil analisis didapatkan pula hasil bahwa variabel *leader safety commitment* memiliki pengaruh langsung terhadap *job engagement* dalam bentuk yang positif. Pemimpin memiliki peran penting dalam membantu karyawan untuk mendapatkan fokus mereka kembali di tempat kerja. Situasi pandemi ini merupakan peristiwa berskala besar dan sifatnya berkepanjangan dan berkelanjutan, sehingga akan ada risiko terkait keselamatan ketika kembali bekerja di kantor. Karyawan akan mengalami kekhawatiran mengenai keselamatan mereka di tempat kerja dalam kondisi saat ini, sehingga penting bagi pemimpin untuk menjadikan keselamatan dan keamanan karyawan di tempat kerja sebagai hal yang krusial dan perlu diperhatikan (Yuan dkk., 2021).

Pemimpin merupakan agen organisasi utama untuk memberlakukan dan menegakkan berbagai peraturan dan kebijakan dalam lingkungan pekerjaan. Dengan meningkatkan praktik kesehatan dan keselamatan di tempat kerja, hal ini menunjukkan komitmen pemimpin dalam menjamin keselamatan karyawan. Komitmen pemimpin ini akan meningkatkan keterlibatan kerja, karena karyawan akan merasa aman untuk kembali bekerja di kantor dengan kondisi pandemi COVID-19 (Yuan dkk., 2021).

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang sudah dipaparkan di atas, penulis telah mendapatkan jawaban dari rumusan masalah. Dari hasil analisis data, diperoleh hasil bahwa *psychological safety* memengaruhi *job engagement* dan H_{a1} dapat diterima. Kemudian, setelah dilakukan proses analisis data untuk menjawab

H_{a2} diperoleh hasil bahwa *leader safety* tidak memoderasi pengaruh *psychological safety* terhadap *job engagement*, namun memiliki pengaruh langsung terhadap *job engagement* secara parsial. Maka dari itu, H_{a2} ditolak dan H_{a3} diterima.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaganya dalam membantu penulis menyelesaikan penelitian. Terima kasih penulis ucapkan juga kepada partisipan penelitian, keluarga, teman dekat, dan seluruh pihak yang telah membantu penulis selama penelitian ini berlangsung, baik dukungan langsung maupun tidak langsung

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Muhammad Ridla Nurullah dan Seger Handoyo tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini."

PUSTAKA ACUAN

- Beus, J. M., Payne, S. C., Arthur, W., & Muñoz, G. J. (2019). The Development and Validation of a Cross-Industry Safety Climate Measure: Resolving Conceptual and Operational Issues. *Journal of Management*, 45(5), 1987–2013. <https://doi.org/10.1177/0149206317745596>
- Binti, N. H. (2013). Psychosocial Safety Climate in Organization: An Overview of Theoretical and Empirical Development. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(9), 407–411. <https://doi.org/10.22610/jsds.v4i9.779>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dollard, M. F., Le Blanc, P. M., & Cotton, S. J. (2008). Participatory action research as work stress intervention. *The Individual in the Changing Working Life*, 353–379. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.017>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gallup. (2016). Employee Engagement Hierarchy. 2016, 1–5.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 48(3), 1–8. <https://doi.org/10.2224/SBP.8907>
- Hustia, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

- Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 81. <https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2929>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, 44(8), 1359–1370. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126–150. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>
- Priyatno, D. (2013). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate dengan SPSS*. Gaya Media.
- Rasmussen, K., Glasscock, D. J., Hansen, O. N., Carstensen, O., Jepsen, J. F., & Nielsen, K. J. (2006). Worker participation in change processes in a Danish industrial setting. *American Journal of Industrial Medicine*, 49(9), 767–779. <https://doi.org/10.1002/ajim.20350>
- Sonntag, S., Eck, K., Fritz, C., & Kühnel, J. (2020). Morning Reattachment to Work and Work Engagement During the Day: A Look at Day-Level Mediators. *Journal of Management*, 46(8), 1408–1435. <https://doi.org/10.1177/0149206319829823>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* (Sutopo (ed.); Second). Alfabeta.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Yuan, Z., Ye, Z., & Zhong, M. (2021). Plug back into work, safely: Job reattachment, leader safety commitment, and job engagement in the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 62–70. <https://doi.org/10.1037/apl0000860>
- Zohar, D. (2002). *Modifying Supervisory Practices to Improve Subunit Safety: A Leadership-Based Intervention Model*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.156>