



BRPKM

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

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

e-ISSN: 2776-1851



ARTIKEL PENELITIAN

Pengaruh *Organizational Safety Culture* terhadap *Work Engagement* dengan *Leader Safety Commitment* sebagai Variabel Moderator

LUKITA WIDYA NIRMALA & SEGER HANDOYO*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational safety culture* terhadap *work engagement* pada karyawan kembali ke kantor, serta pengaruh *organizational safety culture* terhadap *work engagement* yang dimoderasi oleh *leader safety commitment*. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear sederhana dan *moderated regression analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational safety culture* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* ($p=0,000$) dan tidak dimoderasi oleh *leader safety commitment* ($p=0,107$).

Kata kunci: *covid-19, leader safety commitment, organizational safety culture, work engagement*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational safety culture on work engagement on employees returning to the office, as well as the effect of organizational safety culture on work engagement moderated by leader safety commitment. This research is a quantitative approach using a survey method. The analysis technique used is simple linear regression and moderated regression analysis (MRA). The results showed that organizational safety culture had a significant effect on work engagement ($p=0.000$) and was not moderated by leader safety commitment ($p=0.107$).

Keywords: *covid-19, leader safety commitment, organizational safety culture, work engagement*

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), 2022, Vol. 2(1), 371-377

*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

Saat ini, seluruh belahan dunia tak terkecuali Indonesia sedang dihadapkan pada pandemi COVID-19. Menurut *World Health Organization* (WHO) (2020), COVID-19 atau *coronavirus disease* 2019 yang semula ditemukan di Wuhan, China sekitar bulan Desember 2019 merupakan penyakit yang menyerang sistem pernapasan (Putri, 2020). Kasus COVID-19 di Indonesia pertama kali dikonfirmasi pada tanggal 2 Maret 2020 oleh Presiden Joko Widodo (Djalante dkk., 2020). Hingga 31 Desember 2021, di Indonesia sendiri tercatat total kasus terkonfirmasi, yaitu 4.262.740 kasus dengan grafik penambahan kasus yang naik turun setiap harinya (BNPB, 2021). Tinggi dan cepatnya persebaran penyakit COVID-19 memberikan dampak pada seluruh lapisan masyarakat di dunia pada berbagai bidang baik ekonomi, pendidikan, maupun sosial dan budaya. Akibatnya, pemerintah melakukan berbagai upaya guna memperlambat laju penyebaran virus tersebut. Salah satu upaya yang dilakukan pemerintah adalah melakukan pembatasan sosial, yaitu kebijakan *Work from Home* (WFH). Menurut Crosbie & Moore (2004), WFH adalah sebuah pekerjaan berbayar yang dilakukan di rumah setidaknya 20 jam per minggu. Berdasarkan Mungkasa (2020), WFH memberikan dampak baik maupun negatif, sehingga dapat memberikan tantangan tersendiri bagi karyawan yang melakukannya terutama pada saat awal-awal masa transisi.

Setelah beberapa saat melakukan pembatasan sosial, pemerintah memberikan kebijakan baru bahwa masyarakat harus mulai terbiasa hidup berdampingan COVID-19 atau yang bisa disebut dengan kebijakan *New Normal* dan mulai melakukan beberapa penyesuaian (Muhyiddin, 2020). Salah satu bentuk penyesuaian tersebut adalah pemberlakuan kembali ke kantor dengan beberapa syarat bagi perusahaan tertentu, hal ini biasa disebut sebagai *Work from Office* (WFO). Seperti halnya pada awal melakukan WFH, transisi antara WFH dan WFO kembali juga memberikan tantangan bagi karyawan yang melakukannya. Setidaknya terdapat dua tantangan yang dihadapi karyawan ketika kembali ke kantor. Pertama, setelah periode penyesuaian diri yang tidak mudah dalam melakukan WFH, karyawan akan mengalami kesulitan untuk fokus dan melakukan kegiatan secara aktif kembali di kantor (Yuan dkk., 2021). Hal ini akan memengaruhi kinerja mereka saat kembali ke kantor. Kedua, ketika karyawan kembali ke kantor, ada banyak hal yang membuat karyawan merasa khawatir khususnya terkait isu kesehatan (Yuan dkk., 2021). Penelitian dari Tan dkk. (2020) terhadap 673 karyawan terkait respon mereka saat akan kembali ke kantor menunjukkan bahwa sebagian besar dari partisipan merasa kembali ke kantor pada masa pandemi dapat mengancam hidup mereka. Sebanyak 38,6% dari partisipan penelitian merasa hal tersebut merupakan ancaman kecil, 10,4% merasa hal tersebut merupakan ancaman moderat, 3,3% merasa hal tersebut merupakan ancaman serius, 1,2% merasa hal tersebut merupakan ancaman sangat serius (Tan dkk., 2020).

Kahn (1990 dalam Yuan dkk., 2021) mengemukakan bahwa karyawan membutuhkan rasa aman secara fisik maupun psikologis sebelum mereka dapat menginvestasikan diri mereka sepenuhnya (*engaged*) ke dalam pekerjaan. *Work engagement* adalah keadaan kognitif, emosional, dan fisik yang terlibat ketika individu melakukan pekerjaannya, serta digambarkan dalam tiga perspektif *engagement*, yaitu *individual traits (views of life)*, *state (feelings of energy)*, dan *behavior (extra role)* yang ditampilkan di tempat kerja (Sahu dkk., 2018). Pada situasi pandemi seperti saat ini, *work engagement* cenderung dipengaruhi oleh beberapa hal dari aspek eksternal (keadaan di luar individu). Hal ini dapat disebut sebagai *state of engagement*. Berdasarkan Macey & Schneider (2008), perspektif *state (feelings of energy)* dan *behavior (extra role)* dari *work engagement* dipengaruhi oleh kondisi di tempat kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Salah satu yang aspek memengaruhi *state of work engagement* adalah budaya keselamatan dalam organisasi (*organizational safety culture*). Budaya keselamatan

(*safety culture*) adalah bentuk spesifik dari budaya organisasi (*organizational culture*) yang berfokus pada konteks mencapai *output* keselamatan untuk karyawan dalam organisasi (Ruchlin dkk., 2004). *Safety culture* yang diterapkan pada organisasi merupakan faktor penting dalam memperkuat keyakinan karyawan untuk menginvestasikan diri sepenuhnya pada pekerjaan (*engaged*). Hal ini sesuai dengan penelitian dari Daugherty Biddison dkk. (2016) yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang moderat hingga tinggi (0,43-0,69) antara *safety culture* dan *engagement*.

Komitmen pemimpin terhadap keselamatan (*leader safety commitment*) yang merupakan aspek eksternal juga turut memengaruhi *state of engagement*. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemimpin berperan penting dalam meningkatkan pentingnya praktik kerja yang aman, menjaga keselamatan di tempat kerja, dan menciptakan persepsi bahwa tempat kerja mendukung keselamatan karyawan melalui komitmen mereka sendiri terhadap keselamatan (*safety*) (Yuan dkk., 2021). *Leader safety commitment* adalah komitmen atas tindakan pemimpin yang mencerminkan pola pikir dan dorongan untuk mendukung keselamatan organisasi (*organizational safety*) (Fruhen dkk., 2019). Hal ini sesuai dengan penelitian dari (Yuan dkk., 2021) menunjukkan bahwa *leader safety commitment* dan *engagement* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan koefisien sebesar 0,33. Penelitian lain dari (Maryam dkk., 2021) juga menunjukkan bahwa *leader safety commitment* meningkatkan *engagement* karyawan.

Organizational safety culture dan *leader safety commitment* menjadi faktor penting bagi karyawan yang kembali ke kantor untuk dapat *engaged* terhadap organisasi dan optimal dalam bekerja, terutama pada situasi dan kondisi pandemi seperti saat ini di mana isu kesehatan menjadi hal yang paling dikhawatirkan. Maka dari itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational safety culture* terhadap *work engagement* dan interaksi keduanya yang dimoderatori oleh *leader safety commitment*. Penulis berfokus mengkaji ketiga aspek tersebut dengan alasan bahwa penelitian yang mengkaji ketiga aspek tersebut secara sekaligus masih belum ditemukan. Selain itu, situasi dan kondisi yang ada saat ini mendorong penulis untuk mengkaji lebih dalam terkait ketiga aspek tersebut.

METODE

Desain Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui platform survei *online*. Metode survei dipilih karena umumnya terdiri atas sejumlah pertanyaan terkait keyakinan (*beliefs*), pendapat (*opinions*), karakteristik (*characteristics*), dan perilaku masa lalu atau saat ini (*past or present behaviors*) (Neuman, 2014). Hal tersebut sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, yaitu mengetahui pengaruh *organizational safety culture* terhadap *work engagement* dan interaksi keduanya yang dimoderatori oleh *leader safety commitment* yang membutuhkan keyakinan dan pendapat dari partisipan penelitian.

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini merupakan laki-laki atau perempuan, sedang bekerja, serta pernah melakukan WFH dan saat ini telah kembali melakukan WFO. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *probability sampling* jenis *accidental sampling*, dimana penelitian menggunakan sampel yang secara kebetulan sesuai dengan kriteria populasi (Sugiyono, 2013). Sebelum berpartisipasi dalam penelitian ini, partisipan terlebih dahulu diminta untuk mengisi *informed consent*. Partisipan dalam

penelitian ini sebanyak 114 orang ($N=114$; 36.8 persen laki-laki; 63.2 persen perempuan). Penulis telah terlebih dahulu melakukan *a priori power analysis* dengan *effect size* yang diambil dari penelitian sebelumnya sebesar 0,418 (efek moderat), *alpha* sebesar 0,05, dan *power* sebesar 0,8 atau 80%. Setelah itu didapatkan hasil *sample size* sebesar 42 sampel.

Pengukuran

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *Organizational Safety Culture* adalah *Safety Culture Dimensions* dari Reader dkk. (2015). Alat ukur ini terdiri dari 19 aitem yang mewakili dimensi *management commitment to safety*, *collaborating for safety*, *incident reporting*, *communication*, *colleague commitment to safety*, dan *safety support* dengan 5 pilihan jawaban (1="sangat tidak setuju", 5="sangat setuju"), dengan koefisien reliabilitas yang baik ($\alpha=.937$).

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *leader safety commitment* adalah *Leader Safety Commitment Scale* dari Beus dkk. (2019). Alat ukur ini terdiri dari 6 aitem dan tidak terbagi atas dimensi-dimensi dengan 5 pilihan jawaban (1="sangat tidak setuju", 5="sangat setuju"), dengan koefisien reliabilitas yang baik ($\alpha=.931$).

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *Work Engagement* adalah *Gallup Q12 Scale* dari (Mann & Darby, 2014). Alat ukur ini terdiri dari 12 aitem yang mewakili dimensi *basic needs*, *management support*, *teamwork*, dan *growth* dengan 5 pilihan jawaban (1="sangat tidak setuju", 5="sangat setuju"), dengan koefisien reliabilitas yang baik ($\alpha=.89$).

Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi dan *moderated regression analysis* (MRA) menggunakan program IBM SPSS *Statistic 22 for Windows*.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis data, didapatkan hasil analisis data deskriptif dari setiap variabel, yaitu *organizational safety culture* ($Min=22$; $Max=94$; $M=75,71$; $Range=72$), *work engagement* ($Min=17$; $Max=60$; $M=48,18$; $Range=43$), dan *leader safety commitment* ($Min=6$; $Max=30$; $M=24,81$; $Range=24$).

Hasil analisis regresi antara *organizational safety culture* terhadap *work engagement*, yaitu ($F(1, 112)=146,029$; $p=0,000$; $R^2=0,566$) menunjukkan bahwa *organizational safety culture* memengaruhi *work engagement* sebesar 56,6%. *Organizational safety culture* ($B=0,448$; $SE=0,037$; $t=12,084$; $p=0,000$) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Hasil *moderated regression analysis* antara *organizational safety culture* terhadap *work engagement* dengan dimoderasi *leader safety commitment* adalah ($F(3, 110)=53,804$; $p=0,000$; $R^2=0,595$) menunjukkan bahwa *organizational safety culture* dan *leader safety commitment* secara simultan atau bersamaan berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* sebesar 59,5%. Selanjutnya berdasarkan MRA terhadap *work engagement*, didapatkan hasil, *organizational safety culture* ($B=0,539$; $SE=0,114$; $t=4,717$; $p=0,000$), *leader safety commitment* ($B=0,774$; $SE=0,329$; $t=2,350$; $p=0,021$), dan interaksi antara *leader safety commitment* dan *organizational safety culture* ($B=-0,007$; $SE=0,005$; $t=-1,626$; $p=0,107$). Hal ini menunjukkan bahwa *leader safety commitment* tidak memoderasi pengaruh antara *organizational safety culture* terhadap *work engagement*.

DISKUSI

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan *organizational safety culture* memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work engagement* sebesar 56,6%. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Lowe (2012) dengan partisipan sebanyak 10.702 karyawan dalam organisasi bidang kesehatan menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *safety culture* dengan *engagement*. Penelitian dari Daugherty Biddison dkk. (2016) juga menunjukkan adanya hubungan yang moderat hingga tinggi (0,43-0,69) antara *safety culture* dan *engagement*. Berdasarkan Reader dkk. (2015) *safety culture* yang kuat dalam sebuah organisasi akan memberikan dampak berupa keselamatan yang positif dan berkurangnya kemungkinan timbulnya kecelakaan. Dengan adanya jaminan keselamatan yang positif, maka karyawan akan dengan lebih mudah dalam menginvestasikan diri mereka sepenuhnya (*engaged*) ke dalam pekerjaan karena mereka merasa aman dalam melakukan pekerjaannya baik secara fisik maupun psikologis (Yuan dkk., 2021).

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa *leader safety commitment* tidak memoderasi pengaruh *organizational safety culture* terhadap *work engagement*. *Leader safety commitment* yang tidak memoderasi pengaruh *organizational safety culture* menunjukkan bahwa berkomitmen atau tidaknya pemimpin organisasi terhadap keselamatan tidak akan membuat *work engagement* karyawan berubah. Di masa pandemi COVID-19, hal-hal yang memengaruhi *work engagement* semakin kompleks. Meskipun menurut penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen pemimpin terhadap keselamatan terbukti efektif dalam meyakinkan karyawan bahwa mereka aman di tempat kerja serta dapat membantu karyawan untuk *engaged* pada perusahaan dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Yuan dkk., 2021), namun dalam organisasi tidak hanya terdapat interaksi antara atasan dan bawahan namun ada banyak hal yang saling terkait, seperti adanya interaksi antar rekan kerja dengan jabatan yang sama dan juga sistem kerja yang mengikat. Adanya kerja sama dan kolaborasi yang baik dengan rekan kerja dapat memengaruhi karyawan untuk lebih terikat (*engaged*) pada organisasi. Kerja sama dan kolaborasi yang baik akan menghasilkan lebih banyak pembelajaran, inovasi atas ide-ide lama, serta meningkatkan momentum perubahan dan pencapaian baik untuk diri sendiri maupun organisasi yang nantinya akan memberikan kontribusi bagi organisasi dalam mencapai tujuannya (Mansoor & Hassan, 2016). Di masa pandemi, kerja sama dan kolaborasi menjadi hal yang sangat penting khususnya dalam meningkatkan isu keselamatan serta memberikan inovasi dan pengembangan sistem kerja baru yang dapat meningkatkan keselamatan yang ada (Noort dkk., 2016).

Berdasarkan pembahasan tersebut, penulis telah dapat menjawab rumusan masalah yang telah dituliskan sebelumnya dan telah memenuhi tujuan dari dilakukannya penelitian ini.

SIMPULAN

Sesuai dengan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational safety culture* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan kembali ke kantor selama masa pandemi COVID-19. Didapatkan juga kesimpulan bahwa *leader safety commitment* yang merupakan variabel moderator dalam penelitian ini ternyata tidak memoderasi pengaruh *organizational safety culture* antara terhadap *work engagement* pada karyawan kembali ke kantor selama masa pandemi COVID-19.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, arahan, dan dukungan terbaik selama penulis menyusun skripsi ini. Ibu Reza Lidia Sari, S.Psi., M.Si dan Ibu Valina Khiarin Nisa, S.Psi., M.Sc selaku dosen yang telah membantu dalam proses rater *expert judgement*. Partisipan penelitian yang telah meluangkan waktunya untuk ikut serta dalam penelitian ini, serta pihak-pihak lain yang telah membantu dan mendukung penulis.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Lukita Widya Nirmala 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>
- BNPB. (2021). *Peta Sebaran COVID-19*. <https://covid19.go.id/peta-sebaran-covid19>
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work-life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223–233. <https://doi.org/10.1017/s1474746404001733>
- Daugherty Biddison, E. L., Paine, L., Murakami, P., Herzke, C., & Weaver, S. J. (2016). Associations between safety culture and employee engagement over time: A retrospective analysis. *BMJ Quality and Safety*, 25(1), 31–37. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2014-003910>
- Djalante, R., Lassa, J., Setiamarga, D., Sudjatma, A., Indrawan, M., Haryanto, B., Mahfud, C., Sinapoy, M. S., Djalante, S., Rafliana, I., Gunawan, L. A., Surtiari, G. A. K., & Warsilah, H. (2020). Review and analysis of current responses to COVID-19 in Indonesia: Period of January to March 2020. *Progress in Disaster Science*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100091>
- Fruhen, L. S., Griffin, M. A., & Andrei, D. M. (2019). What does safety commitment mean to leaders? A multi-method investigation. *Journal of Safety Research*, 68, 203–214. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.12.011>
- Lowe, G. (2012). How employee engagement matters for hospital performance. *Healthcare Quarterly (Toronto, Ont.)*, 15(2), 29–39. <https://doi.org/10.12927/hcq.2012.22915>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mann, A., & Darby, R. (2014). *Should Managers Focus on Performance or Engagement?* Mann, A., & Darby, R. (2014, Agustus 5). Should Managers Focus on Performance or Engagement? Retrieved from Gallup: <https://news.gallup.com/businessjournal/174197/managers-focus-performance-engagement.aspx>

- Mansoor, F., & Hassan, Z. (2016). Factors influencing Employee Engagement: A study on a Telecommunication Network provider in Maldives. *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(1), 50–64. <https://doi.org/10.24924/ijabm/2016.04/v4.iss1/50.64>
- Maryam, S., Sule, E. T., Joeliaty, & Ariawaty, R. N. (2021). Effects of safety climate and employee engagement towards organisational citizenship behaviour of sewage workers. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 253–275. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol14no1.10>
- Muhyiddin. (2020). Covid-19, New Normal, dan Perencanaan Pembangunan di Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 240–252. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.118>
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja Jarak Jauh (Telecommuting): Konsep, Penerapan dan Pembelajaran. *Bappenas Working Papers*, 3(1), 1–32. <https://doi.org/10.47266/bwp.v3i1.52>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*
- Noort, M. C., Reader, T. W., Shorrocks, S., & Kirwan, B. (2016). The relationship between national culture and safety culture: Implications for international safety culture assessments. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 515–538. <https://doi.org/10.1111/joop.12139>
- Putri, R. N. (2020). Indonesia dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), 705. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i2.1010>
- Reader, T. W., Noort, M. C., Shorrocks, S., & Kirwan, B. (2015). Safety sans frontières: An international safety culture model. *Risk Analysis*, 35(5), 770–789. <https://doi.org/10.1111/risa.12327>
- Ruchlin, H. S., Dubbs, N. L., & Callahan, M. A. (2004). The Role of Leadership in Instilling a Culture of Safety: Lessons from the Literature. In *Journal of Healthcare Management* (Vol. 49, Issue 1, pp. 47–58). <https://doi.org/10.1097/00115514-200401000-00009>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 82–99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tan, W., Hao, F., McIntyre, R. S., Jiang, L., Jiang, X., Zhang, L., Zhao, X., Zou, Y., Hu, Y., Luo, X., Zhang, Z., Lai, A., Ho, R., Tran, B., Ho, C., & Tam, W. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87(April), 84–92. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.055>
- 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>