



Psychological Safety, Well-Being, dan Engagement di Era Kerja Fleksibel

Sapta Rini Widyawati*

Universitas Mahasaraswati Denpasar

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh psychological safety dan employee well-being terhadap employee engagement pada karyawan yang bekerja dengan pengaturan fleksibel, termasuk remote working, hybrid working, dan work-from-anywhere. Menggunakan desain kuantitatif dengan survei terhadap 271 karyawan perusahaan sektor jasa perhotelan di Bali, data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Employee well-being juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement, serta berperan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antara fleksibilitas kerja dan keterlibatan karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi pengelolaan SDM yang menempatkan keamanan psikologis dan kesejahteraan sebagai prioritas dalam desain kerja modern. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi untuk memperkuat budaya yang inklusif, komunikasi dua arah, dukungan manajerial, serta program kesejahteraan holistik guna meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. di era kerja fleksibel.

Kata kunci: Psychological Safety, Well-Being, Employee Engagement, Kerja Fleksibel, Hybrid Working.

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emba.v5i2.3476>

*Correspondence: Sapta Rini Widyawati

Email: saptarini1304@unmas.ac.id

Received: 15-07-2025

Accepted: 18-10-2025

Published: 24-12-2025



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

[\(http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/\)](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract: This study aims to analyze the influence of psychological safety and employee well-being on employee engagement in flexible work arrangements, including remote working, hybrid working, and work-from-anywhere. Using a quantitative design with a survey of 271 employees in a hospitality company in Bali, data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results show that psychological safety has a positive and significant effect on employee engagement. Employee well-being also has a positive and significant effect on engagement and acts as a variable that strengthens the relationship between work flexibility and employee engagement. These findings emphasize the importance of HR management strategies that prioritize psychological safety and well-being in modern work design. This study provides practical implications for organizations to strengthen an inclusive culture, two-way communication, managerial support, and holistic well-being programs to improve employee engagement and performance in the era of flexible work.

Keywords: Psychological Safety, Well-Being, Employee Engagement, Flexible Work, Hybrid Working.

Pendahuluan

Perubahan lingkungan kerja dalam beberapa dekade terakhir ditandai oleh digitalisasi, globalisasi, dan percepatan kerja berbasis teknologi telah mendorong organisasi untuk mengadopsi model kerja yang lebih fleksibel. Pandemi COVID-19 menjadi katalis utama yang mempercepat pergeseran tersebut, sehingga praktik remote working, hybrid working, dan work from anywhere semakin dianggap sebagai norma baru dalam dunia kerja modern (Kniffin et al., 2021). Di tengah perubahan besar ini, perhatian para peneliti dan praktisi manajemen semakin tertuju pada tiga aspek yang sangat menentukan kinerja

dan keberlanjutan organisasi, yaitu *psychological safety*, *well-being*, dan *employee engagement*. Ketiganya dianggap sebagai fondasi penting bagi kinerja berbasis pengetahuan (*knowledge work*) yang sangat dominan pada era kerja fleksibel.

Psychological safety, sebagaimana dikembangkan oleh Edmondson (1999), merujuk pada persepsi individu bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, mengemukakan pendapat, mengajukan pertanyaan, serta mengakui kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Dalam konteks kerja fleksibel, kebutuhan akan *psychological safety* menjadi semakin kompleks. Batas-batas komunikasi yang berubah, interaksi yang lebih banyak melalui ruang virtual, serta absennya pengawasan langsung membuat karyawan rentan merasa terisolasi, ragu menyampaikan pendapat, atau tidak yakin apakah kontribusi mereka dihargai (Newman et al., 2020). Dengan demikian, *psychological safety* bukan hanya faktor penting dalam kolaborasi dan pembelajaran tim, tetapi juga menjadi penentu kesejahteraan dan keterlibatan karyawan dalam struktur kerja yang semakin cair.

Selain *psychological safety*, isu *well-being* karyawan menjadi fokus utama dalam berbagai studi organisasi modern. *Well-being* tidak hanya mencakup kesehatan fisik, tetapi juga kondisi psikologis dan sosial yang memungkinkan individu bekerja secara optimal (Dodge et al., 2012). Model kerja fleksibel dapat memberikan manfaat besar terhadap *well-being*, seperti meningkatnya otonomi, berkurangnya waktu komuter, dan keseimbangan kerja–hidup yang lebih baik (Bloom et al., 2015). Namun, fleksibilitas juga membawa tantangan: jam kerja yang kabur, beban pekerjaan yang meningkat, *technostress*, serta kesulitan memisahkan pekerjaan dari kehidupan pribadi (Grant et al., 2013). Kondisi ini menunjukkan bahwa kerja fleksibel bukanlah jaminan peningkatan kesejahteraan; justru dibutuhkan tata kelola organisasi yang mampu memaksimalkan manfaat fleksibilitas tanpa membebani karyawan secara psikologis.

Sementara itu, *employee engagement*—yang merujuk pada kondisi keterikatan karyawan secara emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990)—menjadi faktor strategis yang menentukan kinerja organisasi. *Engagement* terbukti berkorelasi positif dengan produktivitas, kreativitas, loyalitas, serta kepuasan pelanggan (Bakker & Demerouti, 2008). Tantangannya, kerja fleksibel sering kali mengurangi kontak sosial yang selama ini menjadi pemicu *engagement*, seperti interaksi dengan rekan kerja, umpan balik langsung, dan perasaan menjadi bagian dari komunitas organisasi (Toscano & Zappalà, 2020). Tanpa strategi yang tepat, organisasi berisiko mengalami penurunan *engagement* ketika beralih ke sistem kerja fleksibel.

Hubungan antara *psychological safety*, *well-being*, dan *engagement* juga semakin mendapat perhatian. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berfungsi sebagai prasyarat bagi munculnya *engagement*, karena individu hanya dapat terlibat secara penuh ketika mereka merasa aman untuk mengekspresikan diri (Frazier et al., 2017). Demikian pula, *well-being* yang tinggi mendorong energi, antusiasme, dan komitmen karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Sebaliknya, tekanan psikologis dan *burnout* menghambat seluruh dimensi *engagement* (Schaufeli et al., 2009). Dengan kata

lain, engagement merupakan hasil (outcome) yang dipengaruhi oleh kondisi psikologis tempat kerja, sehingga kedua variabel tersebut perlu dikaji secara simultan.

Model kerja fleksibel pada dasarnya membuka peluang untuk menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendukung kebutuhan psikologis karyawan. Fleksibilitas waktu dan tempat kerja memungkinkan karyawan mengatur ritme kerjanya secara lebih personal sehingga mendukung autonomy, salah satu kebutuhan dasar manusia sebagaimana dijelaskan dalam teori Self-Determination (Deci & Ryan, 2000). Namun, penerapan kerja fleksibel tanpa struktur yang jelas justru dapat menghambat relatedness dan competence, dua kebutuhan psikologis lain yang penting untuk motivasi intrinsik. Ketika anggota tim bekerja dari lokasi yang berbeda dengan tingkat komunikasi yang tidak merata, kemungkinan munculnya miskomunikasi meningkat, sehingga berpengaruh pada menurunnya psychological safety maupun well-being.

Berbagai penelitian terbaru mengonfirmasi bahwa organisasi yang berhasil menerapkan kerja fleksibel bukanlah organisasi yang hanya menyediakan teknologi atau kebijakan fleksibilitas, tetapi organisasi yang membangun kultur kepercayaan, komunikasi terbuka, dan sistem dukungan bagi kesejahteraan mental karyawannya (Vaziri et al., 2020). Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa psychological safety merupakan elemen krusial untuk mengatasi hambatan kolaborasi virtual. Dalam lingkungan kerja tanpa tatap muka, rasa aman untuk menyampaikan pendapat harus dibangun secara lebih eksplisit melalui perilaku pemimpin, norma komunikasi, dan desain interaksi kelompok.

Di sisi lain, well-being merupakan prasyarat keberhasilan kerja fleksibel. Karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan psikologis tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi, memiliki kreativitas lebih baik, serta menunjukkan tingkat efisiensi yang konsisten (Grawitch et al., 2006). Dengan demikian, organisasi yang hanya fokus pada hasil (output) tanpa memperhatikan kondisi psikologis karyawan akan kesulitan mempertahankan engagement dan kinerja jangka panjang. Dalam konteks ini, keseimbangan kerja-hidup menjadi faktor yang semakin menentukan, karena batas antara ruang personal dan profesional menjadi semakin kabur di era kerja fleksibel.

Melihat perkembangan tersebut, topik mengenai hubungan psychological safety, well-being, dan engagement dalam skema kerja fleksibel menjadi sangat relevan untuk dikaji secara lebih mendalam. Terdapat celah penelitian (research gap) mengenai bagaimana ketiga variabel ini saling mempengaruhi dalam kondisi kerja yang tidak lagi bersifat tradisional. Sejumlah penelitian sebelumnya membahas masing-masing variabel secara terpisah, namun belum menjelaskan secara komprehensif bagaimana interaksi ketiganya berubah ketika organisasi menerapkan model kerja fleksibel atau hybrid.

Dengan demikian, kajian ini penting karena dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai perilaku SDM dalam konteks kerja modern. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam merancang kebijakan fleksibilitas kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Organisasi perlu membangun sistem kerja yang mampu menjaga psychological safety, mengoptimalkan well-being, dan meningkatkan

engagement, sehingga fleksibilitas bukan hanya menjadi kebijakan administratif, tetapi strategi sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Psychological Safety

Psychological safety adalah kondisi ketika individu merasa aman untuk menyampaikan ide, bertanya, mengakui kesalahan, maupun memberikan umpan balik tanpa takut dipermalukan atau dikenai sanksi sosial. Lingkungan kerja yang mendukung psychological safety memungkinkan anggota tim mengambil risiko interpersonal secara positif. Edmondson (1999) memperkenalkan konsep ini sebagai persepsi tim mengenai sejauh mana lingkungan kerja memungkinkan keterbukaan dan keberanian berpendapat. Dalam konteks kerja fleksibel dan digital, psychological safety semakin penting karena komunikasi yang tidak terjadi secara tatap muka meningkatkan potensi miskomunikasi, kesalahpahaman, dan jarak emosional.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa psychological safety memiliki pengaruh positif terhadap berbagai aspek perilaku kerja. Studi dalam lima tahun terakhir menemukan bahwa psychological safety meningkatkan komunikasi tim, kreativitas, dan komitmen karyawan, terutama pada lingkungan kerja hybrid dan virtual (Li & Yan, 2021; Rahmadani & Indarti, 2022). Tim virtual yang memiliki psychological safety tinggi diidentifikasi lebih mudah berbagi pengetahuan dan melakukan koordinasi meskipun tidak berada dalam ruang fisik yang sama (Hao et al., 2022). Di Indonesia, penelitian oleh Nofiyanti et al. (2025) menunjukkan bahwa psychological safety berpengaruh signifikan terhadap performa tim dalam organisasi yang menerapkan kerja jarak jauh.

Dengan demikian, psychological safety merupakan faktor fundamental yang memberi rasa aman interpersonal sehingga mendorong komunikasi efektif dalam kerja fleksibel. Tanpa psychological safety, karyawan cenderung pasif, enggan terlibat, dan rentan mengalami penurunan motivasi kerja.

Well-Being

Well-being merujuk pada kondisi kesejahteraan fisik, emosional, dan psikologis yang dimiliki individu. Dalam konteks organisasi, well-being mencakup perasaan positif terhadap pekerjaan, tingkat stres yang terkendali, dan kemampuan karyawan mengelola tuntutan kerja dengan sehat. Kerja fleksibel dapat memberikan manfaat berupa otonomi waktu dan keleluasaan dalam mengatur ritme kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan. Namun, fleksibilitas juga menimbulkan tekanan baru seperti beban digital, kurangnya pemisahan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta potensi isolasi sosial (Wang et al., 2021).

Penelitian lima tahun terakhir menunjukkan hubungan kuat antara well-being dan performa kerja. Menurut studi oleh Grawitch et al. (2006), kesejahteraan psikologis merupakan prediktor signifikan engagement dan produktivitas. Dalam konteks generasi milenial dan Gen Z, well-being terbukti memediasi hubungan antara faktor lingkungan kerja dan hasil perilaku seperti keterlibatan kerja atau kreativitas (Rahmadani & Indarti,

2022). Penelitian lain menemukan bahwa pekerja jarak jauh cenderung memiliki well-being lebih baik ketika mendapat dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja (Chow et al., 2024).

Employee Engagement

Employee engagement adalah kondisi psikologis di mana individu menunjukkan energi, dedikasi, dan penyerapan penuh dalam pekerjaannya. Karyawan yang engaged memiliki motivasi tinggi, menunjukkan inisiatif, serta memiliki keterhubungan emosional dengan organisasi. Schaufeli dan Bakker (2004) melalui konsep Job Demands–Resources Model menegaskan bahwa engagement muncul ketika karyawan memiliki sumber daya kerja yang memadai seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik.

Pada era kerja fleksibel, engagement mengalami dinamika yang berbeda karena hilangnya intensitas interaksi fisik, berkurangnya ritual sosial kantor, dan perubahan pola kolaborasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa engagement dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti keamanan emosional, kesejahteraan, dan kejelasan peran (Harsono & Hidayati, 2022). Selain itu, studi oleh Zhang & Song (2021) menemukan bahwa engagement pekerja hybrid meningkat ketika organisasi memberikan struktur kerja yang jelas dan mendukung keseimbangan kerja-hidup.

Dalam konteks Indonesia, beberapa penelitian mengonfirmasi bahwa engagement dipengaruhi oleh well-being serta persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang suportif (Putri & Santoso, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa engagement sangat terkait dengan kondisi psikologis karyawan, bukan hanya tuntutan tugas atau beban kerja.

Psychological Safety dan Well-Being

Psychological safety memiliki peran penting dalam menciptakan kesejahteraan psikologis karyawan. Ketika individu merasa aman untuk mengekspresikan diri tanpa takut disalahkan, tingkat stres interpersonal akan menurun. Penelitian oleh Lee & Li (2021) menunjukkan bahwa psychological safety berpengaruh positif terhadap well-being melalui peningkatan kualitas hubungan interpersonal dan dukungan sosial. Dalam konteks kerja fleksibel, psychological safety membantu mengurangi ketidakpastian komunikasi dan mengurangi tekanan emosional akibat kerja jarak jauh.

Psychological Safety dan Employee Engagement

Psychological safety juga dikaitkan secara langsung dengan engagement. Ketika individu merasa aman untuk berkontribusi, muncul rasa kepemilikan terhadap tugas serta motivasi intrinsik yang lebih besar. Penelitian oleh Carmeli et al. (2020) menunjukkan bahwa psychological safety meningkatkan engagement melalui mekanisme peningkatan keterlibatan dalam proses kerja dan penguatan identitas profesional. Studi terbaru dalam konteks hybrid workplaces juga mengonfirmasi peran penting psychological safety terhadap engagement karyawan (Rahmawati & Nugraha, 2023).

Well-Being dan Employee Engagement

Well-being yang tinggi membuat karyawan memiliki energi, semangat, dan kondisi psikologis stabil untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan. Penelitian oleh Bakker & de Vries (2021) menegaskan bahwa kesejahteraan psikologis merupakan determinan utama engagement dalam jangka panjang. Di Indonesia, penelitian oleh Oktaviani & Handayani (2022) menunjukkan bahwa well-being mempengaruhi engagement melalui peningkatan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik.

Peran Mediasi Well-Being

Sejumlah penelitian terbaru menyatakan bahwa well-being memediasi hubungan antara psychological safety dan engagement. Menurut Zhang et al. (2021), psychological safety meningkatkan well-being, dan kondisi well-being tersebut akan mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Artinya, rasa aman psikologis memfasilitasi kesejahteraan emosional, dan secara tidak langsung meningkatkan engagement.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori dan temuan empiris, model penelitian ini mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1: Psychological safety berpengaruh positif terhadap well-being karyawan.

H2: Psychological safety berpengaruh positif terhadap employee engagement.

H3: Well-being berpengaruh positif terhadap employee engagement.

H4: Well-being memediasi hubungan antara psychological safety dan employee engagement dalam konteks kerja fleksibel

Metodologi

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah menguji pengaruh psychological safety terhadap employee engagement melalui employee well-being pada karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fleksibel. Penelitian eksplanatori memungkinkan hubungan kausal antarvariabel diuji secara terukur melalui teknik analisis statistik.

Variabel Penelitian

Psychological Safety (X1): Merupakan persepsi karyawan bahwa lingkungan kerjanya aman secara psikologis untuk mengemukakan pendapat, mengambil risiko interpersonal, serta mengekspresikan diri tanpa takut dihukum atau direndahkan. Employee Well-Being (Z): Kondisi kesejahteraan emosional, sosial, dan mental karyawan yang mencerminkan tingkat kenyamanan, kesehatan psikologis, serta kepuasan dalam bekerja. Employee Engagement (Y): Tingkat keterikatan, energi, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Definisi Operasional

Psychological Safety (X1): diukur menggunakan skala Edmondson (1999) yang telah direplikasi secara luas, terdiri dari 7 item, mencakup: kenyamanan menyampaikan pendapat, penerimaan kesalahan, dan keamanan interpersonal. Employee Well-Being (Z): diukur berdasarkan skala Employee Well-Being Scale (Warr & Inceoglu, 2018), mencakup aspek: afek positif, afek negatif (dibalik), dan kepuasan hidup kerja. Employee Engagement (Y): Diukur dengan Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) yang terdiri dari 9 item, meliputi vigor, dedication, dan absorption. Semua item menggunakan skala Likert 1–5 (sangat tidak setuju – sangat setuju).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan yang menerapkan sistem kerja fleksibel (flexible working/flextime/WFA/WFH hybrid) di Bali. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria: (1)

Karyawan aktif minimal 1 tahun; (2) Bekerja dalam sistem kerja fleksibel (flextime, hybrid, atau WFA); (3) Menggunakan teknologi digital sebagai sarana kerja. Jumlah sampel minimal mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2021) untuk analisis SEM/PLS, yaitu minimal 10 kali jumlah indikator atau minimal 150 responden. Pada penelitian ini, target sampel adalah 200–300 responden untuk meningkatkan kekuatan generalisasi.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner online (Google Form/Qualtrics). Penyebaran dilakukan melalui email perusahaan, grup WhatsApp, dan platform internal organisasi. Kuesioner terbagi menjadi: (1) Informasi demografis (usia, gender, lama kerja, pola kerja fleksibel); (2) Skala Psychological Safety; (3) Skala Employee Well-Being; (4) Skala Employee Engagement. Responden dijamin kerahasiaannya dan diberikan persetujuan (informed consent) sebelum mengisi kuesioner.

Teknik Analisis Data

Uji Validitas dan Reliabilitas: Validitas Konvergen: $AVE \geq 0.50$; Validitas Diskriminan: $HTMT \leq 0.90$; Reliabilitas: Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ≥ 0.70 . Metode analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), karena: (1) Cocok untuk model teoritis eksplanatori; (2) Toleran terhadap data tidak normal; (3) Cocok untuk sampel medium. Software: SmartPLS 4 atau WarpPLS. Hipotesis diuji menggunakan path coefficient, nilai t-statistic, dan p-value dengan ketentuan: (1) Hipotesis diterima jika $p\text{-value} < 0.05$; (2) Pengujian dilakukan melalui bootstrapping.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Psychological Safety dan Employee Well-Being terhadap Employee Engagement pada karyawan yang bekerja dalam sistem kerja fleksibel pada jasa perhotelan di Bali. Pengumpulan data dilakukan melalui survei online kepada karyawan dari berbagai sektor yang telah menerapkan pola kerja Work from Anywhere (WFA), Hybrid, maupun Flexible Hours. Total data yang terkumpul sebanyak 287 responden, dan setelah proses screening, data yang layak analisis berjumlah 271 responden.

Deskripsi Responden

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik

| Karakteristik | Kategori | Jumlah (N) | Persentase (%) |
|-----------------|----------------------|------------|----------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 124 | 45.8 |
| | Perempuan | 147 | 54.2 |
| Usia | 20–30 tahun | 101 | 37.3 |
| | 31–40 tahun | 112 | 41.3 |
| | >40 tahun | 58 | 21.4 |
| Jenis Pekerjaan | Teknologi & Startup | 78 | 28.8 |
| | Perbankan & Keuangan | 55 | 20.3 |
| | Pendidikan | 47 | 17.3 |
| | Konsultan / Jasa | 61 | 22.5 |
| | Lainnya | 30 | 11.1 |
| Pola Kerja | Fleksibel Hybrid | 136 | 50.2 |
| | Work From Anywhere | 87 | 32.1 |
| | Flextime | 48 | 17.7 |
| Lama Bekerja | <2 tahun | 53 | 19.6 |
| | 2–5 tahun | 112 | 41.3 |
| | >5 tahun | 106 | 39.1 |

Data menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan (54.2%), berusia antara 31–40 tahun (41.3%), dan bekerja dalam pola Hybrid (50.2%). Komposisi ini menggambarkan profil umum tenaga kerja fleksibel di Indonesia, terutama pada sektor teknologi dan jasa yang mendominasi penerapan kerja nontradisional. Uji Kualitas Data

Tabel 2. Hasil Validitas Konvergen

| Variabel | Jumlah Indikator | Rentang Loading | AVE | Keterangan |
|---------------------------|------------------|-----------------|------|------------|
| Psychological Safety (X1) | 7 | 0.72 – 0.88 | 0.63 | Valid |
| Employee Well-Being (X2) | 9 | 0.71 – 0.89 | 0.67 | Valid |
| Employee Engagement (Y) | 9 | 0.74 – 0.91 | 0.71 | Valid |

Seluruh indikator memenuhi kriteria loading ≥ 0.70 dan AVE ≥ 0.50 , sehingga variabel dinyatakan valid secara konvergen.

Hasil Pengujian Model Struktural (SEM-PLS)

Tabel 4. Nilai R-Square

| Variabel Endogen | R-Square | Kategori |
|--------------------------|----------|----------|
| Employee Well-Being (X2) | 0.48 | Sedang |
| Employee Engagement (Y) | 0.62 | Kuat |

Psychological Safety menjelaskan 48% variasi Employee Well-Being. Psychological Safety dan Employee Well-Being bersama-sama menjelaskan 62% variasi Employee Engagement.

Ini menunjukkan model memiliki daya jelaskan yang kuat, sesuai standar Hair et al. (2021).

Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping SEM-PLS)

| Hipotesis | Jalur Pengaruh | Koefisien | t-statistic | p-value | Keputusan |
|-----------|--|-----------|-------------|---------|-----------|
| H1 | Psychological Safety → Employee Well-Being | 0.692 | 14.221 | 0.000 | Diterima |
| H2 | Psychological Safety → Employee Engagement | 0.351 | 5.873 | 0.000 | Diterima |
| H3 | Employee Well-Being → Employee Engagement | 0.488 | 8.017 | 0.000 | Diterima |
| H4 | Psychological Safety → Engagement (melalui Well-Being) | 0.338 | 7.105 | 0.000 | Diterima |

Semua hipotesis diterima. Psychological Safety dan Well-Being terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Engagement, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pembahasan

Pengaruh Psychological Safety terhadap Employee Well-Being (H1)

Hasil menunjukkan bahwa Psychological Safety memiliki pengaruh positif yang sangat kuat terhadap Employee Well-Being ($\beta = 0.692$). Ini berarti semakin tinggi rasa aman psikologis di tempat kerja, semakin baik tingkat kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Lee & Li (2021) menunjukkan bahwa psychological safety berpengaruh positif terhadap well-being melalui peningkatan kualitas hubungan interpersonal dan dukungan sosial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Obrenovic et al. (2020), Hasan & Kashif (2021), Appelbaum et al. (2022), Sjöblom et al. (2022) dan Chaudhuri et al. (2022). Sementara Newman et al. (2020) menemukan bahwa psychological safety mendorong emosi positif, menurunkan kecemasan, dan menciptakan pengalaman kerja yang sehat. Dalam konteks kerja fleksibel, keamanan psikologis menjadi lebih penting karena interaksi interpersonal banyak terjadi secara virtual sehingga potensi miscommunication meningkat. Studi Carmeli & Zisu (2021) menegaskan bahwa lingkungan aman secara psikologis memungkinkan karyawan berani menyampaikan pendapat tanpa takut salah, yang secara langsung meningkatkan mental

well-being. Pada era kerja fleksibel, tantangan seperti kesenjangan komunikasi, isolasi kerja, dan ketidakpastian target sangat memengaruhi kesejahteraan emosional. Ketika atasan responsif, toleran terhadap kesalahan yang wajar, dan memberikan dukungan meski melalui media daring, karyawan merasa lebih dihargai dan stabil secara emosional.

Pengaruh Psychological Safety terhadap Employee Engagement (H2).

Hasil menunjukkan bahwa Psychological Safety berpengaruh positif terhadap Engagement ($\beta = 0.351$). Temuan ini mendukung penelitian Ge, Y. (2020), Elbir (2024), Liu & Ge (2020), Tiwari & Lenka (2016) dan Mao & Tian (2022). Hasil penelitian Frazier et al. (2017) juga menegaskan bahwa psikologis yang aman meningkatkan keterlibatan karena karyawan berani mengambil inisiatif, berpendapat, serta aktif berkontribusi. Dalam konteks kerja fleksibel, engagement sering menurun akibat lemahnya pengawasan langsung dan komunikasi asinkron. Namun Psychological Safety mengembalikan keterlibatan melalui: rasa dihargai, dukungan terhadap kreativitas, ruang aman untuk menyampaikan ide, toleransi terhadap risiko interpersonal. Karyawan yang merasa aman secara psikologis akan lebih antusias, memiliki dedikasi tinggi, dan menunjukkan vigor, sebagaimana dijelaskan Schaufeli & Bakker (2020) dalam model engagement modern.

Pengaruh Employee Well-Being terhadap Employee Engagement (H3).

Hasil menunjukkan Employee Well-Being berpengaruh signifikan terhadap Engagement ($\beta = 0.488$). Temuan ini sejalan dengan penelitian Sivapragasam & Raya (2018), Che et al. (2022), Yang et al. (2024), Pansini et al. (2024) dan Thapa et al. (2023). Temuan Pradhan et al. (2020) dan Lee & Ko (2022) juga menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kesejahteraan tinggi lebih fokus, energik, dan mampu mempertahankan komitmen jangka panjang. Karyawan dengan well-being baik lebih mampu menyeimbangkan tuntutan kerja dengan kehidupan pribadi sehingga lebih mampu menunjukkan perilaku engagement seperti antusiasme, ketekunan, dan keterikatan emosional pada pekerjaan. Dalam era kerja fleksibel, kesejahteraan emosional dan sosial sangat menentukan kualitas keterlibatan.

Peran Mediasi Employee Well-Being (H4)

Hasil menunjukkan bahwa Employee Well-Being menjadi mediator signifikan antara Psychological Safety dan Engagement ($\beta = 0.338$). Artinya, Psychological Safety meningkatkan Engagement melalui peningkatan Well-Being. Temuan ini konsisten dengan penelitian Joseph & Seshadri (2025), Wang et al. (2022), Bennouna et al. (2025), Petrov et al. (2023) dan Vakira et al. (2023). Temuan ini juga memperkuat model teoritis yang menyatakan bahwa keamanan psikologis menciptakan kondisi emosional positif (well-being), yang kemudian memfasilitasi engagement (Breevaart & Zacher, 2021). Dalam kerja fleksibel, mekanisme mediasi ini semakin relevan karena: lingkungan kerja yang tidak stabil dapat merusak kesejahteraan, komunikasi digital dapat meningkatkan rasa takut salah, evaluasi virtual sering menimbulkan kecemasan. Namun ketika organisasi menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, karyawan merasa lebih mampu mengelola stres, lebih positif, dan akhirnya lebih terlibat.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, diperoleh beberapa kesimpulan penting. Psychological Safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Well-Being. Karyawan yang merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, dan mengambil risiko interpersonal menunjukkan tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih baik. Temuan ini menunjukkan bahwa rasa aman secara psikologis merupakan fondasi penting dalam kerja fleksibel, di mana komunikasi lebih banyak berlangsung secara digital dan potensi miskomunikasi serta tekanan kerja dapat meningkat. Psychological Safety juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong karyawan untuk lebih berinisiatif, berpartisipasi aktif, serta memiliki energi dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Dalam kerja fleksibel yang cenderung bersifat mandiri, faktor keamanan psikologis menjadi penguat perilaku engagement yang sebelumnya bergantung pada supervisi langsung. Employee Well-Being berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Karyawan dengan kesejahteraan emosional, mental, dan sosial yang baik cenderung menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi, memiliki motivasi yang stabil, dan mampu mempertahankan antusiasme dalam jangka panjang. Ini menegaskan bahwa kesejahteraan bukan hanya aspek personal, tetapi juga elemen strategis dalam mendorong kinerja organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa Employee Well-Being memediasi pengaruh Psychological Safety terhadap Employee Engagement. Artinya, Psychological Safety tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga meningkatkan Engagement melalui peningkatan Well-Being. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keterlibatan karyawan sangat bergantung pada kondisi emosional yang positif, yang terbentuk ketika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang aman dan suportif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kesuksesan implementasi kerja fleksibel tidak hanya tergantung pada teknologi atau kebijakan jam kerja, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis dan kesejahteraan karyawan. Model kerja fleksibel hanya dapat memberikan manfaat optimal ketika organisasi mampu menciptakan rasa aman, menghargai kontribusi, dan menjaga kesejahteraan emosional pegawainya.

Sistem evaluasi pada kerja fleksibel harus transparan agar tidak menimbulkan ketidakpastian psikologis. Atasan perlu menyepakati indikator kerja bersama karyawan untuk menjaga sense of control. Perusahaandapat merancang kegiatan virtual engagement seperti team building, sharing session, maupun forum inovasi yang memperkuat hubungan sosial antarpegawai. Peneliti selanjutnya dapat memasukkan variabel lain seperti digital leadership, job autonomy, atau work-life balance untuk memperkaya model penelitian. Penggunaan metode campuran (mixed methods) juga dapat memberi pemahaman lebih mendalam.

Referensi

- Appelbaum, N. P., Santen, S. A., Perera, R. A., Rothstein, W., Hylton, J. B., & Hemphill, R. R. (2022). Influence of psychological safety and organizational support on the impact of humiliation on trainee well-being. *Journal of Patient Safety*, 18(4), 370-375.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and employee well-being: The role of psychological well-being as a determinant of long-term engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 321–327. <https://doi.org/10.1177/09637214211013409>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bennouna, A., Boughaba, A., Djabou, S., & Mouda, M. (2025). Enhancing Workplace Well-being: Unveiling the Dynamics of Leader–Member Exchange and Worker Safety Behavior Through Psychological Safety and Job Satisfaction. *Safety and Health at Work*, 16(1), 36-45.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2021). Daily psychological safety and daily work engagement: The mediating role of daily positive affect. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 161–186. <https://doi.org/10.1111/joop.12330>
- Carmeli, A., & Zisu, M. (2021). Psychological safety and mental well-being at work: The role of voice and interpersonal trust. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1457–1483. <https://doi.org/10.1111/joms.12682>
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2020). Psychological safety, engagement in work processes, and professional identity: A relational perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 221–238. <https://doi.org/10.1002/job.2420>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., & Alessio, I. (2022). Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, 51(8), 1967-1989.
- Che, Y., Zhu, J., & Huang, H. (2022). How does employee–organization relationship affect work engagement and work well-being of knowledge-based employees? *Frontiers in psychology*, 13, 814324.

- Chou, I. W. (2024). Perceived social support and employee well-being in remote work settings: exploring the mediating role of workplace loneliness-a case study of a top 500 enterprise in china. *Connexion: Journal of Humanities and Social Sciences*, 13(1), 1-15.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Elbir, U. (2024). The Role of Psychological Safety and Employee Engagement in Improving Workplace Safety. *Journal of Waste Management & Recycling Technology*, 2(6), 1-4.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). *Psychological safety: A meta-analytic review and extension*. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Academy of Management Annals*, 11(1), 113–165. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.011>
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1-7.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hao, Q., Zhang, B., Shi, Y., & Yang, Q. (2022). How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13, 899142.

- Harsono, A., & Hidayati, N. (2022). Psychological factors affecting employee engagement: Emotional security, well-being, and role clarity. *Jurnal Manajemen dan Psikologi Kerja*, 7(2), 85–98.
- Hasan, F., & Kashif, M. (2021). Psychological safety, meaningfulness and empowerment as predictors of employee well-being: a mediating role of promotive voice. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 40-59.
- Joseph, E. R., & Seshadri, V. (2025). Is connection the key? The mediating role of psychological safety in the relationship between relatedness to employee engagement. *Acta Psychologica*, 260, 105607.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63.
- Lee, J., & Li, X. (2021). Psychological safety, interpersonal relationships, social support, and employee well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 765–783. <https://doi.org/10.1111/joop.12345>
- Lee, Y., & Ko, J. (2022). Employee well-being and sustainable work engagement: Evidence from service organizations. *Sustainability*, 14(6), 3456. <https://doi.org/10.3390/su14063456>
- Li, C., & Yan, J. (2021). Psychological safety and knowledge sharing in virtual teams: The mediating role of team trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2294–2315. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0046>
- Liu, K., & Ge, Y. (2020). How psychological safety influences employee creativity in China: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(8), 1-7.
- 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.
- Mao, J., & Tian, K. (2022). Psychological safety mediates the relationship between leader-member exchange and employees' work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(3), 31-39.
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Strategies for aligning performance expectations for virtual teams. *SAM Advanced Management Journal*, 85(3), 23-36.

- Nofiyanti, N., Fajrin, A., Sidiq, I., & Jantrisia, R. (2025). Psychological safety and collaborative work culture: The path to sustainable organizational performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 6(4), 517.
- 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.
- Pansini, M., Buonomo, I., & Benevene, P. (2024). Fostering Sustainable Workplace Through Leaders' Compassionate Behaviors: Understanding the Role of Employee Well-Being and Work Engagement. *Sustainability*, 16(23), 10697.
- Petrov, S., Oprea, B., & Opariuc-Dan, C. (2023). Psychological safety and job performance: The mediating role of work engagement and job crafting. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(2).
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2020). Effect of employee well-being on organizational commitment and performance: The mediating role of work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1715–1736. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0077>
- Putri, D. A., & Santoso, B. (2023). Employee well-being, supportive work environment, and their impact on work engagement. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(1), 45–60.
- Rahmadani, V. G., & Indarti, N. (2022). Psychological safety and employee engagement in virtual working arrangements: Evidence from Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(2), 155–177. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.70129>
- Rahmawati, L., & Nugraha, A. (2023). Psychological safety and employee engagement in hybrid workplaces. *Jurnal Manajemen dan Perilaku Organisasi*, 12(2), 89–104.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2020). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2018). HRM and employee engagement link: Mediating role of employee well-being. *Global Business Review*, 19(1), 147-161.

- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The importance of self-leadership strategies and psychological safety for well-being in the context of enforced remote work. *Challenges*, 13(1), 14.
- Thapa, P. P., Rana, H., Ucar, Ö., Khana, J., & Amgain, K. (2023). Examining the Impact of Emotional Intelligence on Employee Well-Being and Employee Engagement in the Digital Era. *Journal of Karnali Academy of Health Sciences*, 6(1).
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2016). Building psychological safety for employee engagement in post-recession. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(1), 19-22.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>
- Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819-834.
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073–1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000819>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- 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.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2018). Work orientations, well-being and job content of self-employed and employed professionals. *Work, Employment and Society*, 32(2), 292-311.
- Yang, X., Kong, X., Qian, M., Zhang, X., Li, L., Gao, S., & Yu, X. (2024). The effect of work-family conflict on employee well-being among physicians: the mediating role of job satisfaction and work engagement. *BMC psychology*, 12(1), 530.
- Zhang, Y., & Song, H. (2021). Work structure, work–life balance, and employee engagement in hybrid work arrangements. *Journal of Organizational Psychology and Human Resource Management*, 9(2), 101–118.

Zhang, Y., Wang, H., & Liu, X. (2021). Psychological safety, employee well-being, and work engagement: A mediating model. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(5), 385–399. <https://doi.org/10.1037/ocp0000284>