

PERAN PSYCHOLOGICAL SAFETY TERHADAP WORK ENGAGEMENT DENGAN SELF-ESTEEM SEBAGAI MEDIATOR PADA KARYAWAN

¹Cheryl Avril Firdiani ²Reza Fahlevi ³Zamralita

^{1,2,3}Universitas Tarumanagara

¹cheryl.705220315@stu.untar.ac.id ² Reza@fpsi.untar.ac.id

³zamralita@fpsi.untar.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine whether psychological safety predicts work engagement, with self-esteem as a mediating variable among employees in Indonesia. Using a quantitative approach, the study involved 283 employees with a minimum of one year of work experience. The instruments used included the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), the Psychological Safety Inventory (Plouffe, 2023), and the Rosenberg Self-Esteem Scale (RSES). Data analysis was conducted using SPSS and PROCESS model 4. The results show that both work engagement and psychological safety fall into the high category, while self-esteem is relatively low but still above the hypothetical mean. The results showed that psychological safety significantly, ($R^2 = 0.2683$, $p = 0.0001$) Self-esteem also significantly predicts work engagement. Additionally, psychological safety positively influences self-esteem, although with a small effect size. Mediation analysis indicates that self-esteem partially mediates the relationship between psychological safety and work engagement, supported by significant indirect effects based on bootstrapping results (BootLLCI = 0.0074; BootULCI = 0.0656). These findings highlight the importance of psychological safety and positive self-evaluation in enhancing employee engagement. The study provides practical implications for organizations to cultivate supportive work environments and implement interventions to strengthen employee self-esteem.

Keywords: *psychological safety, work engagement, self-esteem, mediation, employees.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *psychological safety* terhadap *work engagement* dengan *self-esteem* sebagai mediator pada karyawan di Indonesia. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, melibatkan 283 karyawan yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Kuesioner yang digunakan mencakup *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), *Psychological Safety* (Plouffe, 2023), serta *Rosenberg Scale* (RSES) yang telah diadaptasi, analisis data akan dilaksanakan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS dan *PROCESS* model 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* dan *psychological safety* berada pada kategori tinggi, sedangkan *self-esteem* berada pada kategori rendah namun masih di atas mean hipotetik. *Psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ($R^2 = 0,2683$, $p = 0.0001$). *Self-esteem* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Selain itu, *psychological safety* berpengaruh positif terhadap *self-esteem* meskipun kontribusinya relatif kecil. Analisis mediasi menunjukkan bahwa *self-esteem* memediasi secara parsial hubungan antara *psychological safety* dan *work engagement*, ditunjukkan dengan efek tidak langsung yang signifikan berdasarkan uji bootstrapping (BootLLCI = 0,0074; BootULCI = 0,0656). Temuan

ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis serta penilaian diri yang positif merupakan faktor penting dalam meningkatkan *work engagement*. Penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk meningkatkan budaya kerja suportif dan intervensi penguatan self-esteem.

Kata kunci: *psychological safety, work engagement, self-esteem, mediasi, karyawan Indonesia.*

A. Pendahuluan

Subri (2002) mendefinisikan karyawan secara lebih luas sebagai seluruh penduduk dalam rentang usia kerja (berusia hingga 64 tahun) yang menjadi bagian dari angkatan kerja suatu negara dan jika suatu individu ingin berkecimpung/berpartisipasi dalam aktivitas itu. Sartika, (2024) mengatakan dalam organisasi, karyawan adalah bagian dari sistem kerja yang saling terintegrasi, di mana kolaborasi dan adaptasi terhadap perubahan sangat diperlukan. Keberhasilan perusahaan pun sangat bergantung pada sejauh mana karyawan diberdayakan dan difasilitasi untuk berkembang. Produktivitas karyawan mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, yang bukan sekedar dinilai pada jumlah *output*, namun pada dari kualitas kerja, efisiensi, dan kontribusi terhadap inovasi. Produktivitas yang tinggi menunjukkan kemampuan

karyawan bekerja dengan efektif serta adaptif atas perubahan. Menurut (Rachmawati et al., 2023) Faktor-faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, pelatihan, serta gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif sangat berperan dalam mendukung kinerja optimal, menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan memperkuat partisipan karyawan. Karenanya, penting untuk perusahaan dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan pengembangan para staf secara berkelanjutan (Rachmawati et al., 2023).

Dalam sebuah organisasi *work engagement*, merupakan hal penting yang perlu dimiliki oleh suatu karyawan. *Work engagement* merupakan rasa terikat, tertarik, dan puas terhadap tugas yang dilaksanakan oleh seorang karyawan (Robins & Judge, 2013). Dapat dikatakan bahwa karyawan melihat

pekerjaannya sebagai suatu hal penting yang perlu dikembangkan dan merupakan suatu bagian dari kehidupannya (Bakker & Bal, 2010). Menurut Schaufeli et al., (2016) work engagement merupakan sebagai pengalaman kerja yang memuaskan dan adanya keadaan kondisi mental yang positif meliputi tiga dimensi yaitu vigor, dedication, dan absorption. Engagement dalam bekerja membuat karyawan merasa lebih memiliki makna dan menjadi bagian dalam suatu perusahaan. Yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan produktivitas individu di dalam organisasi (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). Sebagaimana telah dipahami mengenai peran karyawan terhadap pencapaian kesuksesan dalam suatu organisasi, menurut Robbins (2021) faktor yang mempengaruhi work engagement karyawan adalah tingkat keterlibatan dalam suatu pekerjaan suatu hal yang bermanfaat. Berkurangnya tingkat engagement dapat menghadirkan kendala bagi berbagai perusahaan, karena apabila tingkat engagement rendah bersamaan dengan masa kerja yang terus meningkat akan berpotensi menghasilkan perilaku karyawan yang berdampak negatif

pada perusahaan. Karyawan yang memiliki engagement tinggi merupakan karyawan yang bersemangat kerja, produktif, loyalitas, serta memiliki dorongan untuk berprestasi dalam lingkup pekerjaannya (Santosa, 2012).

Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh Gallup 2014 hingga 2016 menyatakan dalam laporan *State of Global Workplace* (Gallup, 2016), perusahaan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi, produktivitasnya meningkat hingga 20% dan peningkatan profit sebesar 21%. Laporan tersebut juga mengindikasikan bahwa dari 155 negara yang disurvei, rata-rata hanya 15% dari orang dewasa yang bekerja penuh waktu yang merasa terlibat dalam pekerjaannya. Lebih lanjut, hasil survei *Gallup's Global Workplace Analytic di Indonesia* (2016) menunjukkan bahwa hanya 8% karyawan di Indonesia yang merasa terlibat dengan pekerjaannya, 77% tidak merasa terlibat, dan 15% karyawan secara aktif merasa tidak puas atau menentang pekerjaannya.

Iswanto & Agustina (2016) menyatakan bahwa karyawan yang kurang memiliki keterikatan terhadap

pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap malas, bekerja tanpa antusiasme, dan menghasilkan kualitas kerja yang kurang optimal. Kondisi ini juga dapat menyebabkan ketidakpahaman karyawan terhadap tugasnya, yang pada akhirnya berpotensi merugikan perusahaan.

Untuk memperkuat Gambaran fenomena tersebut pada konteks penelitian ini, peneliti melakukan survei awal pada bulan Juli 2025 terhadap 30 karyawan yang memenuhi kriteria partisipan penelitian, yaitu orang yang telah memiliki pekerjaan minimal masa kerja satu tahun. Tujuan survei ini adalah untuk mendapatkan persepsi awal mengenai Tingkat *work engagement* karyawan, terutama pada dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, serta memperkuat masalah yang akan dikaji. Temuan dari survei awal mengindikasikan bahwa pada dimensi *vigor*, terdapat 53,3% responden menyatakan “di tempat kerja saya merasa penuh energi”. Untuk dimensi *dedication*, sebanyak 44,7% responden menyatakan bahwa “pekerjaan saya menginspirasi saya”. Sedangkan untuk aspek *absorption*, sebesar

40,3% responden menyatakan bahwa “waktu berlalu begitu saja saat saya sedang bekerja”. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan telah menunjukkan keterlibatan kerja yang positif, tingkat *work engagement* pada masing-masing dimensi belum optimal dan masih menunjukkan variasi.

Menurut Bakker dan Leiter (2010), *work engagement* dipengaruhi beberapa faktor yaitu, *job resource*, *job demand*, dan *personal resource*. Setiap faktor tersebut memiliki makna yang spesifik. *Job resource* merujuk berkaitan dengan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial seseorang. Sementara *job demands* merujuk pada kondisi di mana mengharuskan yang bersifat perintah agar memberikan respon, dan *personal resource* dapat diartikan sebagai kapasitas seseorang untuk guna mempertahankan integritas dan kesadaran diri yang berdampak pada interaksi dengan lingkungan.

Karyawan yang terdapat *work engagement* yang kuat lebih berpeluang untuk menampilkan performa yang memuaskan, menunjukkan loyalitas yang lebih besar kepada organisasi, dan

mengalami kesejahteraan psikologis yang lebih baik (Bakker & Demerouti, 2008). Namun, banyak faktor di tempat kerja yang mempengaruhi work engagement, tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk terlibat secara aktif dalam perannya. Salah satunya adalah psychological safety, yaitu persepsi individu bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut akan akibat negatif (Edmondson, 1999). Psychological safety merupakan salah satu kondisi kontekstual yang menunjukkan berperan sebagai mekanisme penting dalam mendorong work engagement, karena merasa aman secara psikologis memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi secara efektif dalam tugas-tugasnya tanpa kekhawatiran akan dampak negatif konsekuensi interpersonal yang merugikan (Ge, 2020).

Edmondson (1999) mendefinisikan psychological safety sebagai keyakinan bahwa ada rasa aman bersama dalam sebuah tim untuk mengambil risiko interpersonal. Suatu tim atau unit kerja dengan

psychological safety yang baik akan memberikan kondisi yang memungkinkan para karyawan untuk merasa nyaman dalam menampilkan diri, mengartikulasi gagasan, dan mengomunikasikan pemikirannya tanpa kekhawatiran mengenai implikasi buruk terhadap reputasi, kedudukan, atau jalur karir (Edmondson, 1999). Individu akan merasa aman bahwa tidak akan ada ancaman terhadap keterlibatannya di tempat kerja, individu akan merasa aman secara psikologis.

Psychological safety memiliki dampak signifikan terhadap dinamika kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, suatu individu lebih cenderung untuk berani mengemukakan pendapat, mengambil inisiatif, serta mengakui kesalahan tanpa takut dipersalahkan. Rasa aman ini memberikan ruang bagi setiap individu untuk mengekspresikan ide dan pandangan secara terbuka, tanpa khawatir akan penolakan atau sanksi sosial. Dengan demikian, tercipta lingkungan kerja yang terbuka dan inklusif, di mana komunikasi dua arah yang jujur dan konstruktif dapat berkembang secara

alami. Lingkungan kerja yang mendukung psychological safety mendorong terciptanya kolaborasi yang lebih efektif antar karyawan, karena setiap individu merasa bebas untuk berbagi ide tanpa takut dihakimi. Kondisi ini juga memperkuat proses pembelajaran tim dan membuka ruang bagi inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi. Selain itu, kondisi ini turut memperkuat rasa memiliki dan keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi (Mintawati et al., 2024).

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan peran penting *psychological safety* dalam membentuk kondisi psikologis individu di lingkungan kerja. Vincent et al. (2022) menemukan bahwa rasa aman secara psikologis memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menumbuhkan *organization-based self-esteem*, yang merupakan penilaian positif terhadap nilai diri sebagai anggota dari suatu organisasi. Namun disisi lain penelitian Costantini et al. (2019) menunjukkan bahwa *self-esteem*, khususnya *organization-based self-*

esteem. Penelitian tersebut menempatkan *self-esteem* sebagai hasil dari intervensi peningkatan diri, bukan sebagai mekanisme psikologis yang terbentuk dari kondisi lingkungan kerja sehari-hari. Disisi lain, studi mengenai *psychological safety* menunjukkan bahwa rasa aman secara psikologis mengemukakan bahwa kondisi aman secara psikologis memberikan ruang bagi individu merasa dihargai dan diakui dalam organisasi, yang merupakan inti dari *self-esteem*. Walaupun demikian, hubungan antara *psychological safety* dan *work engagement* melalui *self-esteem* masih jarang diuji dalam satu model, khususnya dalam konteks organisasi Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji peran *self-esteem* sebagai mediator dalam hubungan antara *psychological safety* dan *work engagement*.

Sejalan dengan hal tersebut, Newman et al. (2017) menjelaskan bahwa *psychological safety* tidak hanya berkontribusi langsung terhadap *work engagement*, namun dengan tidak langsung lewat kenaikan *self-esteem*. Lingkungan kerja yang aman dari risiko interpersonal

mendorong individu untuk merasa lebih dihargai dan percaya diri (self-esteem), yang kemudian memperkuat peningkatan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik di tempat kerja. Oleh karena itu, self-esteem dapat berfungsi sebagai mediator antara psychological safety dan work engagement.

Tingkat self-esteem berpengaruh terhadap bagaimana individu memaknai rasa aman secara psikologis di tempat kerja. Individu dengan self-esteem tinggi condong percaya diri, mampu menghadapi tekanan sosial, dan merespons lingkungan kerja secara positif, sehingga lebih mudah merasa diterima dan aman. Sebaliknya, self-esteem yang rendah dapat membuat individu lebih rentan terhadap ancaman sosial dan menarik diri dari interaksi. (Faizah et al., 2020; Husna et al., 2022) mengatakan self-esteem berperan penting dalam memperkuat hubungan antara psychological safety dan work engagement, karena persepsi terhadap keamanan psikologis dipengaruhi oleh bagaimana individu menilai dirinya dalam lingkungan kerja.

Coopersmith (1967) memaknai self-esteem menjadi penilaian subyektif individu atas diri pribadi sebagai respon interaksi sosial, yang menunjukkan penerimaan atau penolakan serta mencerminkan tingkat kepercayaan dan keyakinan individu terhadap kompetensi pribadi. Serupa dengan itu, Rosenberg (1965) mendefinisikan self-esteem menjadi penilaian diri yang bersifat positif ataupun negatif. Self-esteem merupakan cara seseorang mempersepsikan diri serta kapabilitasnya dengan komprehensif, termasuk apresiasi dan penilaiannya atas diri sendiri, positif ataupun negatif.

Self-esteem tinggi membentuk karyawan bersemangat dalam menikmati pekerjaannya dan bangga pada kompetensi yang dimiliki. Ini memungkinkan bahwa karyawan dapat lebih aktif terlibat serta memberikan kontribusi pada pekerjaannya. Hubungan yang kuat dengan rekan kerja dianggap menghasilkan rasa hormat sendiri. Constantini et al. (2019) menunjukkan karyawan terdapat korelasi positif pada rekan kerjanya memiliki self-esteem yang tinggi, yang berpengaruh

pada work engagement. Artinya makin baik ikatan individu pada rekan kerja, semakin tinggi juga *self-esteem*, dan individu akan merasa termotivasi, nyaman, dan menikmati pekerjaan.

Namun, kurangnya *self-esteem* dianggap memengaruhi pada work engagement. Berdasarkan temuan Sonnentag et al. (2010). *Self-esteem* mampu mengganggu proses engagement serta membuat lingkungan kerja yang kurang menyenangkan bagi karyawan. Hal ini mampu ditunjukkan pada ketidakmampuan seseorang untuk menilai dirinya positif serta percaya bahwa dirinya tidak mampu melakukan sesuatu, yang membentuk seseorang merasa malas dan pesimis, mudah terpengaruh, menarik diri dari lingkungan sosial.

Self-esteem tinggi membentuk karyawan bersemangat dalam menikmati pekerjaannya dan bangga pada kompetensi yang dimiliki. Ini memungkinkan bahwa karyawan dapat lebih aktif terlibat serta memberikan kontribusi pada pekerjaannya. Hubungan yang kuat

dengan rekan kerja dianggap menghasilkan rasa hormat sendiri. Constantini et al. (2019) menunjukkan karyawan terdapat korelasi positif pada rekan kerjanya memiliki *self-esteem* yang tinggi, yang berpengaruh pada *work engagement*. Artinya makin baik ikatan individu pada rekan kerja, semakin tinggi juga *self-esteem*, dan individu akan merasa termotivasi, nyaman, dan menikmati pekerjaan.

Namun, kurangnya *self-esteem* dianggap memengaruhi pada *work engagement*. Berdasarkan temuan Sonnentag et al. (2010). *Self-esteem* mampu mengganggu proses engagement serta membuat lingkungan kerja yang kurang menyenangkan bagi karyawan. Hal ini mampu ditunjukkan pada ketidakmampuan seseorang untuk menilai dirinya positif serta percaya bahwa dirinya tidak mampu melakukan sesuatu, yang membentuk

seseorang merasa malas dan pesimis, mudah terpengaruh, menarik diri dari lingkungan sosial.

B. Metode Penelitian

Metode pengambilan sampel dalam studi ini adalah Convenience sampling yang merupakan Teknik pengambilan sampel non-probabilitas, di mana peneliti memilih partisipan berdasarkan kemudahan jangkauan, ketersediaan, dan kesediaan individu untuk terlibat dalam penelitian (Simkus, 2023). Dalam convenience sampling, pemilihan sampel tidak dilakukan secara acak, sehingga setiap partisipan dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang setara untuk dipilih sebagai responden (Hibberts et al., 2012).

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Indonesia, minimal sudah bekerja satu tahun dengan rentang umur 18 hingga 59, berdasarkan peraturan pemerintah (PP) No. 45 Tahun 2015. Tidak membatasi karakteristik individu seperti agama, jenis kelamin, atau latar belakang suku.

Alat ukur *work engagement* menggunakan instrument *The Utrecht Work Engagement Scale* (UWES)

yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2003) yang terdiri dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, terdiri dari 17 item yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. dimulai dari skala likert 0-6 dengan rincian 0 (tidak pernah) sampai dengan 6 (selalu). Berdasarkan hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Nilai RMSEA = 0.079 (<0.08) selain itu, nilai CFI = 0.922 (>0.90) dan TLI = 0.900 (>0.90) mengindikasikan bahwa model memiliki kecocokan yang memadai dengan data empiris. Dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas untuk memastikan konsistensi alat ukur pada variabel *work engagement* dari alat ukur UWES. Hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai McDonald's (ω) 0.854 (>0.70) dan Cronbach Alpha (α) = 0.831 (>0.70).

Untuk mengukur *psychological safety*, menggunakan skala dari Plouffe (2023). Skala ini mengukur persepsi individu terhadap rasa aman secara psikologis dalam kerja tim berupa 30 item yang mencakup *mutual trust/respect*, *supportive leadership*, *identity and clarity in context of team*. *Organizational/structural support*, dan

interpersonal risk-taking. Alat ukur ini menggunakan skala likert lima poin. Yang mencakup 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Ragu-Ragu), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju). Berdasarkan hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) menunjukkan Nilai RMSEA = 0.038 (<0.08), selain itu, nilai CFI = 0.943 dan TLI = 0.935, keduanya memiliki hasil >0.90 yang menunjukkan bahwa variabel tersebut layak untuk diinterpretasikan lebih lanjut. Setelah uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), analisis dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas untuk menilai konsistensi pada instrumen *Psychological Safety*. Hasil menunjukkan bahwa nilai McDonald's (ω) 0.858 dan Cronbach's Alpha (α) 0.842.

Lalu, alat ukur untuk *self-esteem* menggunakan Rosenberg *Self-esteem Scale* (RSES), yang terdiri dari 10 pernyataan. Digunakan untuk mengukur Tingkat *self-esteem* seseorang. Setiap pernyataan dinilai dengan "Sangat Setuju" (SS), "Setuju" (S), "Tidak Setuju" (TS), dan "Sangat Tidak Setuju" (STS). Pernyataan nomor 1, 3, 4, 7, dan 10 ditulis secara positif, sedangkan pernyataan nomor

2, 5, 6, 8, dan 9 ditulis secara negatif. Pada hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) Nilai RMSEA = 0.035 (<0.08), nilai CFI = 0.994 dan TLI = 0.990, yang keduanya memiliki hasil >0.90, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut layak untuk diinterpretasikan lebih lanjut. Namun ditemukan bahwa salah satu butir yaitu butir ke 8 atau SE8 memiliki hasil dibawah kriteria minimal yang kurang optimal terhadap konstruk. Oleh karena itu butir SE8 dihapus agar model pengukuran memenuhi persyaratan validitas. Setelah melakukan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas yang analisis tersebut menunjukkan nilai McDonald's (ω) 0.704 (>0.70) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen reliabel dan Cronbach's Alpha (α) 0.431 berada jauh dibawah standar (>0.70).

Pengolahan dan analisis data diolah menggunakan IBM SPSS Statistics versi 27 untuk mengolah variable *psychological safety*, *work engagement*, dan *self-esteem*. pada tahap awal, masing-masing variable dilakukan analisis deskriptif. Selanjutnya untuk memenuhi

persyaratan analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik. Ini termasuk heteroskedastisitas, normalitas, multikolinearitas, linearitas, dan independensi residual. Uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk*. Di mana data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi > 0.05 . uji linearitas digunakan untuk memastikan hubungan linear antarvariabel, dengan kriteria signifikansi > 0.05 . pengujian multikolineritas dilakukan melalui nilai *Variance inflation Factor* (VIF) apabila $VIF < 5$, model dinyatakan bebas multikolinearitas. Nilai uji indepedensi residual Durbin-Watson antara 1,5 dan 2,5 menunjukkan tidak adanya autokorelasi. Seluruh pengujian tersebut dilakukan untuk memastikan kelayakan model sebelum analisis regresi dan mediasi dilakukan.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam penelitian ini, melibatkan 283 karyawan Indonesia dengan pengalaman kerja minimal satu tahun. Analisis deskriptif *work engagement* berada pada kategori tinggi dengan mean empirik (4,48), yang berada di atas mean hipotetik (3) dan *psychological safety* menghasilkan

mean empirik (4,18) juga lebih tinggi dibandingkan mean hipotetik (3), sehingga berada pada kategori tinggi. Meskipun demikian, *self-esteem* berada pada kategori rendah dengan mean empiric (2,87), yang berada sedikit di atas mean hipotetik (2,5). meskipun tetap berada di atas nilai mean hipotetik.

Uji asumsi klasik, meliputi normalitas, linearitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi. Uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan ketiga variable *work* signifikansi < 0.05 sehingga dinyatakan tidak berdistribusi normal. Pada hasil *Shapiro-Wilk*, di mana setiap variable juga memiliki nilai signifikansi < 0.05 . Hasil terdapat pada table 1 dan table 2.

Meskipun uji *Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk* menunjukkan bahwa tidak berdistribusi normal secara statistic, hasil visual melalui Q-Q Plot memberikan Gambaran yang lebih baik. Berdasarkan Hair et al. (2013), Q-Q Plot efektif untuk mendeteksi outliter dan penyimpangan distribusi. Hasil Q-Q Plot menunjukkan bahwa distribusi data cenderung normal secara visual karena titik-titik data

mengikuti pola yang mendekati garis diagonal. Terdapat pada gambar 1, 2, dan 3.

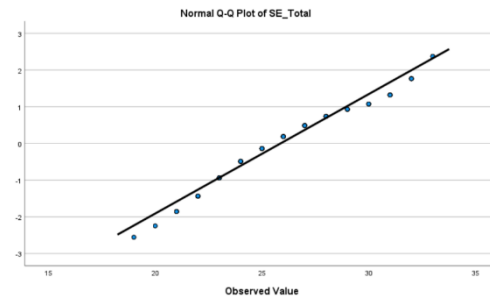
Tabel 1 Hasil Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Sig.	Interpretasi
<i>Work Engagement</i>	.003	Tidak Berdistribusi Normal
<i>Psychological Safety</i>	<.001	Tidak Berdistribusi Normal
<i>Self-esteem</i>	<.001	Tidak Berdistribusi Normal

Tabel 2 Hasil Shapiro-Wilk

Variabel	Sig.	Interpretasi
<i>Work Engagement</i>	<.001	Tidak Berdistribusi Normal
<i>Psychological Safety</i>	<.001	Tidak Berdistribusi Normal
<i>Self-esteem</i>	<.001	Tidak Berdistribusi Normal

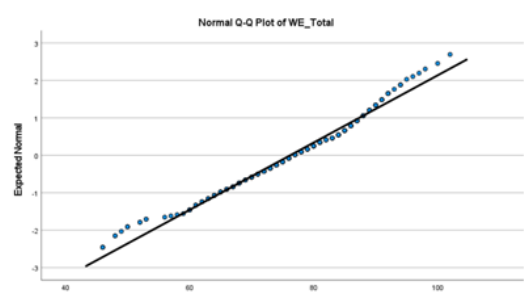
Gambar 3 Q-Q Plot Self-esteem



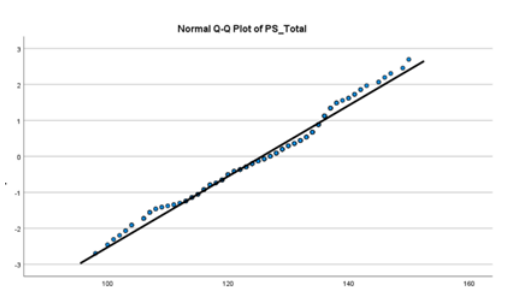
Kemudian terdapat uji linearitas untuk melihat apakah hubungan antar ketiga variabel berlangsung secara linear. Jika hasil linearitas Sig. < 0.05 serta *deviation of linearity* > 0.05 dinyatakan data bersifat linear. Hasil linearitas pada *work engagement* dan *psychological safety*, nilai signifikansi *linearity* < 0.001 menandakan adanya hubungan linear, dengan *Deviation Linearity* 0.399 yang menunjukkan tidak adanya penyimpangan pada pola linear. Hal serupa terlihat pada *work engagement* dan *self-esteem*, nilai *linearity* < 0.001, *deviation of linearity* 0.290 keduanya bersifat linear. Kemudian, antara *psychological safety* dan *self-esteem* juga terbukti linear, ditunjukkan oleh nilai *linearity* 0.012 serta *deviation of linearity* 0.324. Kesimpulannya, pada hasil tersebut bahwa seluruh variabel memiliki hubungan linear.

Kemudian dilakukan uji homoskedastisitas untuk memastikan

Gambar 1 Q-Q Plot Work Engagement



Gambar 2 Q-Q Plot Psychological Safety



tidak adanya heteroskedastisitas pada model regresi. Data dinyatakan memenuhi asumsi homoskedastisitas apabila nilai signifikansi di atas 0.05 dan terdapat pola scatterplot sebaran titik yang acak. Hasil pada *work engagement* dengan *psychological safety* ($p = 0.693$) diperkuat oleh

	Durbin-Watson	Interpretasi
<i>Psychological Safety</i>	1.781	Tidak Terjadi Autokorelasi

scatterplot secara acak dan *work engagement* dengan *self-esteem* ($p =$

	Tolerance	VIF	Interpretasi
<i>Psychological Safety</i>	1.000	1.000	Terjadi Multikolinearitas

0.149) diperkuat oleh scatterplot secara acak sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat heteroskedastisitas. Namun, *psychological safety* dengan *self-esteem*, nilai signifikansi < 0.001 , yang menunjukkan adanya heteroskedastisita, lalu dalam scatterplot berbentuk U tidak tersebar secara acak. sehingga homoskedastisitas pada hubungan ini tidak terpenuhi.

Kemudian, uji idependensi residual dilakukan melalui pengujian autokorelasi dan multikolinearitas. Uji autokorelasi menunjukkan nilai Durbin-Watson berada dalam (1,5 hingga 2,5). Hasil ini mengindikasikan

bahwa residual tidak menunjukkan pola autokorelasi. Selain itu, uji multikolinearitas yang melalui nilai Tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Multikolinearitas terjadi apabila *tolerance* > 1.0 atau $VIF < 5$. Dengan demikian. Tidak terdapat multikolinearitas antara variabel bebas. Hasil dari uji *psychological safety* dengan ABS_RES 1 terdapat pada tabel 3 dan tabel 4

Tabel 3 Uji Autokorelasi Variabel *Psychological Safety* dengan ABS_RES 1

Tabel 4 Uji Multikolinearitas Variabel *Psychological Safety* dengan ABS_RES 1

Berdasarkan hasil uji idependensi residual, nilai Durbin-Watson sebesar 1.781, sehingga dinyatakan bebas dari autokorelasi. Selain itu, uji multikolinearitas menunjukkan nilai *tolerance* 1.000 dan VIF 1.000, yang mengindikasikan tidak adanya multikolinearitas antar variabel bebas dalam model. Kemudian akan dilanjut dengan uji variabel *self-esteem* dengan ABS_RES2 pada tabel 5 dan tabel 6.

Tabel 5 Uji Autokorelasi Variabel *Self-esteem* dengan ABS_RES2

	Durbin-Watson	Interpretasi
<i>Self-esteem</i>	1.875	Tidak Terjadi Autokorelasi

Tabel 6 Uji Multikolinearitas Variabel *Self-esteem* dengan ABS_RES2

	Tolerance	VIF	Interpretasi
<i>Self-esteem</i>	1.000	1.000	Terjadi Multikolinearitas

Hasil pengujian pada variabel *self-esteem* dengan ABS_RES2 menunjukkan nilai Durbin-Watson 1.875, tidak adanya autokorelasi. Kemudian, nilai *tolerance* sebesar 1.000 dan VIF 1.000 mengindikasikan bahwa model bebas dari multikolinearitas. Kemudian, uji autokorelasi variabel *psychological safety* dengan ABS_RES 3 terdapat pada tabel 7 dan tabel 8.

**Tabel 7 Uji Autokorelasi Variabel
Psychological Safety dengan ABS_RES3**

	Durbin-Watson	Interpretasi
<i>Psychological Safety</i>	2.033	Tidak Terjadi Autokorelasi

**Tabel 8 Uji Multikolinearitas Variabel
Psychological Safety dengan ABS_RES3**

	Tolerance	VIF	Interpretasi
<i>Psychological Safety</i>	1.000	1.000	Terjadi Multikolinearitas

Pengujian variabel *psychological safety* dengan ABS_RES3 menunjukkan nilai Durbin-Watson 2.033, menandakan tidak adanya autokorelasi. Nilai *tolerance* sebesar 1.000 dan VIF 1.000 mengindikasikan tidak terjadi multikolinearitas. Dengan itu, asumsi independensi residual terpenuhi dan

model bebas dari masalah multikolinearitas.

Kemudian menguji hipotesis satu. Hasil dari hipotesis yang telah diuji kepada variabel *psychological safety* (X) terhadap *work engagement* (Y), dengan nilai $t = 8.6713$, $\text{Coeffc} = 0.4914$, dan $p = 0.0000$. menggambarkan *psychological safety* memiliki peran langsung secara positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Nilai R^2 sebesar 0.2683 menunjukkan bahwa *psychological safety* mampu menjelaskan 26.83% variasi *work engagement* artinya perubahan Tingkat *work engagement* dapat dijelaskan oleh Tingkat *psychological safety*, sedangkan sebanyak 73.17% ($100\% - 26.83\%$) dipengaruhi oleh faktor lain.

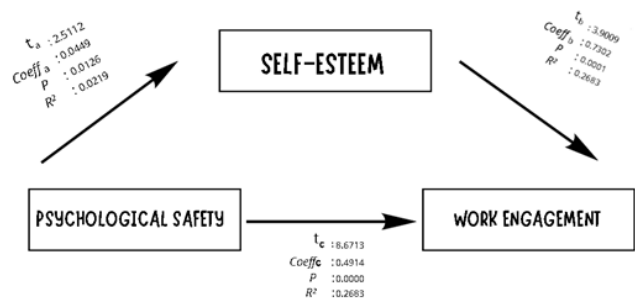
Kemudian hasil dari hipotesis dua, hasil regresi menunjukkan bahwa *work engagement* (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-esteem* (M) dengan nilai $t_c = 39.009$, $p = 0.0001$, dan koefisien sebesar 0.7302. artinya peningkatan *work engagement* diikuti oleh peningkatan *self-esteem*. Nilai R^2 sebesar 0.2683 mengindikasikan 26.83% variasi *self-esteem* dijelaskan oleh *work engagement*. Sementara itu 73.17%

(100% - 26.83%) sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

Hasil regresi pada pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *psychological safety* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self-esteem* (M), dengan nilai $t_a = 2.5112$ dan $p = 0.0126$. $Coeff_a = 0.0449$ menunjukkan bahwa *psychological safety* diikuti oleh peningkatan *self-esteem*. Nilai R^2 sebesar 0.0219 menunjukkan bahwa variabel ini hanya menjelaskan 2.19% variasi *self-esteem*, sementara sekitar 97.81% (100% - 2.19%) dipengaruhi oleh faktor lain.

Hipotesis keempat menunjukkan untuk menilai apakah *self-esteem* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *psychological safety* (X) dan *work engagement* (Y). pengujian dilakukan menggunakan analisis mediasi bootstrapping pada *PROCESS* SPSS versi 4.2 model 4, yang memungkinkan peneliti untuk mengetahui pengaruh langsung (*direct effect*), maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam model. Hasil dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9 hasil Bootstrapping Antar Variabel



Hasil dari efek langsung pada *psychological safety* terhadap *work engagement* tetap signifikan walaupun *self-esteem* dimasukkan sebagai mediator dengan nilai $t = 8.6713$, $coeff = 0.4914$, dan $p = 0.0000$. Hasil data tersebut menghasilkan bahwa *psychological safety* tetap memberikan kontribusi positif terhadap *work engagement* setelah dikontrol oleh variabel mediator. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mediasi yang terjadi Adalah mediasi parsial.

Setelah itu terdapat hasil dari efek tidak langsung nilai koefisien 0.0328, dan dari hasil bootstrapping menunjukkan bahwa lower level for CI (BootLLCI) = 0.0074 dan upper level for CI (BootULCI) = 0.0656. Menandakan bahwa efek tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Dapat disimpulkan bahwa *self-esteem* berperan sebagai

mediator yang menjembatani pengaruh psychological safety terhadap work engagement.

Selanjutnya terdapat analisis efek total (*total effect*) yang merupakan gabungan antara efek langsung (*direct effect*) dan efek tidak langsung (*indirect effect*). Efek total ini bertujuan untuk melihat seberapa besar total kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara langsung maupun menggunakan mediasi.

Hasil total effect dengan koefisien 0.5242 dengan (nilai $t = 9.1244$, dan $p = 0.0000$) menunjukkan bahwa pengaruh psychological safety terhadap work engagement berada dalam kategori kuat dan signifikan secara statistik. Nilai total effect ini merupakan gabungan dari efek langsung (*direct effect*) dan efek tidak langsung (*indirect effect*). Pada penelitian ini secara spesifik, pengaruh psychological safety terhadap work engagement memiliki koefisien 0.4914 ($t = 8.6713$, $p = 0.0000 < 0.05$) sementara itu, efek tidak langsung melalui self-esteem meningkat sebesar 0.0328. Kenaikan dari 0.4914 (*direct effect*) menjadi 0.5242 (*total effect*) menunjukkan

bahwa self-esteem turut berperan memperkuat hubungan antara psychological safety dan work engagement

D. Kesimpulan

Penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* dan *self-esteem* berpengaruh positif serta signifikan terhadap *work engagement*. *Psychological safety* juga terbukti meningkatkan *self-esteem* meskipun dengan tingkat yang relatif kecil. Selain itu, *self-esteem* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *psychological safety* dan *work engagement*. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara psikologis serta *self-esteem* yang positif berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja pada karyawan.

E. DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* dan *self-esteem* berperan penting dalam meningkatkan *work engagement*. *Psychological safety* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Yang berarti semakin aman karyawan

dalam lingkungan kerja, semakin tinggi juga *work engagement* yang dimiliki. Sejalan dengan temuan penelitian sistematis oleh Hal ini sejalan dengan temuan Paul Vincent et al. (2023) yang menyatakan bahwa rasa aman secara psikologis memungkinkan karyawan untuk merasakan apresiasi dan pengakuan di dalam perusahaan. Hal ini, mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi. termasuk *work engagement*, kreativitas, dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, meta-analisis oleh Mazzetti et al. (2021) (Work Engagement:A Meta-analysis Using) juga menegaskan bahwa kondisi kerja yang memungkinkan rasa aman berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* di berbagai konteks organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *psychological safety* merupakan salah satu faktor lingkungan penting yang mendukung keterlibatan kerja karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa *self-esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Karyawan dengan *self-esteem* tinggi cenderung merasa kompeten, sehingga lebih mudah menunjukkan

energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Temuan Herlina (2020). Selain itu, *psychological safety* juga berpengaruh positif terhadap *self-esteem*, yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis membantu karyawan merasa dihargai. Sehingga mendorong terbentuknya penilaian diri positif. Hasil ini konsisten dengan penelitian Faizah et al. (2020) menegaskan bahwa dukungan lingkungan dan rasa aman dapat meningkatkan rasa percaya diri serta kemampuan penilaian positif terhadap diri sendiri. Selain itu, penelitian Sariza et al. (2024) menunjukkan bahwa *self-esteem* karyawan berkembang melalui pengalaman kerja yang positif serta pengakuan dalam pekerjaan, yang menegaskan pentingnya konteks organisasi dalam pembentukan *self-esteem* karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-esteem* memediasi secara parsial hubungan antara *psychological safety* dan *work engagement*. Hasil ini sejalan dengan Ozel dan Yimaz (2025) yang menemukan bahwa *organization-based self-esteem* memediasi secara parsial hubungan variabel psikologis terhadap *work engagement*, yang

menunjukkan peran mekanisme internal dalam memperkuat keterlibatan karyawan. Serta penelitian Mazzetti et al. (2021) juga mengatakan bahwa faktor lingkungan seperti *psychological safety* dapat mempengaruhi *work engagement* baik secara langsung maupun melalui variabel personal seperti *self-efficacy* dan *self-worth*. Sehingga wajar jika *self-esteem* dalam penelitian ini hanya memediasi. Sebagian hubungan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa *psychological safety* dan *self-esteem* merupakan dua faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan *work engagement* karyawan.

F. SARAN

Penelitian diharapkan menjadi dasar bagi studi selanjutnya akan mengkaji variabel *psychological safety* dan *self-esteem* dalam *work engagement*. Peneliti berikutnya, disarankan untuk menggunakan Teknik probabilitas untuk hasil yang lebih generalisatif dengan responden yang lebih beragam.

Penelitian ini menunjukkan bahwa Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis melalui

komunikasi yang terbuka, budaya, serta dukungan pimpinan dalam memberikan umpan balik konstruktif tanpa menyalahkan karyawan. Pelatihan *soft skills*, konseling, mentoring, dan apresiasi yang adil juga penting untuk meningkatkan *self-esteem*. Dalam Upaya tersebut dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai dan percaya diri sehingga meningkatkan *work engagement* secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, B. A. & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- 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>
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current direction in psychological science*, 20(4), 265-269.

- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Branden, N. (1992). *The power of self-esteem*. Health Communications, Inc.
- Buss, A. H. (1995). *Personality Temperament, Social Behavior, And The Self*. Allyn & Bacon.
- Carmeli, A., & Zisu, M. (2009). The relational underpinnings of quality internal auditing in medical clinics in Israel. *Social Science and Medicine*, 68, 894–902.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Coopersmith, S., (1990) *The Antecedents of self esteem*, Consulting Psychologists Press
- Coopersmith, S. (1967). *The Antecedent Of Self Esteem*.
- Costantini, A., Ceschi, A., Viragos, A., De Paola, F., & Sartori, R. (2019). The role of a new strength-based intervention on organisation-based self-esteem and work engagement. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 194–206. <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2018-0091>
- Denison, D. R. (2009). *Getting Started With Your Denison Organizational Culture Survey Result*. Erlangga
- Dewi, Y. C. C., Bachri, B. C. D., & Sinaga, N. E. (2023). Mini Review: Hubungan Psychological Safety dengan Kreativitas pada Karyawan di Indonesia dan Cina. *Prosiding Konferensi Mahasiswa Psikologi Indonesia*, 4, 153-167.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, Renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Faizah., Marmer FV., Aulia NN., Rahma U., & Dara Y. (2020). Self-esteem dan resiliensi sebagai prediktor penyesuaian diri mahasiswa baru di Indonesia. *Persona Jurnal Psikologi Indonesia*, 9(2): 335-352. https://doi.org/10.30996/persona.v9i2.3448_

- Federman, B. (2009). *Employee engagement: A road for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. Jossey Bass
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70, 113-165.
- Gailea, N. Y., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh budaya kerja, kepribadian dan self-esteem terhadap kinerja karyawan pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 6(4), 2048–2057. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/20934/20621>
- Gallup. (2016). Why Indonesia Must Engage Younger Workers. Retrieved from <https://news.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engageyounger-workers.aspx>
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 48(3). <https://doi.org/10.2224/SBP.8907>
- Ghufron, M. N. (2010). *Teori-Teori Psikologi*. Ar-Ruzz Media.
- Ghufron, M. N., & Risnawita, R. (2010). *Teori-teori psikologi*. Ar-Ruzz Media.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition PDF eBook*. Pearson Higher Ed.
- Haropis, Y. F., & Zamralita, Z. (2023). Studi Pada Karyawan Teknologi Informasi: Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja individual Dengan Keterikatan Kerja Sebagai mediator. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 7(3), 500–510. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v7i3.25675.2023>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Herlina, D. A., & Izzati, U. A. (2020). Hubungan antara self-esteem dengan work engagement pada pegawai Dinas “X”. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan*.
- Hibberts, M., Burke Johnson, R., & Hudson, K. (2012). Common Survey Sampling Techniques

- BT - *Handbook of Survey Methodology for the Social Sciences* (L. Gideon (ed.); pp. 53–74). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3876-2_5
- Hui, C. ., & Lee, C. (2000). Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships. *Journal of Management*, 26, 215–232. <https://doi.org/10.1177/014920630002600203>
- Husna HA., Ardimen., Sisrazeni., & Rahayu SP. (2022). Hubungan antara self esteem dan self confidence remaja panti asuhan. *Jurnal Consulenza: Jurnal Bimbingan Konseling dan Psikologi*, 5(1): 12-22.
- Iswanto, F., & Agustina, I. (2016). Peran Dukungan Sosial di Tempat Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan. *Mediapsi*, 02(02), 38–45. <https://doi.org/10.21776/ub.mps.2016.002.02.6>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lockwood, N. R. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role* (SHRM Research Quarterly Report). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management. Diakses dari: <https://pdfs.semanticscholar.org/acc4/4ab3d4cb3c648cb2993fe705129984440ffe.pdf>
- May,D.R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). Thepsychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the humanspirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77,11–37.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Mintawati H., Simangunsong BAMP., Suhardi M., Supriyadi A., Efrida I., & Louw RF. (2024). Pengaruh motivasi dan psikologis karyawan terhadap kepuasan kerja di perusahaan. *Judicious*, 4(2): 414-421. <https://doi.org/10.37010/jdc.v4i2.1525>.
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2012). Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Jurnal Psikologi*, 3(8), 1-10.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.

- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Özel, E. T., & Yılmaz, A. (2025b). The mediating role of organization-based self-esteem in the effect of perceived overqualification on work engagement. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(3), 715–741.
<https://doi.org/10.17153/oguibf.1567114>
- Paul Vincent, M. T., P.M., N., Jose, G., John, A., & Kuriakose, V. (2022). Family incivility and workplace bullying: Mediating and moderating model of psychological safety, optimism and organization-based self-esteem. *International Journal of Conflict Management*, 34(2), 234–252.
<https://doi.org/10.1108/ijcma-04-2022-0085>
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 96,401–411.
- Plouffe, R. A., Ein, N., Liu, J. J., St. Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A., & Don Richardson, J. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the Psychological Safety Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 443–455.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12434>
- Rose, J. P., & Vogel, E. (2020). Self-esteem and social status. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 4754-4758). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1172
- Rachmawati, E., Laili W., Hidayatullah AR., & Ismail I. (2024). Pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan komitmen kerja karyawan. *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*, 2(1): 45-61.
<https://doi.org/10.55606/makrej.u.v2i1.2453>
- Reasoner, R. (2010). *The True Meaning of Self-Esteem*. NA for Self-Esteem. <http://www.self-esteem-nase.org/what.php>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects On Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 53(3), 617–635, 2010.
- Robbins., S., Judge, T. A., Judge, T. (2013). *Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.
- Santosa, T. E. C. (2012). Memahami dan Mendorong Terciptanya Employee Engagement dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 207–206. www.Bayt.com.

- Saputra, N., Sasmoko, & Abdinagoro, S. B. (2018). The holistic work engagement: A study In indonesia oil palm industry,. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.9), 1-7.
- Sartika, G. (2024). Peran strategis manajemen sumber daya manusia untuk mendukung keberlanjutan organisasi melalui penerapan triple bottom line. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 177-188.
<https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v4i1.155>.
- Sariza, M. N., Zunaidah, Z., Hadjri, I., & Widiyanti, M. (2024). Influence of self-esteem and work engagement on the performance of Bapenda employees of South Sumatra Province. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 11(4), 144–158.
<https://doi.org/10.21744/irjmis.v11n4.2455>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Work & well-being survey (UWES)*. 2003. TESTS, 0, Psyc
https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_GB_17.pdf
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., SALANOVA, M., & BAKKER, V. G. 'ALEZ-R. 'A A. B. (2016). the Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Institut Für Management Und Wirtschaftsforschung*, 60.
- Simkus, J. (2023, July 31). Convenience sampling: Definition, method and samples.
<https://www.simplypsychology.org/convenience-sampling.html>
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all Days are Created Equal: The Concept of State Work Engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 25–38). Psychology Press.
- Subri, M. 2002. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada. Jakar
- Stephen Robbins, T. A. J. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson, 2021.
- Tafaroid, R. &. (2001). Two-Dimensional Self Esteem: Theory and Measurement: Personality and Individual Differences. *Journal of Personalty Assesment*.
- Varisia, A. K. O., & Prahara, S. (2023). Self-esteem dan work engagement pada karyawan generasi milenial. *Jurnal Psikologi*, 14(2), 145–158.

- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Wanless, S.B. (2016). The Role of Psychological Safety in Human Development. *Research in Human Development Volume 13* (1), pp. 6-14
- Warsiki, A. Y. N., & Mardiana, T. (2021). Pengaruh Self-Concept Dan Self-Efficacy Terhadap Motivasi Berprestasi Mahasiswa Jurusan Manajemen Berbasis KKNl. *Buletin Ekonomi: Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Akuntansi*, 17(2), 245-256.
- Zuhaena, F., & Harsuti, H. (2021). Keterlibatan Karyawan Dan Perilaku Inovatif: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 8(2), 66–72. <https://doi.org/10.32477/jrm.v8i2.293>