



## Keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen terhadap employee engagement: moderasi kepemimpinan manajerial pada industri

Galang Erdiansyah\*, Muhamad Alwi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon, Indonesia

### Info artikel

#### Riwayat artikel:

Dikirim [28-02-2026]

Direvisi [23-04-2026]

Diterima [02-05-2026]

#### Kata kunci:

Keamanan psikologis  
Kepercayaan terhadap manajemen  
Kepemimpinan manajerial  
Keterlibatan karyawan  
PLS-SEM

### A b s t r a k

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen terhadap employee engagement, serta menelaah peran tipe kepemimpinan manajerial sebagai prediktor langsung dan moderator pada karyawan sektor industri di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan survei cross-sectional, penelitian ini menemukan bahwa keamanan psikologis, kepercayaan pada manajemen, dan tipe kepemimpinan manajerial berkontribusi positif terhadap employee engagement. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan manajerial memperkuat hubungan antara keamanan psikologis dan employee engagement, tetapi tidak memperkuat hubungan antara kepercayaan pada manajemen dan employee engagement. Temuan ini menegaskan pentingnya membangun lingkungan kerja yang aman secara psikologis, memperkuat kepercayaan pada manajemen, dan mengembangkan praktik kepemimpinan yang mendukung keterikatan kerja karyawan.

## Pendahuluan

Employee engagement (keterikatan kerja) dipandang sebagai kondisi motivasional positif yang tercermin pada vigor, dedication, dan absorption, serta berkaitan dengan berbagai luaran penting organisasi. Sintesis bukti menunjukkan bahwa engagement berhubungan dengan kinerja tugas dan kinerja kontekstual, sehingga organisasi memiliki kepentingan strategis untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan engagement secara berkelanjutan (Corbeau & D., 2023). Namun, dalam praktiknya, mempertahankan engagement tetap menjadi tantangan terutama pada konteks kerja yang makin dinamis, kompetitif, dan menuntut adaptasi cepat.

Dalam kerangka Job Demands–Resources (JD–R) theory, engagement muncul ketika karyawan memiliki sumber daya (resources) yang memadai untuk menghadapi tuntutan kerja (demands) serta memaknai pekerjaannya secara positif (Bakker et al., 2023). Dua resources yang semakin sering dibahas dalam literatur perilaku organisasi mutakhir adalah keamanan psikologis (psychological safety) dan kepercayaan pada manajemen (trust in management). Keduanya relevan karena bekerja pada level pengalaman psikologis dan relasional: keamanan psikologis memfasilitasi keberanian untuk berpendapat/bertanya/berinisiatif tanpa takut konsekuensi interpersonal, sedangkan kepercayaan pada manajemen memperkuat keyakinan bahwa keputusan serta tindakan manajemen dapat diandalkan, adil, dan tidak merugikan karyawan.

Keamanan psikologis semakin menonjol dalam riset kontemporer, termasuk dalam konteks pascapandemi dan perubahan cara kerja (misalnya kerja hibrida) yang menuntut komunikasi terbuka, pembelajaran cepat, dan kolaborasi lintas fungsi. Tinjauan sistematis terbaru menegaskan bahwa keamanan psikologis merupakan elemen penting bagi kesejahteraan kerja dan berperan dalam memfasilitasi luaran seperti kepuasan, engagement, dan produktivitas (Dong et al., 2024). Secara empiris, studi lintas konteks menunjukkan bahwa keamanan psikologis berkaitan dengan proses-proses proaktif seperti *employee voice* dan keterlibatan kerja; misalnya, keamanan psikologis berhubungan dengan meningkatnya *voice* yang pada gilirannya berkaitan dengan engagement (Ge, 2020). Pada sektor hospitality di negara berkembang, keamanan psikologis juga ditunjukkan sebagai mekanisme penting yang menjelaskan hubungan kepemimpinan inklusif dengan employee engagement (Vakira et al., 2023).

\*Penulis korespondensi

Alamat email: Galang Erdiansyah ([galang.122020432@ugj.ac.id](mailto:galang.122020432@ugj.ac.id))

Dalam konteks Indonesia, bukti kuantitatif juga mengindikasikan bahwa keamanan psikologis berasosiasi dengan job engagement, dan bahkan diuji dalam kerangka interaksi (moderasi) dengan komitmen keselamatan pemimpin (Nurullah & S., 2022). Temuan-temuan ini menguatkan argumen bahwa keamanan psikologis bukan sekadar “iklim yang nyaman”, melainkan sumber daya psikologis yang mendorong keterlibatan kerja.

Di sisi lain, kepercayaan pada manajemen merupakan fondasi relasi kerja yang memengaruhi kualitas pertukaran sosial di organisasi. Literatur mutakhir juga menyoroti bahwa ketika kepercayaan terganggu misalnya akibat ketidakpastian organisasi, perubahan, atau disrupsi maka upaya *trust repair* menjadi isu penting bagi praktik manajemen dan HR (Kähkönen et al., 2021). Pada level mikro, bukti empiris menunjukkan bahwa perilaku manajerial yang dipersepsikan dapat dipercaya berkaitan dengan meningkatnya engagement, termasuk melalui mekanisme rasa “diakui sebagai bagian dalam” organisasi (*perceived insider status*) (Liu et al., 2022). Penelitian lain menempatkan kepercayaan pada manajemen sebagai job resource yang berkelindan dengan outcome retensi, dengan engagement berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut (Bellamkonda et al., 2021). Dalam konteks Indonesia, studi pada karyawan startup juga menunjukkan keterkaitan antara trust in management dan work engagement, terutama ketika organisasi menghadapi dinamika perubahan (Aziza & F. N. D., 2023). Dengan demikian, trust in management dapat diposisikan sebagai sumber daya relasional yang memperkuat energi, dedikasi, dan keterlekatan karyawan pada pekerjaan maupun organisasi.

State of the art riset engagement saat ini tidak hanya menekankan “apa” prediktor engagement, tetapi juga “kapan” dan “dalam kondisi apa” prediktor tersebut menjadi lebih kuat. Salah satu arah penting adalah menguji peran konteks kepemimpinan sebagai faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh resources psikologis dan relasional terhadap engagement. Meta-analisis mutakhir menunjukkan hubungan yang konsisten antara beragam bentuk kepemimpinan positif dengan engagement, sekaligus membuka ruang untuk menguji mekanisme dan kondisi batas (boundary conditions) yang membuat efek tersebut bervariasi (Decuyper & W. B., 2021). Secara longitudinal, kepemimpinan yang mampu “mengaktifkan” resources individu dan tim juga terbukti meningkatkan work engagement (Mazzetti & W. B., 2022). Selain itu, bukti empiris menunjukkan kepemimpinan dapat beroperasi melalui (atau bersama) keamanan psikologis dan trust dalam memengaruhi engagement (Rabiul et al., 2023). Dengan kata lain, menguji tipe kepemimpinan manajerial sebagai moderator menjadi relevan untuk memahami apakah keamanan psikologis dan trust in management akan lebih “berbuah” pada engagement ketika gaya kepemimpinan tertentu hadir.

Meskipun penelitian mengenai keamanan psikologis, kepercayaan pada manajemen, dan employee engagement terus berkembang, masih terdapat beberapa celah penting dalam literatur. Pertama, banyak studi terdahulu menelaah keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen secara terpisah atau menempatkannya terutama sebagai mediator, sehingga bukti mengenai pengaruh simultan kedua resources tersebut terhadap employee engagement dalam satu model yang terintegrasi masih terbatas. Kedua, riset yang secara eksplisit menguji tipe kepemimpinan manajerial sebagai kondisi batas (boundary condition) pada hubungan antara keamanan psikologis dan employee engagement, maupun antara kepercayaan pada manajemen dan employee engagement, masih relatif jarang. Padahal, secara teoretis, kepemimpinan dapat menentukan seberapa kuat resources psikologis dan relasional dikonversi menjadi keterikatan kerja (Decuyper & W. B., 2021; Rabiul et al., 2023). Ketiga, dalam konteks Indonesia yang cenderung lebih hierarkis, dinamika relasi atasan-bawahan dapat memengaruhi rasa aman interpersonal, keberanian menyuarakan pendapat, dan tingkat kepercayaan pada manajemen, sehingga temuan dari konteks negara lain belum tentu dapat digeneralisasikan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang menguji secara simultan peran keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen terhadap employee engagement, serta menempatkan tipe kepemimpinan manajerial sebagai moderator dalam konteks karyawan sektor industri di Indonesia.

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen terhadap employee engagement, serta menguji peran tipe kepemimpinan manajerial sebagai prediktor langsung dan moderator dalam hubungan tersebut pada karyawan sektor industri di Indonesia. Secara akademik, penelitian ini diharapkan memperkaya pengembangan model employee engagement berbasis Job Demands–Resources dan perspektif relasional. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi manajemen dan fungsi SDM dalam membangun lingkungan kerja yang aman secara psikologis, memperkuat kepercayaan terhadap manajemen, dan mengembangkan praktik kepemimpinan yang mendukung keterikatan kerja karyawan.

### **Employee Engagement dalam Kerangka Job Demands–Resources**

Employee engagement dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang tercermin pada vigor, dedication, dan absorption, dan lazim diukur sebagai konstruk tiga dimensi tersebut (Schaufeli et al., 2002). Dalam perspektif Job Demands–Resources (JD–R) theory, engagement meningkat ketika sumber daya kerja (job resources) misalnya dukungan sosial, kepemimpinan yang memberdayakan, otonomi, umpan balik, serta iklim relasional yang sehat membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja (job demands) dan membangkitkan motivasi kerja. Perkembangan JD–R satu dekade terakhir menekankan inovasi penting seperti pendekatan person  $\times$  situation, model multilevel, mekanisme proaktif (misalnya job crafting), hingga intervensi peningkatan resources sebagai agenda riset lanjutan (Bakker et al., 2023).

Dalam konteks tersebut, keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen dapat diposisikan sebagai resources yang bersifat socio-psychological: keamanan psikologis meningkatkan keberanian mengambil risiko interpersonal (bertanya, mengusulkan ide, mengakui kesalahan), sedangkan kepercayaan pada manajemen memperkuat keyakinan bahwa kebijakan/keputusan manajemen dapat diandalkan, adil, dan tidak merugikan pihak yang mempercayai. Keduanya berpotensi meningkatkan energi dan dedikasi karyawan sehingga mendorong engagement, serta menjadi landasan untuk partisipasi aktif di tempat kerja.

### **Keamanan Psikologis sebagai Resource Psikologis**

Keamanan psikologis diperkenalkan sebagai shared belief bahwa lingkungan tim/kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut konsekuensi negatif pada citra diri, status, maupun karier (Edmondson, 1999). Konsep ini penting karena engagement bukan sekadar “kemauan bekerja keras”, tetapi juga keberanian untuk hadir secara utuh dalam peran kerja menyampaikan pendapat, terlibat dalam pemecahan masalah, dan belajar dari kesalahan (Kahn, 1990).

Bukti kontemporer menunjukkan keamanan psikologis terkait dengan perilaku proaktif (misalnya voice) dan meningkatkan engagement melalui mekanisme partisipasi yang lebih aktif. Misalnya, pada konteks manufaktur, keamanan psikologis terbukti mendorong employee voice yang kemudian berkontribusi pada work engagement (Ge, 2020). Pada konteks hospitality, keamanan psikologis juga muncul sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan inklusif berkaitan dengan employee engagement (Vakira et al., 2023).

Dari sisi state of the art, kajian bibliometrik dan tinjauan sistematis terbaru menegaskan bahwa penelitian keamanan psikologis berkembang pesat dan semakin terkait dengan isu pascapandemi seperti kerja jarak jauh, isolasi, serta stressor baru (termasuk teknologi/AI), sehingga keamanan psikologis tidak hanya dipahami sebagai isu “iklim tim”, tetapi juga bagian dari upaya membangun resiliensi organisasi dan kesejahteraan kerja (Rabiul et al., 2023).

Pada konteks Indonesia, temuan empiris juga mengarah pada pola yang konsisten: keamanan psikologis berhubungan positif dengan engagement, meskipun efek kondisi batas (moderator) dapat bervariasi. Misalnya, penelitian pada karyawan yang kembali WFO pasca WFH menunjukkan psychological safety berpengaruh positif terhadap job engagement, sementara leader safety commitment pada studi tersebut tidak memoderasi hubungan tersebut (Dong et al., 2024).

### **Kepercayaan pada Manajemen sebagai Resource Relasional**

Secara konseptual, trust dalam organisasi umumnya dipahami sebagai willingness to be vulnerable kepada pihak lain berdasarkan ekspektasi positif terhadap kemampuan, integritas, dan benevolence pihak tersebut (Dong et al., 2024). Dalam relasi karyawan–manajemen, kepercayaan pada manajemen berperan sebagai “pelumas” pertukaran sosial dan memengaruhi bagaimana karyawan menilai risiko psikologis saat berupaya lebih (extra role) serta berinvestasi secara emosional pada pekerjaan.

Penelitian mutakhir menegaskan bahwa trust merupakan isu krusial dalam dinamika organisasi modern, terutama ketika terjadi ketidakpastian dan perubahan; bahkan, bidang trust repair berkembang pesat sebagai respons atas rapuhnya kepercayaan dalam organisasi kontemporer (Kähkönen et al., 2021). Secara empiris, perilaku manajerial yang dipersepsikan dapat dipercaya berhubungan dengan meningkatnya employee engagement, misalnya melalui perasaan menjadi “orang dalam” organisasi (perceived insider status) (Dong et al., 2024). Studi lain yang menggunakan JD–R juga menunjukkan bahwa trust in management sebagai job resource terkait dengan work engagement dan outcome kepegawaian lain (Bellamkonda et al., 2021).

Dalam konteks Indonesia, temuan pada karyawan startup menunjukkan trust in management berperan positif terhadap work engagement, dan efek tersebut dapat menguat melalui mekanisme sikap terhadap perubahan (Aziza & Nadia, 2023). Temuan ini relevan karena banyak organisasi Indonesia termasuk industri yang berkembang cepat menghadapi perubahan struktur kerja, target, dan proses,

sehingga kepercayaan pada manajemen menjadi faktor penentu apakah karyawan tetap terlibat (engaged) atau justru defensif.

### Peran Kepemimpinan sebagai Kondisi Batas

Arah riset engagement saat ini tidak hanya menguji “prediktor utama”, tetapi juga menekankan boundary conditions: kapan pengaruh resources (misalnya psychological safety dan trust) menjadi lebih kuat/lemah. Meta-analisis menunjukkan bahwa berbagai tipe kepemimpinan positif (transformasional, autentik, empowering, etis, servant) memiliki korelasi yang konsisten dengan work engagement, dan membuka ruang untuk menjelaskan mekanisme/variasi efeknya (Decuyper & W. B., 2021). Studi longitudinal juga mendukung bahwa kepemimpinan yang “mengaktifkan” resources individu dan tim dapat meningkatkan engagement dari waktu ke waktu (Mazzetti & W. B., 2022).

Secara teoretis, kepemimpinan dapat diposisikan sebagai (a) job resource kontekstual yang langsung meningkatkan engagement (melalui dukungan, kejelasan, inspirasi), dan/atau (b) moderator yang menguatkan manfaat psychological safety dan trust. Contohnya, penelitian sektor hospitality menunjukkan hubungan kepemimpinan dengan engagement dapat bekerja melalui psychological safety (Rabiul et al., 2023; Vakira et al., 2023). Artinya, ketika gaya kepemimpinan kondusif, karyawan cenderung lebih merasakan aman dan percaya sehingga investasi psikologis pada pekerjaan (engagement) juga meningkat.

Berdasarkan Job Demands–Resources (JD–R) theory, *job resources* dan *personal/relational resources* berperan sebagai pendorong utama munculnya keterikatan kerja (*work/employee engagement*) melalui proses motivasional. Riset JD–R mutakhir menekankan bahwa resources tidak hanya bekerja secara langsung, tetapi juga dapat bersifat kumulatif dan saling menguatkan (resource caravans), termasuk melalui peran kepemimpinan dalam menyediakan, mengaktifkan, dan mengarahkan resources tersebut (Bakker et al., 2023). Dalam kerangka ini, keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen diposisikan sebagai resources yang memungkinkan karyawan mengekspresikan diri, mengambil inisiatif, serta berinvestasi energi dan dedikasi pada pekerjaan. Sementara itu, tipe kepemimpinan manajerial (misalnya kecenderungan lebih transformasional/engaging dibanding transaksional) diposisikan sebagai resource kontekstual yang (a) dapat meningkatkan engagement secara langsung dan (b) berpotensi memperkuat pengaruh keamanan psikologis serta kepercayaan pada manajemen terhadap engagement.

Keamanan psikologis menggambarkan keyakinan bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal (misalnya bertanya, mengakui kesalahan, atau menyampaikan gagasan). Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka lebih mungkin terlibat aktif dalam interaksi kerja, berani menyuarakan ide (*voice*), dan berpartisipasi dalam pemecahan masalah mekanisme yang relevan dengan munculnya engagement sebagai kondisi motivasional positif. Bukti empiris menunjukkan bahwa keamanan psikologis berkaitan dengan *employee voice* yang pada gilirannya meningkatkan work engagement (Ge, 2020). Dalam konteks perubahan organisasi, keamanan psikologis juga terbukti sebagai salah satu kondisi psikologis yang berpengaruh langsung terhadap *change engagement* (analogi motivasional dari engagement) (Albrecht et al., 2023). Pada konteks Indonesia, penelitian kuantitatif juga mendukung hubungan positif keamanan psikologis dengan job engagement (Nurullah & S., 2022). Secara teoretis dan empiris, temuan tersebut mengarah pada dugaan bahwa semakin tinggi keamanan psikologis yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula engagement karyawan.

**H1:** Keamanan psikologis berpengaruh positif terhadap employee engagement.

Kepercayaan pada manajemen merefleksikan keyakinan karyawan bahwa manajemen bertindak kompeten, konsisten, dan tidak merugikan pihak yang mempercayai. Dalam perspektif pertukaran sosial, kepercayaan meminimalkan ketidakpastian dan biaya psikologis saat karyawan “memberi lebih” (discretionary effort), sehingga mendorong keterlibatan yang lebih tinggi. Secara empiris, trust in management telah diposisikan sebagai *job resource* yang terkait dengan work engagement dalam kerangka JD–R (Bellamkonda et al., 2021). Pada konteks Indonesia, trust in management juga ditemukan berpengaruh positif terhadap work engagement, termasuk pada organisasi yang dinamis seperti startup (Aziza & F. N. D., 2023). Dengan demikian, kepercayaan pada manajemen diperkirakan meningkatkan kesiapan karyawan untuk berinvestasi energi dan dedikasi pada pekerjaan.

**H2:** Kepercayaan pada manajemen berpengaruh positif terhadap employee engagement.

Arah riset engagement kontemporer menempatkan kepemimpinan sebagai determinan penting karena pemimpin berperan dalam membangun iklim kerja, menyediakan dukungan, serta mengaktifkan resources yang relevan bagi motivasi kerja. Meta-analisis menunjukkan keterkaitan yang konsisten antara berbagai bentuk kepemimpinan positif dengan work engagement (Decuyper & W. B., 2021). Bukti

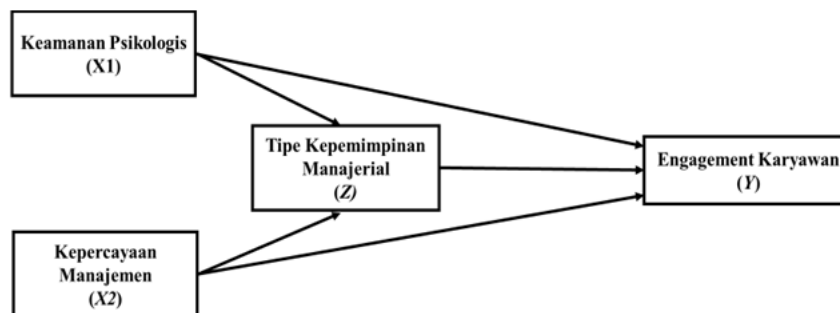
longitudinal juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang bersifat engaging dapat meningkatkan work engagement melalui penguatan sumber daya personal dan tim (Mazzetti & W. B., 2022). Dalam konteks Indonesia, engaging leadership dan transformational leadership terbukti berhubungan positif dengan work engagement (Rahmadani & Schaufeli, 2022). Karena itu, tipe kepemimpinan manajerial (yang lebih menonjolkan dukungan, inspirasi, pemberdayaan, dan keterlibatan) diperkirakan meningkatkan engagement karyawan.

**H3:** Tipe kepemimpinan manajerial berpengaruh positif terhadap employee engagement.

Selain sebagai prediktor langsung, tipe kepemimpinan manajerial berpotensi menjadi kondisi batas (moderator) yang menentukan seberapa kuat resources psikologis/relasional “berbuah” menjadi engagement. Dalam JD–R, kepemimpinan dapat memperkuat proses motivasional dengan cara: (1) memberi makna dan arah terhadap perilaku proaktif, (2) menyediakan dukungan dan pengakuan yang membuat karyawan berani memanfaatkan keamanan psikologis, serta (3) mengurangi ambiguitas sehingga trust pada manajemen lebih mudah dikonversi menjadi komitmen afektif dan keterikatan kerja (Bakker et al., 2023; Mazzetti & W. B., 2022). Temuan empiris juga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tidak bekerja dalam “ruang hampa”; hubungan kepemimpinan–engagement dapat bersifat kondisional pada konteks psikologis/sosial tertentu (Rahmadani & W. B., 2022). Bukti Indonesia menunjukkan kepemimpinan bahkan dapat memoderasi hubungan stressor kerja dan employee engagement (Ferdinan et al., 2025), menguatkan argumen bahwa kepemimpinan dapat memperkuat atau melemahkan jalur-jalur yang menuju engagement. Karena itu, ketika tipe kepemimpinan manajerial lebih suportif dan engaging, karyawan yang merasa aman secara psikologis diperkirakan lebih mampu “mengaktifkan” keterlibatan (bukan sekadar merasa aman). Demikian pula, trust pada manajemen diperkirakan lebih kuat berasosiasi dengan engagement ketika kepemimpinan sehari-hari konsisten, kredibel, dan memfasilitasi keterlibatan.

**H4:** Tipe kepemimpinan manajerial memoderasi pengaruh keamanan psikologis terhadap employee engagement; pengaruh tersebut lebih kuat pada tipe kepemimpinan manajerial yang lebih positif/engaging.

**H5:** Tipe kepemimpinan manajerial memoderasi pengaruh kepercayaan pada manajemen terhadap employee engagement; pengaruh tersebut lebih kuat pada tipe kepemimpinan manajerial yang lebih positif/engaging.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional untuk menguji hubungan antarvariabel pada karyawan sektor industri di Indonesia. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur (online dan/atau cetak) yang diisi secara mandiri oleh responden. Pengumpulan data dilaksanakan selama dua bulan, yaitu pada Desember 2025 sampai Januari 2026. Lokasi penelitian mencakup organisasi sektor industri di kawasan Jabodetabek–Karawang, dengan sebaran responden berasal dari Jakarta, Karawang, dan Bekasi. Partisipasi bersifat sukarela, dan responden diberi informasi penelitian serta persetujuan (informed consent) sebelum mengisi kuesioner (Beaton et al., 2000).

Populasi target adalah karyawan level staf hingga supervisor pada organisasi sektor industri (jasa/manufaktur) dengan jumlah karyawan minimal 50 orang. Karena penelitian melibatkan beberapa organisasi dan tidak semua perusahaan menyediakan kerangka sampel lengkap, ukuran populasi tidak ditetapkan secara pasti; oleh karena itu, penentuan ukuran sampel mengacu pada analisis daya (power analysis) untuk model prediksi. Menggunakan GPower untuk analisis regresi dengan taraf signifikansi

0,05, power 0,80, dan jumlah prediktor maksimum pada konstruk endogen (termasuk interaksi moderasi) sebanyak 5, kebutuhan minimum sampel berada di bawah total sampel yang diperoleh, sehingga ukuran sampel dinilai memadai untuk pengujian model (Faul et al., 2009). Sampel ditentukan dengan purposive sampling, dengan kriteria: (1) karyawan tetap/kontrak dengan masa kerja  $\geq 6$  bulan, (2) berada pada level staf-supervisor, dan (3) bersedia berpartisipasi. Total data yang memenuhi kriteria dan dianalisis adalah 152 responden. Karena penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yang termasuk non-probability sampling, hasil penelitian ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati dalam hal generalisasi. Temuan studi lebih tepat merepresentasikan karakteristik responden yang sesuai dengan kriteria sampel penelitian, sehingga generalisasinya terhadap seluruh populasi karyawan sektor industri di Indonesia memiliki keterbatasan.

Instrumen penelitian disusun melalui adaptasi skala yang telah tervalidasi, diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menggunakan prosedur forward-back translation dan penyesuaian budaya, serta diuji coba terbatas untuk memastikan keterbacaan item (Beaton et al., 2000). Seluruh item menggunakan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Keamanan psikologis (X1) diukur dengan 7 item dari Team Psychological Safety Scale (Edmondson, 1999). Kepercayaan pada manajemen (X2) diukur dengan 9 item yang merepresentasikan evaluasi karyawan terhadap integritas, kompetensi, dan benevolensi manajemen mengacu pada kerangka konseptual trust (Mayer et al., 1995) dan literatur trust in leadership/organizational leadership (Dirks & Ferrin, 2002) serta aplikasi trust in management dalam penelitian berbasis JD-R (Bellamkonda et al., 2021). Employee engagement (Y) diukur dengan UWES-9 (9 item) yang mencakup vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2006). Tipe kepemimpinan manajerial (Z) diukur dengan 10 item adaptasi Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) yang mencerminkan karakteristik transformasional dan transaksional (Antonakis et al., 2003). Dalam penelitian ini, skor Z dibangun sebagai orientasi kepemimpinan yang lebih transformasional/engaging; item yang merepresentasikan aspek transaksional diperlakukan sesuai rancangan skoring (misalnya reverse-coding bila Z dimodelkan sebagai satu kontinum).

Setelah data terkumpul, dilakukan pembersihan data (pemeriksaan kelengkapan respon, penanganan data hilang, dan penyaringan respons tidak konsisten), diikuti analisis deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan kecenderungan jawaban. Potensi common method bias dievaluasi menggunakan pendekatan full collinearity berbasis VIF; VIF yang rendah mengindikasikan risiko bias metode yang minimal (Kock, 2015). Selanjutnya, pengujian model dilakukan menggunakan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) karena model memuat beberapa prediktor dan efek moderasi serta berorientasi prediksi (Henseler et al., 2016). Evaluasi model pengukuran (konstruk reflektif) mencakup: (1) validitas konvergen melalui outer loading ( $\geq 0,70$ ) dan AVE ( $\geq 0,50$ ), (2) reliabilitas melalui composite reliability dan Cronbach's alpha ( $\geq 0,70$ ), serta (3) validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981) dan HTMT ( $< 0,85$ ) (Henseler et al., 2015). Evaluasi model struktural mencakup pemeriksaan multikolinearitas prediktor (VIF), koefisien determinasi ( $R^2$ ), ukuran efek ( $f^2$ ), relevansi prediktif ( $Q^2$ ), serta approximate model fit menggunakan SRMR (acuan umum SRMR  $< 0,08$ ) (Henseler et al., 2016; Hu & Bentler, 1999). Uji hipotesis dilakukan dengan bootstrapping 5.000 subsampel untuk memperoleh t-statistics, p-values, dan interval kepercayaan bagi pengaruh langsung serta efek moderasi (Henseler et al., 2016).

## Hasil dan Pembahasan

### Profil Responden

Jumlah responden yang dianalisis sebanyak 152 orang. Ringkasan karakteristik responden ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Perempuan	83	54.610
Jenis kelamin	Laki - laki	69	45.390
Usia	25 - 40 Tahun	84	55.260
Usia	18 - 25 Tahun	56	36.840
Usia	40 - 50 Tahun	9	5.920
Usia	> 50 Tahun	3	1.970
Jabatan/level	Staf/Officer	62	40.790
Jabatan/level	Senior staf	45	29.610
Jabatan/level	Supervisor	45	29.610
Lokasi kerja	Jakarta	65	42.760

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Lokasi kerja	Karawang	45	29.610
Lokasi kerja	Bekasi	42	27.630
Masa kerja	4–6 tahun	57	37.500
Masa kerja	1–3 tahun	55	36.180
Masa kerja	> 6 tahun	26	17.110
Masa kerja	< 1 tahun	14	9.210

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif (nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi) untuk setiap konstruk penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik deskriptif konstruk

Konstruk	N	Min	Maks	Rata-rata	Std. Dev.
X1 (Keamanan Psikologis)	152	1.43	4.57	3.38	0.79
X2 (Kepercayaan Manajemen)	152	1.33	4.67	3.90	1.08
Z (Tipe Kepemimpinan Manajerial)	152	1.50	4.70	3.87	1.05
Y (Engagement Karyawan)	152	1.33	4.67	3.90	1.10

### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk reflektif. Pertama, reliabilitas indikator dievaluasi melalui outer loading. Seluruh indikator memiliki outer loading  $\geq 0,703$  (Tabel 3), yang menunjukkan reliabilitas indikator memadai (Henseler et al., 2016).

Tabel 3. Outer loading indikator

Indikator	Konstruk	Outer Loading
PS1	X1	0.774
PS2	X1	0.748
PS3	X1	0.791
PS4	X1	0.833
PS5	X1	0.771
PS6	X1	0.744
PS7	X1	0.831
TM1	X2	0.808
TM2	X2	0.780
TM3	X2	0.797
TM4	X2	0.789
TM5	X2	0.808
TM6	X2	0.793
TM7	X2	0.791
TM8	X2	0.793
TM9	X2	0.804
EE1	Y	0.823
EE2	Y	0.845
EE3	Y	0.748
EE4	Y	0.797
EE5	Y	0.780
EE6	Y	0.791
EE7	Y	0.787
EE8	Y	0.774
EE9	Y	0.825
LS1	Z	0.740
LS2	Z	0.784
LS3	Z	0.703
LS4	Z	0.791
LS5	Z	0.786
LT1	Z	0.758
LT2	Z	0.754
LT3	Z	0.847
LT4	Z	0.819

LT5	Z	0.829
-----	---	-------

Kedua, reliabilitas internal dan validitas konvergen dievaluasi melalui Cronbach's alpha, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE). Hasil pada Tabel 4 menunjukkan seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas ( $\alpha$  dan CR > 0,70) serta validitas konvergen (AVE > 0,50) (Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2016).

Tabel 4. Reliabilitas dan validitas konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	AVE
X1	0.896	0.918	0.617
X2	0.928	0.940	0.633
Y	0.928	0.940	0.636
Z	0.930	0.940	0.612

Ketiga, validitas diskriminan dievaluasi dengan kriteria Fornell–Larcker dan HTMT. Pada Tabel 5, nilai akar kuadrat AVE (diagonal) lebih tinggi daripada korelasi antarkonstruk, sehingga memenuhi kriteria Fornell–Larcker (Fornell & Larcker, 1981). Selain itu, nilai HTMT (Tabel 6) berada pada rentang 0,136–0,764 (< 0,85), yang mengindikasikan validitas diskriminan terpenuhi (Henseler et al., 2015).

Tabel 5. Fornell–Larcker (diagonal =  $\sqrt{\text{AVE}}$ )

Konstruk	X1	X2	Y	Z
X1	0.785	0.697	0.644	0.112
X2	0.697	0.796	0.709	0.237
Y	0.644	0.709	0.797	0.333
Z	0.112	0.237	0.333	0.782

Tabel 6. HTMT antar konstruk

Konstruk	X1	X2	Y	Z
X1		0.764	0.693	0.136
X2	0.764		0.759	0.253
Y	0.693	0.759		0.346
Z	0.136	0.253	0.346	

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Kelayakan model struktural ditinjau dari kecukupan model (*model fit*), multikolinearitas, daya jelaskan ( $R^2$ ), ukuran efek ( $f^2$ ), serta signifikansi koefisien jalur. Ringkasan *model fit* pada SmartPLS disajikan pada Tabel 7. Nilai SRMR Estimated Model sebesar 0,056 (< 0,08) mengindikasikan *approximate fit* yang baik (Henseler et al., 2016; Hu & Bentler, 1999).

Tabel 7. Ringkasan model fit (SmartPLS)

Indeks	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.057	0.056
d <sub>ULS</sub>	2.014	2.000
d <sub>G</sub>	0.879	0.878
Chi-Square	686.804	684.656
NFI	0.825	0.825

Multikolinearitas prediktor terhadap konstruk endogen (Engagement) diuji menggunakan inner VIF. Nilai VIF seluruh prediktor berada pada rentang 1,129–2,057 (Tabel 8), sehingga tidak menunjukkan masalah multikolinearitas. Selain itu, berdasarkan pendekatan *full collinearity* (acuan VIF < 3,3), temuan ini juga mengindikasikan risiko *common method bias* yang rendah (Kock, 2015).

Tabel 8. Inner VIF prediktor terhadap engagement

Prediktor terhadap Y	VIF
Moderating Effect 1	1.928
Moderating Effect 2	2.006
X1	1.968
X2	2.057
Z	1.129

Daya jelaskan model terhadap engagement ditunjukkan oleh  $R^2$  sebesar 0,651 ( $R^2$  adjusted = 0,639) (Tabel 9). Ini berarti sekitar 65,1% variasi engagement karyawan dapat dijelaskan oleh keamanan psikologis, kepercayaan pada manajemen, tipe kepemimpinan manajerial, serta interaksi moderasi.

Tabel 9. Nilai  $R^2$ 

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted
Y	0.651	0.639

Ukuran efek ( $f^2$ ) pada Tabel 10 menunjukkan kontribusi relatif masing-masing prediktor terhadap engagement. Kepercayaan pada manajemen memiliki ukuran efek terbesar ( $f^2 = 0,257$ ), diikuti tipe kepemimpinan manajerial ( $f^2 = 0,151$ ) dan keamanan psikologis ( $f^2 = 0,126$ ). Efek moderasi  $X1 \times Z$  ( $f^2 = 0,047$ ) dan  $X2 \times Z$  ( $f^2 = 0,018$ ) lebih kecil.

Tabel 10. Ukuran efek ( $f^2$ ) prediktor terhadap engagement

Prediktor terhadap Y	$f^2$
Moderating Effect 1	0.047
Moderating Effect 2	0.018
X1	0.126
X2	0.257
Z	0.151

### Uji Hipotesis dan Model Moderasi

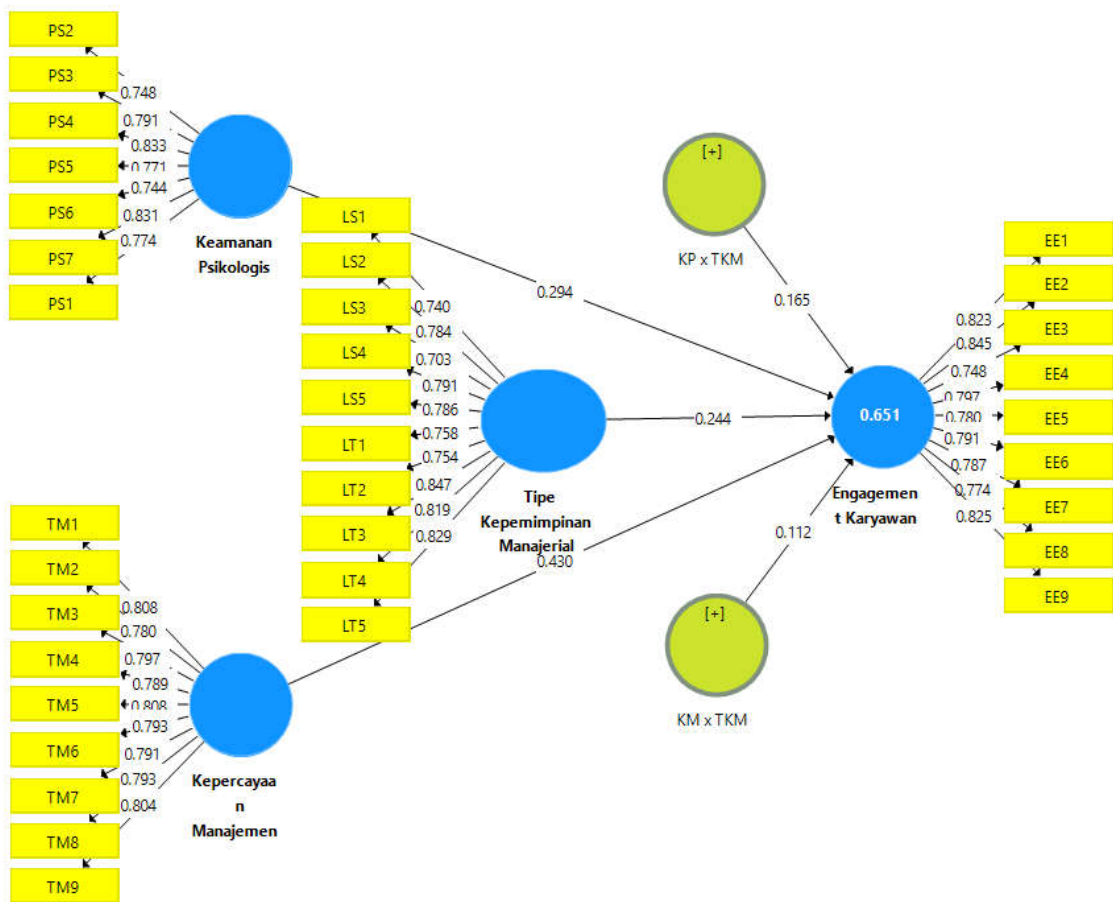
Hasil uji hipotesis berdasarkan koefisien jalur, nilai t, dan p-value disajikan pada Tabel 11. Interval kepercayaan 95% bias-corrected ditampilkan pada Tabel 12 untuk memperkuat keputusan hipotesis.

Tabel 11. Hasil uji hipotesis (bootstrapping)

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keputusan ( $\alpha=0,05$ )
H4: Z memoderasi X1 terhadap Y ( $X1 \times Z$ terhadap Y)	0.165	2.551	0.011	Diterima
H5: Z memoderasi X2 terhadap Y ( $X2 \times Z$ terhadap Y)	0.112	1.512	0.131	Ditolak
H1: X1 terhadap Y	0.294	4.224	0.000	Diterima
H2: X2 terhadap Y	0.430	6.084	0.000	Diterima
H3: Z terhadap Y	0.244	4.469	0.000	Diterima

Tabel 12. Interval kepercayaan 95% (bias-corrected)

Hipotesis	2.5%	97.5%
H4: Z memoderasi X1 terhadap Y ( $X1 \times Z$ terhadap Y)	0.038	0.291
H5: Z memoderasi X2 terhadap Y ( $X2 \times Z$ terhadap Y)	-0.036	0.253
H1: X1 terhadap Y	0.149	0.422
H2: X2 terhadap Y	0.305	0.576
H3: Z terhadap Y	0.139	0.351



Gambar 2. Model struktural PLS-SEM (SmartPLS)

**Diskusi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keamanan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement ( $\beta = 0,294$ ;  $p < 0,001$ ), sehingga H1 diterima. Temuan ini konsisten dengan bukti empiris yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang aman secara interpersonal mendorong keterlibatan melalui aktivasi perilaku proaktif, seperti *voice*, yang memperkaya pengalaman kerja dan meningkatkan engagement (Ge, 2020). Pada konteks layanan, keamanan psikologis juga ditemukan sebagai mekanisme penting yang mengaitkan kepemimpinan dengan engagement (Vakira et al., 2023). Secara teoretis, temuan ini memperkuat argumen JD–R bahwa psychological safety dapat diposisikan sebagai *resource* yang memfasilitasi proses motivasional menuju engagement (Bakker et al., 2023).

Kepercayaan pada manajemen memiliki pengaruh positif paling kuat dan signifikan terhadap engagement ( $\beta = 0,430$ ;  $p < 0,001$ ), sehingga H2 diterima. Secara praktis, hasil ini menegaskan bahwa ketika karyawan meyakini manajemen kompeten, adil, dan dapat diandalkan, mereka lebih bersedia berinvestasi energi, dedikasi, dan keterlekatan pada pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian berbasis JD–R yang menunjukkan trust in management sebagai *job resource* yang terkait dengan work engagement (Bellamkonda et al., 2021), dan sejalan pula dengan temuan bahwa perilaku manajerial yang dipercaya dapat meningkatkan engagement melalui perasaan menjadi bagian internal organisasi (*perceived insider status*) (Liu et al., 2022). Besarnya ukuran efek ( $f^2 = 0,257$ ) mengindikasikan trust in management merupakan kontributor kunci dalam model engagement pada konteks responden penelitian ini.

Tipe kepemimpinan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap engagement ( $\beta = 0,244$ ;  $p < 0,001$ ), sehingga H3 diterima. Hasil ini konsisten dengan meta-analisis yang menunjukkan keterkaitan kepemimpinan positif dengan work engagement (Decuyper & W. B., 2021) serta bukti longitudinal bahwa kepemimpinan yang engaging memperkuat resources personal dan tim sehingga meningkatkan engagement (Mazzetti & W. B., 2022). Dalam konteks Indonesia, penelitian engaging

leadership juga mendukung hubungan positif kepemimpinan dan engagement (Rahmadani & W. B., 2022).

Pada pengujian moderasi, interaksi keamanan psikologis  $\times$  tipe kepemimpinan manajerial terbukti positif dan signifikan ( $\beta = 0,165$ ;  $p = 0,011$ ), sehingga H4 diterima. Artinya, pengaruh keamanan psikologis terhadap engagement menjadi lebih kuat ketika tipe kepemimpinan manajerial lebih positif/engaging. Secara konseptual, temuan ini dapat dijelaskan melalui peran kepemimpinan sebagai penguat proses motivasional: kepemimpinan yang mendorong keterlibatan membantu karyawan 'memanfaatkan' rasa aman untuk benar-benar aktif, berinisiatif, dan terlibat secara kognitif-emosional dalam pekerjaan (Bakker et al., 2023; Mazzetti & W. B., 2022; Rahmadani & W. B., 2022).

Sebaliknya, interaksi kepercayaan pada manajemen  $\times$  tipe kepemimpinan manajerial tidak signifikan ( $\beta = 0,112$ ;  $p = 0,131$ ), sehingga H5 ditolak. Secara substantif, hal ini mengindikasikan bahwa efek trust in management terhadap engagement relatif stabil terlepas dari variasi tipe kepemimpinan manajerial yang diukur. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan manajerial tidak memoderasi secara signifikan hubungan antara kepercayaan pada manajemen dan employee engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepercayaan pada manajemen terhadap engagement cenderung bersifat langsung dan relatif stabil, sehingga tidak banyak bergantung pada variasi tipe kepemimpinan yang dirasakan responden. Ketika karyawan telah memandang manajemen sebagai pihak yang kompeten, adil, dan dapat diandalkan, keyakinan tersebut tampaknya sudah cukup menjadi dasar bagi munculnya energi, dedikasi, dan keterikatan kerja, terlepas dari kecenderungan gaya kepemimpinan yang lebih transformasional maupun transaksional. Dalam konteks ini, kepercayaan pada manajemen dapat dipahami sebagai resource relasional yang bekerja pada level organisasi, sehingga pengaruhnya terhadap engagement tidak harus diperkuat lagi oleh tipe kepemimpinan tertentu. Selain itu, pada konteks organisasi sektor industri yang relatif formal dan hierarkis, kepercayaan pada manajemen kemungkinan lebih banyak dibentuk oleh konsistensi kebijakan, keadilan keputusan, dan keandalan sistem organisasi dibandingkan oleh variasi gaya kepemimpinan individual. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam penelitian ini belum berfungsi sebagai kondisi batas (boundary condition) yang memperkuat atau memperlemah pengaruh kepercayaan pada manajemen terhadap employee engagement. Ketidaksignifikanan ini juga dapat menunjukkan adanya homogenitas persepsi responden terhadap kepemimpinan atau keterbatasan variasi sampel, sehingga efek interaksi tidak cukup kuat untuk terdeteksi. Salah satu penjelasan yang mungkin adalah bahwa trust pada level manajemen (level organisasi) lebih dipengaruhi oleh kebijakan, konsistensi keputusan, dan pengalaman keadilan organisasi yang sifatnya lebih struktural, sehingga tidak selalu 'tergantung' pada gaya kepemimpinan sehari-hari (Bellamkonda et al., 2021; Liu et al., 2022). Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, kepercayaan pada manajemen lebih berperan sebagai resource organisasi yang pengaruhnya terhadap engagement cenderung stabil dan tidak tergantung pada tipe kepemimpinan tertentu.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengujian model engagement yang mengintegrasikan dua resources kunci keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen secara simultan, serta menempatkan tipe kepemimpinan manajerial sebagai prediktor langsung sekaligus kondisi batas. Secara empiris, hasil menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajemen merupakan penjelas paling kuat terhadap engagement, sedangkan keamanan psikologis menjadi semakin penting ketika kepemimpinan bersifat lebih engaging. Temuan moderasi (H4) memperkaya literatur yang menempatkan kepemimpinan sebagai faktor kontekstual yang 'mengaktifkan' manfaat psychological safety terhadap engagement (Decuyper & W. B., 2021; Vakira et al., 2023). Pada konteks Indonesia, hasil ini memberi evidensi bahwa peningkatan engagement bukan hanya persoalan membangun rasa aman, tetapi juga mengembangkan praktik kepemimpinan yang mampu mengubah rasa aman tersebut menjadi perilaku keterlibatan nyata.

## Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen terhadap employee engagement, serta menilai peran tipe kepemimpinan manajerial sebagai prediktor langsung dan moderator. Berdasarkan analisis PLS-SEM pada 152 responden karyawan sektor industri di Indonesia, model mampu menjelaskan 65,1% variasi employee engagement ( $R^2 = 0,651$ ).

Hasil menunjukkan bahwa keamanan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Artinya, ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, bertanya, dan mengakui kesalahan tanpa takut konsekuensi interpersonal, keterikatan kerja cenderung meningkat. Kepercayaan pada manajemen juga berpengaruh positif dan merupakan prediktor terkuat terhadap

engagement. Temuan ini menegaskan bahwa keyakinan terhadap kompetensi, integritas, dan keberpihakan manajemen menjadi fondasi penting bagi investasi energi, dedikasi, dan keterlekatan karyawan pada pekerjaan.

Tipe kepemimpinan manajerial berpengaruh positif terhadap engagement, sehingga praktik kepemimpinan yang lebih suportif dan melibatkan karyawan berperan sebagai sumber daya kontekstual. Selain itu, tipe kepemimpinan manajerial terbukti memoderasi hubungan keamanan psikologis dan engagement: pengaruh keamanan psikologis menjadi lebih kuat pada kondisi kepemimpinan yang lebih positif/engaging. Sebaliknya, moderasi kepemimpinan pada hubungan kepercayaan pada manajemen dan engagement tidak signifikan, yang mengindikasikan bahwa pengaruh trust pada level manajemen relatif stabil dan tidak selalu bergantung pada variasi gaya kepemimpinan sehari-hari.

Secara praktis, organisasi disarankan memprioritaskan penguatan kepercayaan pada manajemen melalui konsistensi kebijakan, transparansi komunikasi, dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Pada saat yang sama, penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis perlu difasilitasi melalui norma tim yang menghargai partisipasi, mekanisme umpan balik tanpa menyalahkan, serta respons manajerial yang konstruktif. Program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada perilaku engaging misalnya pemberdayaan, coaching, dan dukungan diperkirakan memperkuat dampak keamanan psikologis dalam meningkatkan engagement.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain cross-sectional dan penggunaan kuesioner swalapor berpotensi menimbulkan bias metode serta membatasi inferensi kausal. Kedua, sampel diambil dengan purposive sampling pada sektor industri dan wilayah tertentu, sehingga generalisasi ke sektor atau wilayah lain perlu dilakukan secara hati-hati. Ketiga, model belum memasukkan variabel kontrol (misalnya beban kerja, dukungan organisasi, atau karakteristik pekerjaan) yang mungkin turut memengaruhi engagement.

Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya menggunakan desain longitudinal atau multilevel untuk menguji dinamika engagement dari waktu ke waktu, serta memasukkan variabel mediasi (misalnya voice, perceived insider status, job crafting) dan moderator lain (misalnya iklim keadilan, budaya organisasi, atau jenis pekerjaan). Pengujian pada sektor yang berbeda serta pendekatan campuran (mixed-method) juga dapat memperkaya pemahaman mekanisme bagaimana psychological safety dan trust terkonversi menjadi engagement dalam konteks organisasi Indonesia.

## Daftar Pustaka

- Albrecht, S. L., Furlong, S., & M. P., L. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology, 14*, 1071924. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & N., S. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly, 14*(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Aziza, D. F., & F. N. D., N. (2023). Trust in management, change resistance and work engagement on startup employees in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 11*(2), 119–125. <https://doi.org/10.22219/jipt.v11i2.26074>
- Aziza, D. F., & Nadia, F. N. D. (2023). Trust in management, change resistance and work engagement on startup employees in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 11*(2), 119–125. <https://doi.org/10.22219/jipt.v11i2.26074>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & A. I., S.-V. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine, 25*(24), 3186–3191.
- Bellamkonda, N., Santhanam, N., & Pattusamy, M. (2021). Goal clarity, trust in management and intention to stay: The mediating role of work engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management, 8*(1), 9–28. <https://doi.org/10.1177/2322093720965322>
- Corbeanu, A., & D., I. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology, 22*(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Decuyper, A., & W. B., S. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(16), 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dong, R. K., Li, X., & B., R. H. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*, 91, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Ferdinan, B. A., Nugroho, R. A., & J. E., P. (2025). The moderating role of empathic leadership in job crafting and employee engagement among millennial workers under job stress. *Journal of Leadership in Organizations*, 7(1), 16–43. <https://doi.org/10.22146/jlo.93090>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(3), e8907. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & M., V. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/IJeC.2015100101>
- Liu, D., Bakari, H., & Zhu, X. (2022). Impact of managerial trustworthy behavior on employee engagement: Mediating role of perceived insider status. *Frontiers in Psychology*, 13, 942697. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942697>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mazzetti, G., & W. B., S. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLOS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Nurullah, M. R., & S., H. (2022). Pengaruh psychological safety terhadap job engagement pada karyawan dengan leader safety commitment sebagai moderator. *Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental*, 2(1), 426–433. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v2i1.34610>
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & I. M., P. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103508. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>
- Rahmadani, V. G., & W. B., S. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by diuwongke in Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267–1295. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

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. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0261>