E-JURNAL MANAJEMEN TSM
Vol.6 No.3, September 2026, Hlm. 71-96
Akreditasi Sinta 4 SK No.156/C/C3/KPT/2026

E-ISSN: 2775–8370
https://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM

PSYCHOLOGICAL SAFETY DAN *DIGITAL ORIENTATION* SEBAGAI FONDASI *WORK ENGAGEMENT* PADA ERA KERJA *HYBRID*: SEBUAH STUDI KUALITATIF

SURAHMAN PUJIANTO
MEUTHIA ARTHA AULIA
AQILLA PUTRI ROBYANSYAH

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No.20, Jakarta 11440, Indonesia
spj@tsm.ac.id, meuthiaartha@gmail.com, aqillaptrrr17@gmail.com

Received: October 22, 2026; Revised: October 23, 2026; Accepted: October 23, 2026

Abstract**:** *This research aims to uncover the meaning of psychological safety and digital orientation in fostering employee work engagement in the hybrid work era. The dynamic hybrid work environment necessitates a deep understanding of factors influencing employee engagement, particularly psychological safety, which enables employees to feel secure in expressing themselves and participating, and digital orientation, which reflects their ability and comfort in utilizing technology. Em-ploying a qualitative approach involving in-depth interviews with a number of employees working under a hybrid scheme, this study explores how these two concepts interact and contribute to enhanced work engagement. Key findings indicate that high psychological safety, supported by open communication and support from colleagues and superiors, significantly boosts employees' confidence to contribute and innovate in the hybrid work setting. Furthermore, good digital orientation facilitates efficient collaboration and information access, thereby reducing obstacles that might arise from working from different locations. The combination of both creates a strong foundation for employees to feel connected, motivated, and committed to the organization. In conclusion, management needs to prioritize the cultivation of psychological safety and the development of employees' digital literacy to optimize work engagement in the hybrid work era.*

Keywords**:** *Digital Orientation, Hybrid Work, Human Resource Management, Psychological Safety, Work Environment Adaptation, Work Engagement.*

Abstrak**:** Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap makna *psychological safety* dan *digital orientation* dalam membangun keterikatan kerja karyawan di era kerja *hybrid*. Lingkungan kerja *hybrid* yang dinamis menuntut pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan, terutama *psychological safety* yang memungkinkan karyawan merasa aman untuk berekspresi dan berpartisipasi, serta *digital orientation* yang mencerminkan kemampuan dan kenyamanan dalam memanfaatkan teknologi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang melibatkan wawancara mendalam terhadap sejumlah karyawan yang bekerja dalam skema *hybrid*, studi ini mengeksplorasi bagaimana kedua konsep tersebut berinteraksi dan berkontribusi terhadap peningkatan *work engagement*. Temuan utama menunjukkan bahwa *psychological safety* yang tinggi, yang didukung oleh komunikasi yang terbuka dan dukungan dari rekan kerja serta atasan, secara signifikan meningkatkan kepercayaan diri karyawan untuk berkontribusi dan berinovasi dalam lingkungan kerja *hybrid*. Lebih lanjut, *digital orientation* yang baik memfasilitasi kolaborasi dan akses informasi yang efisien, sehingga mengurangi

hambatan yang mungkin timbul akibat bekerja dari lokasi yang berbeda. Kombinasi keduanya menciptakan fondasi yang kuat bagi karyawan untuk merasa terhubung, termotivasi, dan berkomitmen terhadap organisasi. Kesimpulannya, manajemen perlu memprioritaskan pembinaan *psychological safety* dan pengembangan literasi digital karyawan untuk mengoptimalkan *work engagement* di era kerja *hybrid*.

Kata Kunci**:** *Digital Orientation, Hybrid Work, Human Resource Management, Psychological Safety, Work Environment Adaptation, Work Engagement.*

PENDAHULUAN

Transformasi dunia kerja pascapandemi telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusianya secara mendasar. Model kerja *hybrid*, yang mengombinasikan aktivitas kerja di kantor dan secara jarak jauh, berkembang menjadi praktik kerja baru yang diadopsi oleh berbagai organisasi di sektor teknologi, jasa keuangan, manufaktur, hingga sektor publik. Model kerja ini menawarkan fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan sekaligus meningkatkan efisiensi organisasi. Namun, di balik berbagai manfaat tersebut, organisasi menghadapi tantangan baru dalam mempertahankan *work engagement* karyawan ketika interaksi sosial, koordinasi tim, dan proses kolaborasi tidak lagi berlangsung secara intensif dalam ruang kerja fisik yang sama. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan penting mengenai faktor-faktor yang memungkinkan karyawan tetap merasa berenergi, berdedikasi, dan terhubung dengan pekerjaannya meskipun bekerja dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi dan tersebar secara geografis (Kahn, 1990; Parkin et al., 2023).

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kerja *hybrid* tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi digital, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun lingkungan kerja yang mampu mempertahankan kualitas hubungan antarmanusia. Berbagai organisasi melaporkan peningkatan produktivitas setelah menerapkan sistem kerja *hybrid*, namun pada saat yang sama menghadapi tantangan berupa menurunnya kualitas komunikasi, melemahnya rasa memiliki terhadap organisasi, berkurangnya interaksi informal, serta meningkatnya potensi isolasi psikologis di antara karyawan. Paradoks ini memperlihatkan bahwa transformasi digital yang berhasil dari sisi teknologi belum tentu diikuti oleh keberhasilan dalam membangun *work engagement*. Dengan kata lain, digitalisasi bukan merupakan satu-satunya determinan keberhasilan kerja *hybrid*, melainkan perlu diimbangi oleh kondisi psikologis yang memungkinkan individu tetap merasa aman, dihargai, dan memiliki ruang untuk berkontribusi (Edmondson & Mortensen, 2021; Parkin et al., 2023).

Psychological safety sebagai salah satu perspektif perilaku organisasi merupakan salah satu fondasi penting yang memungkinkan individu mengekspresikan pendapat, mengajukan pertanyaan, menyampaikan gagasan, maupun mengakui kesalahan tanpa khawatir memperoleh konsekuensi negatif dari lingkungan kerjanya (Edmondson, 1999). Konsep yang diperkenalkan oleh Kahn (1990) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Edmondson (1999) menjelaskan bahwa rasa aman secara psikologis mendorong individu untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaannya karena mereka tidak dibebani oleh rasa takut terhadap penilaian sosial. Pada konteks kerja *hybrid*, ketika komunikasi lebih banyak berlangsung melalui media digital dan interaksi tatap muka menjadi semakin terbatas, *psychological safety* menjadi semakin penting karena kualitas hubungan kerja tidak lagi dibangun semata-mata melalui kedekatan fisik, melainkan melalui kepercayaan, keterbukaan komunikasi, dan dukungan interpersonal yang berlangsung secara virtual maupun langsung (Parkin et al., 2023).

Di sisi lain, transformasi digital mendorong organisasi untuk mengembangkan *digital orientation* sebagai kapabilitas strategis yang memungkinkan individu memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam menjalankan pekerjaan. *Digital orientation* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menggunakan perangkat atau aplikasi digital, tetapi juga mencerminkan kesiapan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi, memanfaatkan platform digital sebagai sarana kolaborasi, serta mengintegrasikan teknologi dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian pekerjaan. Dalam lingkungan kerja *hybrid*, *digital orientation* menjadi kompetensi yang semakin strategis karena menentukan kemampuan karyawan mempertahankan produktivitas, koordinasi, dan komunikasi ketika aktivitas kerja berlangsung secara fleksibel (Vial, 2019; Kane et al., 2021).

Berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *psychological safety* berkontribusi terhadap peningkatan kreativitas, pembelajaran organisasi, inovasi, serta *work engagement*. Penelitian lain juga menjelaskan bahwa *digital orientation* berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja, kolaborasi virtual, dan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih mengkaji kedua konsep tersebut secara terpisah dan didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada pengujian hubungan antarvariabel. Pendekatan tersebut memberikan bukti mengenai adanya hubungan statistik, tetapi belum mampu menjelaskan bagaimana pengalaman subjektif karyawan membentuk makna mengenai *psychological safety* dan *digital orientation* dalam kehidupan kerja sehari-hari, khususnya pada lingkungan kerja *hybrid* (Kahn, 1990; Parkin et al., 2023).

Kondisi tersebut menunjukkan adanya *research gap* sekaligus *methodological gap*. Dari sisi penelitian, masih terbatas kajian yang menjelaskan bagaimana *psychological safety* dan *digital orientation* saling berinteraksi dalam membentuk *work engagement* pada konteks kerja *hybrid*. Sebagian besar studi memosisikan kedua konstruk tersebut sebagai determinan yang berdiri sendiri, sehingga belum memberikan pemahaman mengenai mekanisme keterkaitan di antara keduanya. Dari sisi metodologi, dominasi penelitian kuantitatif menyebabkan dimensi pengalaman, persepsi, dan pemaknaan karyawan terhadap perubahan pola kerja *hybrid* belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Padahal, pengalaman subjektif tersebut sangat penting untuk memahami mengapa dua organisasi dengan tingkat digitalisasi yang relatif sama dapat menghasilkan tingkat *work engagement* yang berbeda (Edmondson & Mortensen, 2021; Parkin et al., 2023).

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi pengalaman karyawan dalam memaknai *psychological safety* dan *digital orientation* sebagai dua kondisi yang saling melengkapi dalam membangun *work engagement* pada era kerja *hybrid*. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antarmanusia, pengalaman penggunaan teknologi digital, serta proses sosial yang membentuk *work engagement*, yang sulit dijelaskan hanya melalui pengukuran kuantitatif (Kahn, 1990).

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada upaya mengonstruksi pemahaman baru mengenai hubungan sinergis antara *psychological safety* dan *digital orientation* dalam membangun *work engagement* pada lingkungan kerja *hybrid*. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung memandang kedua konsep tersebut secara terpisah, penelitian ini menawarkan perspektif integratif bahwa keberhasilan kerja *hybrid* tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi maupun oleh kondisi psikologis semata, tetapi oleh interaksi keduanya sebagai mekanisme yang saling memperkuat. Dengan demikian,

penelitian ini tidak hanya memperluas pengembangan teori mengenai *work engagement* pada era kerja *hybrid*, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang mampu mengintegrasikan dimensi sosio-emosional dan kapabilitas digital secara berkelanjutan (Kahn, 1990; Parkin et al., 2023).

METODE PENELITIAN

DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana karyawan memaknai *psychological safety* dan *digital orientation* dalam membangun *work engagement* pada lingkungan kerja *hybrid*. Pendekatan interpretif dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel, melainkan memahami pengalaman, persepsi, dan proses sosial yang membentuk *work engagement* dalam konteks perubahan pola kerja pascapandemi. Dengan demikian, fokus utama penelitian diarahkan pada upaya mengungkap makna yang dibangun oleh para informan berdasarkan pengalaman mereka selama bekerja dalam sistem kerja *hybrid* (Creswell & Poth, 2018; Merriam & Tisdell, 2016; Denzin & Lincoln, 2018).

Secara metodologis, penelitian ini mengadopsi strategi studi kualitatif interpretatif (*interpretive qualitative study*). Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi pengalaman subjektif para informan secara lebih komprehensif, sekaligus memahami bagaimana interaksi antara kondisi psikologis, penggunaan teknologi digital, serta dinamika organisasi membentuk *work engagement*. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang berorientasi pada pengujian hipotesis, penelitian ini berupaya membangun pemahaman konseptual mengenai proses terbentuknya *work engagement* melalui interpretasi atas narasi dan pengalaman para partisipan (Merriam & Tisdell, 2016; Tracy, 2020).

Pemilihan pendekatan kualitatif juga didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena kerja *hybrid* merupakan fenomena sosial yang kompleks, multidimensional, dan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Pengalaman setiap individu dalam memanfaatkan teknologi digital maupun dalam merasakan keamanan psikologis tidak dapat sepenuhnya direpresentasikan melalui data numerik. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang mampu menangkap realitas empiris secara mendalam sehingga dapat menjelaskan mengapa karyawan memberikan respons yang berbeda terhadap lingkungan kerja *hybrid* meskipun berada dalam kondisi organisasi yang relatif serupa (Denzin & Lincoln, 2018; Creswell & Poth, 2018).

Peran peneliti di dalam penelitian ini sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang secara aktif terlibat dalam keseluruhan proses penelitian, mulai dari pengumpulan data, interpretasi hasil wawancara, identifikasi pola-pola pengalaman, hingga penyusunan konstruksi konseptual yang muncul dari data lapangan. Posisi tersebut memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi secara fleksibel terhadap isu-isu yang berkembang selama proses wawancara tanpa kehilangan fokus terhadap tujuan penelitian. Untuk menjaga kredibilitas temuan, proses interpretasi dilakukan secara reflektif dengan mempertimbangkan konteks setiap informan, sehingga makna yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan pengalaman mereka (Lincoln & Guba, 1985; Creswell & Poth, 2018).

Data dianalisis menggunakan *Thematic Analysis* yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006) melalui enam tahapan, yaitu familiarisasi data, penyusunan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penyusunan laporan hasil penelitian.

Penelitian ini memandang *psychological safety*, *digital orientation*, dan

work engagement bukan sebagai variabel yang berdiri sendiri, melainkan sebagai fenomena yang saling berkaitan dan dikonstruksi melalui pengalaman kerja sehari-hari. Oleh karena itu, analisis difokuskan pada identifikasi tema-tema utama yang muncul dari narasi informan, kemudian diinterpretasikan untuk memahami hubungan antartema tersebut dalam konteks implementasi kerja *hybrid*. Pendekatan ini memungkinkan penelitian menghasilkan pemahaman yang lebih kaya dibandingkan sekadar menjelaskan hubungan statistik antarvariabel (Braun & Clarke, 2006; Braun & Clarke, 2021).

Melalui pendekatan interpretatif ini, penelitian diharapkan tidak hanya memberikan deskripsi mengenai pengalaman karyawan selama bekerja secara *hybrid*, tetapi juga menghasilkan konstruksi konseptual baru mengenai bagaimana *psychological safety* dan *digital orientation* saling memperkuat dalam membangun *work engagement*. Dengan demikian, kontribusi penelitian tidak berhenti pada tingkat deskriptif, tetapi juga menawarkan perspektif teoretis yang dapat memperkaya pengembangan kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia pada era kerja *hybrid* (Nowell et al., 2017; Tracy, 2020).

POPULASI DAN SAMPEL/INFORMAN

Penelitian ini tidak berorientasi pada representasi statistik populasi, melainkan pada pemilihan informan yang mampu memberikan informasi secara mendalam (*information-rich cases*) mengenai pengalaman bekerja dalam sistem kerja *hybrid*. Oleh karena itu, penelitian menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang mendalam dan kontekstual mengenai bagaimana *psychological safety* dan *digital orientation* dimaknai dalam membangun *work engagement* pada lingkungan kerja *hybrid* (Patton, 2015; Creswell & Poth, 2018).

Partisipan penelitian merupakan karyawan yang bekerja pada organisasi yang telah menerapkan kebijakan kerja *hybrid*, yaitu kombinasi antara bekerja di kantor (*on-site*) dan bekerja secara jarak jauh (*remote working*). Informan dipilih berdasarkan beberapa kriteria inklusi, yaitu: (1) berstatus sebagai karyawan tetap; (2) memiliki pengalaman bekerja dalam sistem *hybrid* minimal satu tahun sehingga telah mengalami proses adaptasi terhadap perubahan pola kerja; (3) menggunakan teknologi digital sebagai media utama dalam menjalankan aktivitas pekerjaan dan kolaborasi; serta (4) bersedia berpartisipasi secara sukarela dalam wawancara mendalam. Kriteria tersebut ditetapkan agar setiap informan memiliki pengalaman empiris yang relevan dengan fokus penelitian dan mampu memberikan narasi yang kaya mengenai dinamika kerja *hybrid* (Merriam & Tisdell, 2016; Tracy, 2020).

Pemilihan informan dilakukan secara bertahap (*iterative purposive sampling*), di mana proses pengumpulan dan analisis data berlangsung secara simultan. Selama proses penelitian, peneliti secara terus-menerus mengevaluasi kecukupan informasi yang diperoleh dari setiap wawancara untuk menentukan kebutuhan penambahan informan berikutnya. Strategi ini memungkinkan peneliti memperoleh variasi pengalaman berdasarkan karakteristik pekerjaan, tingkat penggunaan teknologi digital, lama bekerja dalam sistem *hybrid*, serta posisi dalam organisasi. Dengan demikian, keberagaman perspektif yang diperoleh tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi statistik, melainkan untuk memperkaya pemahaman terhadap fenomena yang diteliti (Lincoln & Guba, 1985; Nowell et al., 2017).

Jumlah informan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan prinsip data saturasi, yaitu kondisi ketika proses wawancara tidak lagi menghasilkan informasi baru, kategori baru, maupun tema-tema yang berbeda dari data sebelumnya. Prinsip ini menjadi indikator bahwa eksplorasi fenomena telah mencapai kedalaman

yang memadai untuk menjawab fokus penelitian. Berdasarkan proses tersebut, penelitian melibatkan 8 orang informan yang memenuhi seluruh kriteria penelitian. Jumlah tersebut dinilai telah mencukupi karena seluruh tema utama mengenai *psychological safety, digital orientation,* dan *work engagement* telah muncul secara berulang pada wawancara-wawancara terakhir sehingga tidak ditemukan lagi informasi substantif yang baru (Guest, Bunce, & Johnson, 2006; Hennink, Kaiser, & Marconi, 2017).

Karakteristik informan disusun untuk menggambarkan keragaman pengalaman kerja *hybrid*, meliputi variasi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan, lama bekerja, serta intensitas penerapan sistem kerja *hybrid*. Variasi karakteristik tersebut bertujuan memperoleh perspektif yang lebih komprehensif mengenai bagaimana individu dengan latar belakang yang berbeda membangun rasa aman secara psikologis, mengembangkan *digital orientation*, dan mempertahankan *work engagement*. Mempertimbangkan keberagaman tersebut, maka penelitian diharapkan mampu menghasilkan interpretasi yang lebih kaya mengenai dinamika perilaku kerja pada era transformasi digital (Creswell & Poth, 2018; Tracy, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

GAMBARAN UMUM DAN PROFIL INFORMAN

Penelitian ini dilaksanakan pada beberapa organisasi di Indonesia yang telah mengimplementasikan sistem kerja *hybrid* secara formal sebagai bagian dari strategi transformasi pascapandemi. Organisasi yang menjadi lokasi penelitian berasal dari sektor teknologi informasi, jasa keuangan, manufaktur, serta layanan profesional. Pemilihan konteks organisasi yang beragam dilakukan untuk memperoleh variasi pengalaman karyawan dalam menghadapi perubahan pola kerja, penggunaan teknologi digital, serta dinamika interaksi sosial yang muncul selama penerapan kerja *hybrid*. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian menangkap fenomena *psychological safety*, *digital orientation*, dan *work engagement* dalam berbagai karakteristik organisasi sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih kaya dibandingkan apabila hanya berfokus pada satu sektor industri (Creswell & Poth, 2018; Tracy, 2020).

Seluruh informan merupakan karyawan yang secara aktif bekerja dalam skema *hybrid* sekurang-kurangnya selama satu tahun. Rentang waktu tersebut dipandang cukup untuk memungkinkan informan mengalami proses adaptasi terhadap perubahan sistem kerja, penggunaan platform digital, serta pembentukan pola komunikasi baru di lingkungan organisasi. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kemampuan mereka memberikan informasi yang kaya (*information-rich cases*) mengenai pengalaman bekerja dalam sistem *hybrid*. Dalam penelitian kualitatif, kualitas informasi lebih diutamakan dibandingkan jumlah responden sehingga pemilihan informan diarahkan pada individu yang memiliki pengalaman relevan dengan fokus penelitian (Patton, 2015; Merriam & Tisdell, 2016).

Sebanyak delapan orang informan berpartisipasi dalam penelitian ini dengan karakteristik yang bervariasi berdasarkan usia, jabatan, lama bekerja, serta bidang pekerjaan. Variasi tersebut sengaja dibangun agar penelitian memperoleh perspektif yang lebih komprehensif mengenai bagaimana pengalaman kerja *hybrid* dimaknai oleh individu dengan tanggung jawab organisasi yang berbeda. Perbedaan posisi struktural, misalnya antara staf operasional, spesialis, koordinator, analis, hingga manajer, memungkinkan peneliti membandingkan bagaimana kondisi *psychological safety* maupun *digital orientation* dibangun pada berbagai tingkat pengambilan keputusan dan pola koordinasi kerja (Lincoln & Guba, 1985; Nowell et al., 2017).

Berikut adalah profil ringkas informan yang berpartisipasi:

Tabel 1. Profil Informan Kualitatif

Kode Informan	Usia	Jabatan/ Level	Lama Bekerja	Bagian
INF01	32	Staf Senior	1.5	Operasional
INF02	28	Spesialis	2.2	Penjualan
INF03	45	Manajer	1.1	SDM
INF04	25	Staf Junior	1.2	Teknologi Informasi
INF05	38	Analis	1.8	Keuangan
INF06	30	Koordinator	2.1	Layanan Pelanggan
INF07	41	Supervisor	1.9	Produksi
INF08	27	Spesialis	1.7	Logistik

Sumber: Hasil analisis tematik peneliti (2026).

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Tematik *Psychological Safety* terhadap *Work Engagement*

Tema Utama	Kategori	Kode Awal (*Initial Codes*)	Informan Pendukung
Psychological Safety* sebagai Fondasi *Work Engagement	Keterbukaan komunikasi	Atasan mudah dihubungi; komunikasi dua arah; respon cepat; kesempatan bertanya	INF01, INF03, INF05
	Keamanan menyampaik-an pendapat	Bebas menyampaikan ide; tidak takut dikritik; dihargai saat rapat virtual	INF01, INF02, INF03, INF06
	Dukungan pimpinan	Atasan memberikan umpan balik; *coaching*; apresiasi; empati	INF02, INF03, INF05
	Kepercayaan antaranggota tim	Saling membantu; berbagi pengetahuan; saling percaya	INF01, INF04, INF06
	Risiko interpersonal rendah	Tidak takut melakukan kesalahan; kesalahan dijadikan pembelajaran	INF03, INF05
	Hambatan *psychological safety*	Takut dinilai tidak kompeten; ide diabaikan; komunikasi formal berlebihan	INF04, INF07, INF08

Sumber: Hasil analisis tematik peneliti (2026).

Karakteristik informan menunjukkan bahwa penelitian berhasil menghimpun pengalaman kerja *hybrid* dari berbagai kelompok usia produktif, mulai dari 25 hingga 45 tahun, dengan pengalaman kerja *hybrid* antara 1,1 hingga 2,2 tahun. Keragaman tersebut

memberikan peluang untuk mengidentifikasi pola pengalaman yang berbeda terkait rasa aman psikologis, kesiapan memanfaatkan teknologi digital, maupun tingkat *work engagement*. Sebagai contoh, informan yang menduduki posisi manajerial cenderung lebih banyak menggambarkan tantangan membangun kepercayaan dan komunikasi lintas tim, sedangkan informan pada level staf lebih banyak menyoroti pengalaman penggunaan platform digital dalam mendukung kolaborasi sehari-hari. Variasi pengalaman tersebut menjadi dasar penting dalam proses identifikasi tema-tema penelitian sehingga interpretasi yang dihasilkan tidak hanya merepresentasikan satu kelompok pekerjaan tertentu, melainkan menggambarkan dinamika kerja *hybrid* secara lebih luas (Guest, Bunce, & Johnson, 2006; Hennink, Kaiser, & Marconi, 2017).

Keberagaman karakteristik informan juga memperkuat credibility penelitian karena memungkinkan proses triangulasi perspektif antarinforman selama analisis tematik. Melalui perbandingan pengalaman dari berbagai latar belakang pekerjaan dan tingkat jabatan, peneliti dapat mengidentifikasi tema-tema yang muncul secara konsisten maupun tema yang bersifat kontekstual. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya mendeskripsikan pengalaman individual, tetapi juga menghasilkan konstruksi konseptual mengenai bagaimana *psychological safety* dan *digital orientation* saling berinteraksi dalam membangun *work engagement* pada lingkungan kerja *hybrid*. Temuan-temuan tersebut selanjutnya disajikan berdasarkan tema utama yang diperoleh melalui proses thematic analysis (Braun & Clarke, 2006; Braun & Clarke, 2021).

TEMUAN MENGENAI *PSYCHOLOGICAL SAFETY* SEBAGAI MEKANISME PEMBENTUK *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN PADA ERA KERJA *HYBRID*

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa *psychological safety* muncul sebagai tema utama yang membentuk *work engagement* karyawan selama menjalankan sistem kerja *hybrid*. Tema ini berkembang dari tiga kategori utama, yaitu keterbukaan komunikasi, keamanan dalam menyampaikan pendapat, dan dukungan interpersonal dari atasan maupun rekan kerja. Ketiga kategori tersebut secara konsisten muncul pada hampir seluruh wawancara dan menggambarkan bahwa rasa aman secara psikologis menjadi prasyarat bagi karyawan untuk tetap menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan terhadap pekerjaan meskipun bekerja dalam lingkungan yang sebagian besar dimediasi oleh teknologi digital. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi kerja *hybrid* tidak hanya bergantung pada fleksibilitas kerja, tetapi juga pada kualitas hubungan sosial yang dibangun dalam organisasi (Edmondson & Lei, 2014; Parkin et al., 2023).

Ringkasan hasil analisis tematik *psychological safety* terhadap *work engagement* disajikan pada Tabel 2. Berdasarkan hasil analisis tersebut, sebagian besar informan menggambarkan bahwa keterbukaan komunikasi dari pimpinan merupakan faktor yang menentukan munculnya rasa aman untuk berpartisipasi secara aktif. Sebagaimana disampaikan oleh INF01:

> *"Kalau atasan merespons pertanyaan dengan terbuka, saya jadi lebih percaya diri untuk menyampaikan ide, walaupun hanya melalui aplikasi meeting atau chat."* (INF01)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pada lingkungan kerja *hybrid*, rasa aman tidak lagi dibangun melalui kedekatan fisik semata, melainkan melalui kualitas interaksi digital yang berlangsung setiap hari. Respons pimpinan yang terbuka terhadap pertanyaan, kesalahan, maupun usulan karyawan menciptakan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi individu tanpa memberikan konsekuensi negatif terhadap kesalahan yang dilakukan. Kondisi tersebut mendorong munculnya keberanian untuk terlibat secara aktif dalam berbagai aktivitas pekerjaan. Temuan ini memperluas konsep *psychological safety* yang dikemukakan

Edmondson (1999), di mana rasa aman interpersonal tetap dapat terbentuk meskipun interaksi berlangsung melalui media virtual, selama organisasi mampu membangun komunikasi yang suportif dan penuh kepercayaan (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014).

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa *psychological safety* juga berperan dalam mendorong perilaku proaktif karyawan. Informan pada level manajerial menjelaskan bahwa forum diskusi rutin yang memberikan kesempatan kepada seluruh anggota tim untuk menyampaikan pendapat tanpa takut dikritik menghasilkan peningkatan jumlah ide baru dan memperkuat kolaborasi lintas fungsi. Sebagaimana disampaikan oleh INF03:

> *"Sejak semua orang diberi kesempatan berbicara tanpa dihakimi, ide-ide baru jauh lebih banyak muncul dibandingkan sebelumnya."*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa *psychological safety* tidak hanya meningkatkan kenyamanan individu, tetapi juga menciptakan mekanisme pembelajaran kolektif yang memperkuat inovasi dan kolaborasi tim. Dalam konteks kerja *hybrid*, forum komunikasi yang inklusif berfungsi sebagai pengganti interaksi informal yang sebelumnya banyak terjadi di lingkungan kerja fisik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Frazier et al. (2017) yang menunjukkan bahwa *psychological safety* berhubungan positif dengan perilaku belajar, kreativitas, dan kinerja tim, sekaligus memperkuat temuan Parkin et al. (2023) bahwa rasa aman psikologis menjadi determinan penting kesejahteraan dan *work engagement* pada lingkungan kerja modern yang semakin fleksibel (Frazier et al., 2017; Parkin et al., 2023).

Sebaliknya, beberapa informan mengungkapkan bahwa rendahnya *psychological safety* menyebabkan penurunan motivasi untuk berpartisipasi dalam pekerjaan. Sebagaimana disampaikan oleh INF04:

> *"Ide saya sering tidak mendapat tanggapan. Lama-kelamaan saya memilih diam karena merasa tidak ada gunanya menyampaikan pendapat."*

Narasi tersebut memperlihatkan bahwa ketidakpastian terhadap respons organisasi menciptakan bentuk isolasi psikologis, yaitu kondisi ketika karyawan secara bertahap menarik diri dari interaksi kerja karena merasa kontribusinya tidak dihargai. Pada sistem kerja *hybrid*, kondisi ini menjadi lebih kompleks karena keterbatasan interaksi tatap muka menyebabkan sinyal-sinyal sosial yang biasanya membangun rasa percaya menjadi semakin berkurang. Akibatnya, karyawan lebih rentan mengalami penurunan *work engagement* apabila organisasi gagal membangun komunikasi yang terbuka dan suportif. Temuan ini mendukung penelitian Newman et al. (2017) yang menjelaskan bahwa *psychological safety* merupakan mekanisme penting yang menghubungkan praktik manajemen dengan perilaku positif karyawan, khususnya pada lingkungan kerja yang mengalami perubahan tinggi (Newman et al., 2017; Edmondson & Lei, 2014).

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological safety* bukan sekadar faktor pendukung, melainkan merupakan mekanisme sosial yang memungkinkan karyawan mempertahankan *work engagement* dalam lingkungan *hybrid*. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya memandang *psychological safety* sebagai kondisi interpersonal di lingkungan kerja konvensional, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rasa aman psikologis mengalami transformasi menjadi digital *psychological safety*, yaitu kemampuan organisasi membangun kepercayaan, keterbukaan, dan dukungan melalui media komunikasi digital. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada perluasan pemahaman bahwa keberhasilan implementasi kerja *hybrid* tidak hanya ditentukan oleh fleksibilitas sistem kerja atau kesiapan teknologi,

tetapi juga oleh kemampuan organisasi menciptakan ruang interaksi digital yang aman secara psikologis sehingga mampu mempertahankan *work engagement* karyawan (Parkin et al., 2023; Edmondson & Lei, 2014).

PEMBAHASAN MENGENAI *PSYCHOLOGICAL SAFETY* SEBAGAI MEKANISME PEMBENTUK *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN PADA ERA KERJA *HYBRID*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan mekanisme sosial yang berperan penting dalam membangun *work engagement* pada lingkungan kerja *hybrid*. Berdasarkan hasil analisis tematik, rasa aman secara psikologis memungkinkan karyawan untuk tetap menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan meskipun sebagian besar interaksi kerja berlangsung melalui media digital. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi kerja *hybrid* tidak hanya ditentukan oleh fleksibilitas sistem kerja maupun kecanggihan teknologi yang digunakan organisasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun lingkungan komunikasi yang terbuka, suportif, dan bebas dari rasa takut terhadap konsekuensi interpersonal. Dengan kata lain, *psychological safety* berfungsi sebagai mekanisme yang mempertahankan hubungan emosional antara individu, tim, dan organisasi ketika intensitas interaksi tatap muka mengalami penurunan (Edmondson & Lei, 2014; Parkin et al., 2023).

Interpretasi tersebut memperluas konsep personal *engagement* yang dikemukakan oleh Kahn (1990), yang menjelaskan bahwa individu akan menginvestasikan sumber daya fisik, kognitif, dan emosionalnya apabila mereka merasa aman dalam menjalankan peran pekerjaannya. Pada konteks kerja *hybrid*, rasa aman tersebut tidak lagi hanya dibangun melalui interaksi langsung di tempat kerja, tetapi juga melalui kualitas komunikasi virtual, konsistensi umpan balik dari pimpinan, serta kepercayaan yang tercipta dalam penggunaan berbagai platform kolaborasi digital. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa makna *psychological safety* mengalami pergeseran dari sekadar kondisi interpersonal menjadi pengalaman sosial yang juga dikonstruksi melalui interaksi digital. Perspektif ini menunjukkan bahwa dimensi digital telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pembentukan rasa aman psikologis pada organisasi modern (Kahn, 1990; Edmondson, 1999).

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menempatkan *psychological safety* sebagai faktor penting dalam meningkatkan pembelajaran organisasi, kreativitas, perilaku inovatif, dan keterlibatan kerja. Edmondson dan Lei (2014) menjelaskan bahwa individu yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan ide, mengajukan pertanyaan, maupun mengakui kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Hasil penelitian Frazier et al. (2017) melalui meta-analisis juga menunjukkan bahwa *psychological safety* berhubungan positif dengan perilaku belajar, kinerja individu, kreativitas, dan efektivitas tim. Dalam penelitian ini, hubungan tersebut tampak dari pengalaman informan yang merasa lebih terdorong untuk berpartisipasi aktif ketika pimpinan memberikan ruang dialog yang terbuka dan tidak menghakimi. Hal tersebut menunjukkan bahwa *psychological safety* tidak hanya meningkatkan kenyamanan individu, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendorong kontribusi kolektif dalam tim kerja *hybrid* (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017).

Menariknya, penelitian ini menemukan bahwa hambatan utama terhadap *work engagement* pada sistem kerja *hybrid* bukan semata-mata disebabkan oleh keterbatasan teknologi, melainkan oleh menurunnya kualitas interaksi interpersonal yang berlangsung melalui media digital. Informan yang merasa ide atau

pendapatnya tidak memperoleh respons dari pimpinan maupun rekan kerja menunjukkan kecenderungan menarik diri dari diskusi dan hanya menjalankan pekerjaan sesuai tuntutan minimum. Kondisi tersebut mengindikasikan munculnya isolasi psikologis, yaitu keadaan ketika individu tetap terhubung secara digital tetapi kehilangan rasa memiliki terhadap kelompok kerjanya. Temuan ini memperkuat hasil penelitian O'Donovan et al. (2021) yang menjelaskan bahwa *psychological safety* merupakan fondasi terbentuknya kepercayaan dan kolaborasi dalam tim, terutama ketika interaksi kerja berlangsung pada situasi yang kompleks dan penuh ketidakpastian (O'Donovan et al., 2021; Newman et al., 2017).

Kontribusi konseptual utama penelitian ini terletak pada temuan bahwa *psychological safety* pada era kerja *hybrid* tidak lagi dapat dipahami hanya sebagai kondisi interpersonal yang berkembang melalui interaksi tatap muka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasa aman psikologis juga dibentuk oleh kualitas komunikasi digital, kecepatan respons pimpinan, transparansi informasi, dan budaya kolaborasi virtual. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan konsep digital *psychological safety*, yaitu kondisi ketika individu tetap merasa aman untuk berpendapat, bereksperimen, mengakui kesalahan, dan berkolaborasi meskipun interaksi berlangsung melalui media digital. Konsep ini memperluas teori *psychological safety* yang selama ini lebih banyak dikembangkan pada lingkungan kerja konvensional serta memberikan perspektif baru mengenai bagaimana organisasi dapat mempertahankan *work engagement* dalam sistem kerja *hybrid*.

Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa organisasi tidak cukup hanya berinvestasi pada infrastruktur teknologi digital untuk mendukung implementasi kerja *hybrid*. Organisasi juga perlu membangun budaya komunikasi yang inklusif melalui praktik kepemimpinan yang responsif, pemberian umpan balik yang konstruktif, forum diskusi yang terbuka, serta mekanisme apresiasi terhadap kontribusi setiap anggota tim. Strategi tersebut berpotensi meningkatkan rasa aman psikologis sekaligus memperkuat *work engagement* karyawan sehingga organisasi mampu mempertahankan produktivitas dan inovasi secara berkelanjutan pada era transformasi digital (Parkin et al., 2023; Frazier et al., 2017).

TEMUAN MENGENAI *DIGITAL ORIENTATION* SEBAGAI MEKANISME PEMBENTUK *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN DI ERA KERJA *HYBRID*

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa *digital orientation* merupakan salah satu tema utama yang membentuk *work engagement* pada lingkungan kerja *hybrid*. Tema ini muncul melalui lima kategori utama, yaitu literasi digital, efektivitas komunikasi virtual, kolaborasi digital, efisiensi kerja, serta hambatan dalam penggunaan teknologi. Seluruh kategori tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi digital tidak hanya memengaruhi kelancaran penyelesaian pekerjaan, tetapi juga membentuk pengalaman kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan keterikatan terhadap pekerjaan. Dengan demikian, *digital orientation* tidak sekadar dipahami sebagai kemampuan teknis menggunakan teknologi, tetapi sebagai kapabilitas adaptif yang memungkinkan individu tetap produktif dan terhubung dengan organisasi dalam sistem kerja *hybrid* (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

Berikut ini adalah ringkasan hasil analisis tematik

Tabel 3. Ringkasan Hasil Analisis Tematik *Digital Orientation* terhadap *Work Engagement*

Tema Utama	Kategori	Kode Awal (*Initial Codes*)	Informan Pendukung
Digital Orientation* sebagai Fondasi *Work Engagement	Literasi digital	Menguasai aplikasi digital; mudah beradaptasi; cepat belajar teknologi baru	INF02, INF05, INF06
	Efektivitas komunikasi virtual	Meeting online; berbagi dokumen; koordinasi real time	INF01, INF02, INF05
	Kolaborasi digital	Project management system; cloud collaboration; koordinasi lintas divisi	INF03, INF05, INF06
	Efisiensi kerja	Pekerjaan lebih cepat; akses informasi mudah; fleksibilitas	INF02, INF05
	Hambatan digital	Kesulitan menggunakan aplikasi; adaptasi lambat; stres teknologi	INF04, INF08

Sumber: Hasil analisis tematik peneliti (2026).

Sebagian besar informan menjelaskan bahwa penggunaan berbagai platform digital telah mengubah cara mereka berkomunikasi, berkolaborasi, dan menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Kemudahan mengakses informasi, melakukan diskusi secara virtual, serta memantau perkembangan pekerjaan melalui aplikasi kolaborasi membuat mereka merasa lebih terhubung dengan tim meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Sebagaimana disampaikan oleh INF02:

> *"Dulu kalau ada masalah harus ketemu dulu. Sekarang saya bisa langsung share layar dan berdiskusi lewat platform meeting. Itu bikin pekerjaan lebih efisien dan saya jadi merasa tetap dekat dengan tim meskipun lagi WFH."*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa teknologi digital tidak hanya berfungsi sebagai media komunikasi, tetapi juga menjadi sarana yang menjaga kesinambungan hubungan sosial dalam organisasi. Interaksi digital yang berlangsung secara efektif memungkinkan karyawan mempertahankan koordinasi, memperoleh dukungan dari rekan kerja, dan tetap merasakan keberadaan tim meskipun tidak berada dalam ruang kerja yang sama.

Temuan lainnya memperlihatkan bahwa tingkat literasi digital berpengaruh terhadap bagaimana individu memaknai pekerjaannya. Informan yang memiliki kemampuan digital lebih tinggi menunjukkan kecenderungan untuk lebih proaktif mencari informasi, menginisiasi kolaborasi lintas fungsi, serta memanfaatkan berbagai aplikasi digital untuk meningkatkan efektivitas kerja. Sebagaimana disampaikan oleh INF05:

> *"Saya cukup mahir menggunakan berbagai aplikasi manajemen proyek. Jadi, saya tahu progres pekerjaan tim, apa yang perlu dikerjakan, dan bisa berkoordinasi dengan mudah. Ini membuat saya merasa lebih mengontrol pekerjaan dan lebih termotivasi."*

Narasi tersebut mengindikasikan bahwa *digital orientation* membangun persepsi kompetensi (*perceived competence*) yang pada akhirnya meningkatkan rasa percaya diri dalam bekerja. Semakin tinggi kemampuan individu

mengelola teknologi digital, semakin besar pula persepsi kontrol terhadap pekerjaannya, sehingga muncul motivasi intrinsik untuk berkontribusi lebih besar kepada organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Verhoef et al. (2021) yang menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya mengubah proses bisnis organisasi, tetapi juga meningkatkan kapabilitas individu dalam menciptakan nilai melalui pemanfaatan teknologi digital. Penelitian Vial (2019) juga menegaskan bahwa *digital orientation* merupakan salah satu kapabilitas strategis yang memungkinkan organisasi maupun individu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis secara berkelanjutan.

Sebaliknya, penelitian ini juga menemukan bahwa keterbatasan *digital orientation* dapat menghambat terbentuknya *work engagement*. Informan yang mengalami kesulitan menggunakan berbagai platform digital cenderung mengalami frustrasi, kehilangan rasa percaya diri, dan menunjukkan kecenderungan menghindari tanggung jawab yang lebih kompleks. Sebagaimana disampaikan oleh INF04:

> *"Kadang saya bingung pakai fitur baru di aplikasi. Kalau tidak dibantu, jadi lambat kerjanya. Akhirnya saya jadi kurang semangat mencoba hal baru."*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa rendahnya *digital orientation* bukan sekadar persoalan keterampilan teknis, tetapi juga berkaitan dengan munculnya *technostress*, yaitu kondisi psikologis ketika individu mengalami tekanan akibat tuntutan penggunaan teknologi yang terus berkembang. Dalam konteks kerja *hybrid*, *technostress* berpotensi menurunkan motivasi kerja, memperlemah kolaborasi, dan mengurangi keterikatan karyawan terhadap organisasi apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Tarafdar et al. (2015) serta Molino et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kemampuan organisasi mengelola *technostress* menjadi faktor penting dalam mempertahankan kesejahteraan psikologis dan *work engagement* karyawan pada lingkungan kerja digital.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital orientation* merupakan kapabilitas strategis yang memungkinkan individu mempertahankan *work engagement* pada sistem kerja *hybrid*. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih banyak memandang *digital orientation* sebagai kemampuan mengadopsi teknologi, penelitian ini menemukan bahwa *digital orientation* juga memiliki dimensi sosial, yaitu kemampuan memanfaatkan teknologi untuk membangun komunikasi, kolaborasi, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Dengan demikian, *digital orientation* berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara teknologi digital dan pengalaman kerja karyawan sehingga keberhasilan implementasi kerja *hybrid* tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi, tetapi juga pada kemampuan individu memaknai dan memanfaatkan teknologi sebagai sarana membangun hubungan kerja yang produktif.

PEMBAHASAN MENGENAI *DIGITAL ORIENTATION* SEBAGAI MEKANISME PEMBENTUK *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN DI ERA KERJA *HYBRID*

Berbeda dengan pandangan yang memosisikan *digital orientation* semata-mata sebagai kemampuan individu dalam mengoperasikan teknologi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *digital orientation* merupakan kapabilitas adaptif yang memungkinkan karyawan membangun kembali pengalaman kerja yang bermakna di tengah perubahan pola kerja *hybrid*. Dalam konteks ini, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung aktivitas operasional, tetapi juga menjadi medium yang menghubungkan individu dengan pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi. Oleh karena itu, *digital orientation* lebih tepat dipahami sebagai kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam praktik kerja sehingga individu mampu

mempertahankan efektivitas, kontinuitas kolaborasi, serta rasa memiliki terhadap pekerjaannya meskipun bekerja secara fleksibel. Temuan ini memperluas perspektif mengenai transformasi digital yang selama ini lebih banyak dipahami sebagai perubahan organisasi, dengan menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi tersebut juga ditentukan oleh kemampuan individu dalam mengadaptasi teknologi ke dalam pengalaman kerjanya. Pandangan ini sejalan dengan Verhoef et al. (2021) yang menjelaskan bahwa transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi dan individu dalam membangun kapabilitas digital secara berkelanjutan, serta diperkuat oleh Kensbock dan Stöckmann (2021) yang menegaskan pentingnya pendekatan *human-centered digital transformation* dalam memastikan keberhasilan implementasi teknologi pada lingkungan kerja modern.

Interpretasi tersebut menunjukkan bahwa *digital orientation* bekerja melalui mekanisme psikologis yang lebih kompleks dibandingkan sekadar meningkatkan efisiensi kerja. Individu yang memiliki *digital orientation* tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan prosedur, lebih percaya diri dalam memanfaatkan teknologi baru, serta lebih cepat membangun pola kerja kolaboratif pada lingkungan virtual. Kondisi tersebut membentuk persepsi kompetensi *(perceived competence)* sekaligus meningkatkan otonomi dalam menyelesaikan pekerjaan. Perasaan mampu mengendalikan pekerjaan melalui dukungan teknologi inilah yang kemudian memperkuat keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, teknologi tidak secara langsung menghasilkan *work engagement*, melainkan memengaruhi cara individu memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang dapat dikendalikan, dipelajari, dan dikembangkan secara berkelanjutan. Penjelasan ini konsisten dengan kerangka transformasi digital yang dikemukakan oleh Vial (2019), yang menempatkan kemampuan adaptasi individu sebagai bagian penting dalam proses penciptaan nilai melalui teknologi digital, serta didukung oleh Verhoef et al. (2021) yang menekankan bahwa kompetensi digital merupakan fondasi bagi keberhasilan perubahan organisasi pada era digital.

Temuan penelitian ini juga memberikan perspektif yang berbeda dari sebagian besar penelitian sebelumnya yang menempatkan *digital orientation* terutama sebagai determinan produktivitas atau keberhasilan transformasi digital organisasi. Hasil penelitian justru menunjukkan bahwa *digital orientation* memiliki dimensi relasional yang sama pentingnya dengan dimensi teknologinya. Kemampuan memanfaatkan berbagai platform digital membentuk pola komunikasi baru yang memungkinkan koordinasi, pertukaran pengetahuan, dan kolaborasi tetap berlangsung secara intensif meskipun interaksi fisik semakin terbatas. Dengan demikian, *digital orientation* tidak hanya meningkatkan efisiensi proses kerja, tetapi juga mempertahankan kualitas hubungan sosial di dalam organisasi. Perspektif ini memperluas literatur mengenai transformasi digital dengan menempatkan teknologi sebagai fasilitator terbentuknya hubungan sosial yang produktif, bukan sekadar instrumen otomatisasi pekerjaan. Interpretasi tersebut selaras dengan Verhoef et al. (2021) yang menjelaskan bahwa transformasi digital menghasilkan perubahan pada proses bisnis sekaligus pola interaksi organisasi, serta diperkuat oleh Trenerry et al. (2021) yang menemukan bahwa kesiapan digital berkontribusi terhadap kualitas kolaborasi, kesejahteraan psikologis, dan keberhasilan implementasi sistem kerja *hybrid*.

Di sisi lain, penelitian ini memperlihatkan bahwa rendahnya *digital orientation* tidak semata-mata menghasilkan hambatan teknis, tetapi juga memunculkan konsekuensi psikologis berupa menurunnya rasa percaya diri, meningkatnya ketergantungan kepada rekan kerja, serta berkurangnya keberanian untuk mengambil inisiatif. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa

kesenjangan digital pada lingkungan kerja *hybrid* bukan hanya persoalan kompetensi teknologi, melainkan berkaitan erat dengan proses pembentukan identitas profesional individu. Ketika karyawan merasa tertinggal dalam penguasaan teknologi, mereka cenderung membatasi partisipasi dalam aktivitas kolaboratif sehingga secara bertahap mengalami penurunan keterikatan terhadap pekerjaan. Temuan ini menguatkan argumentasi Kensbock dan Stöckmann (2021) bahwa transformasi digital yang berorientasi pada manusia harus memperhatikan kesiapan psikologis dan kemampuan belajar individu, karena keberhasilan digitalisasi organisasi tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kapasitas adaptasi sumber daya manusianya. Argumentasi tersebut juga sejalan dengan Verhoef et al. (2021) yang menekankan bahwa kesenjangan kemampuan digital merupakan salah satu tantangan terbesar dalam proses transformasi organisasi modern.

Kontribusi teoritis utama penelitian ini adalah menunjukkan bahwa *digital orientation* tidak bekerja secara independen dalam membentuk *work engagement*. Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, *digital orientation* berfungsi sebagai mekanisme adaptasi *(adaptive mechanism)* yang menjembatani perubahan sistem kerja dengan pengalaman kerja individu. Artinya, keberhasilan implementasi kerja *hybrid* tidak ditentukan oleh tingkat digitalisasi organisasi semata, tetapi oleh kemampuan karyawan menginternalisasi teknologi sebagai bagian dari cara mereka bekerja, belajar, dan berkolaborasi. Perspektif ini melengkapi penelitian terdahulu yang lebih banyak menempatkan *digital orientation* sebagai kapabilitas organisasi, dengan menunjukkan bahwa kapabilitas tersebut juga merupakan proses pembelajaran individual yang terus berkembang seiring perubahan lingkungan kerja. Pemaknaan tersebut memperluas kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Vial (2019) maupun Verhoef et al. (2021), karena menempatkan *digital orientation* bukan hanya sebagai kapabilitas organisasi, tetapi juga sebagai sumber daya psikologis yang memungkinkan individu tetap terikat dengan pekerjaannya dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

Berdasarkan keseluruhan interpretasi tersebut, penelitian ini mengusulkan perspektif konseptual bahwa *digital orientation* merupakan mekanisme adaptasi sosio-digital (*socio-digital adaptive mechanism*) yang menghubungkan transformasi digital dengan pembentukan *work engagement*. Konsep ini menegaskan bahwa teknologi digital baru akan memberikan dampak terhadap *work engagement* apabila diikuti oleh kemampuan individu untuk membangun hubungan sosial, mempertahankan kolaborasi, serta memaknai perubahan digital sebagai peluang pengembangan diri. Dengan demikian, organisasi yang ingin memperkuat *work engagement* pada era kerja *hybrid* tidak cukup hanya berinvestasi pada teknologi, tetapi juga perlu membangun budaya belajar digital, kepemimpinan yang adaptif, serta lingkungan kerja yang mendorong eksplorasi teknologi secara berkelanjutan. Perspektif tersebut memperluas gagasan Verhoef et al. (2021) mengenai transformasi digital dan memperkuat argumentasi Vial (2019) bahwa penciptaan nilai dari teknologi sangat ditentukan oleh kemampuan manusia dalam mengadaptasi teknologi tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari. Oleh karena itu, kontribusi penelitian ini tidak hanya terletak pada konfirmasi teori sebelumnya, tetapi juga pada pengembangan kerangka konseptual yang menjelaskan mekanisme terbentuknya *work engagement* melalui interaksi antara kemampuan digital dan proses adaptasi psikologis individu pada lingkungan kerja *hybrid.*

Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis Tematik Simultan *Psychological Safety* dan *Digital Orientation* terhadap *Work Engagement*

Tema Utama	Kategori	Kode Awal (*Initial Codes*)	Informan Pendukung
Sinergi *Psychological Safety* dan *Digital Orientation*	Keberanian mencoba teknologi baru	Aman bereksperimen, dukungan atasan	INF01, INF06
Pembelajaran Digital yang Didukung Organisasi	Adaptasi teknologi melalui budaya belajar	Pelatihan, *coaching*, berbagi pengalaman	INF03, INF05
Kolaborasi Virtual yang Efektif	Integrasi komunikasi dan kepercayaan	Diskusi terbuka, koordinasi digital	INF02, INF03, INF06
Hambatan Ganda terhadap *Work Engagement*	Rendahnya *psychological safety* dan *digital orientation*	Takut bertanya, enggan mencoba teknologi	INF04
Mekanisme Pembentuk *Work Engagement*	Interaksi kedua faktor	Adaptasi, rasa percaya diri, partisipasi	Seluruh informan

Sumber: Hasil analisis tematik peneliti (2026).

TEMUAN MENGENAI *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DAN *DIGITAL ORIENTATION* SEBAGAI MEKANISME PEMBENTUK SECARA SIMULTAN TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN DI ERA KERJA *HYBRID*

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa *psychological safety* dan *digital orientation* tidak bekerja secara terpisah dalam membentuk *work engagement*, melainkan saling memperkuat melalui proses adaptasi yang berlangsung selama implementasi kerja *hybrid*. Hampir seluruh informan menjelaskan bahwa kemampuan memanfaatkan teknologi digital akan memberikan dampak positif terhadap *work engagement* apabila didukung oleh lingkungan kerja yang memberikan rasa aman untuk belajar, mencoba, maupun melakukan kesalahan. Sebaliknya, ketika salah satu kondisi tersebut tidak terpenuhi, manfaat teknologi digital terhadap pengalaman kerja menjadi jauh lebih terbatas.

Ringkasan hasil analisis tematik disajikan pada tabel 4.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kerja *hybrid* tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi, tetapi juga pada kualitas hubungan sosial yang memungkinkan teknologi dimanfaatkan secara optimal. Interpretasi ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa efektivitas kerja *hybrid* dibentuk oleh kombinasi antara dukungan organisasi, kualitas interaksi sosial, dan kesiapan digital individu, bukan hanya oleh keberadaan teknologi itu sendiri (Babapour Chafi et al., 2022; Parker et al., 2020). Pengalaman tersebut tergambar secara jelas melalui pernyataan INF06 yang mengungkapkan:

> *"Ketika saya merasa aman mencoba fitur baru di aplikasi meeting, dan atasan juga siap membantu kalau saya mengalami kesulitan, saya jadi lebih berani mengeksplorasi semua fasilitas yang ada. Akhirnya koordinasi tim menjadi lebih lancar*

dan saya merasa pekerjaan saya jauh lebih berarti."

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa rasa aman secara psikologis menjadi prasyarat yang memungkinkan *digital orientation* berkembang secara optimal. Keberanian untuk memanfaatkan teknologi baru tidak muncul semata-mata karena kemampuan teknis, tetapi karena adanya keyakinan bahwa proses belajar tidak akan direspons secara negatif oleh lingkungan kerja. Dengan demikian, *psychological safety* berfungsi sebagai ruang sosial yang memungkinkan kapabilitas digital diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang lebih proaktif, kolaboratif, dan bermakna. Pola tersebut konsisten dengan temuan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan eksperimen mempercepat adaptasi digital sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja virtual (Edmondson & Lei, 2014; Verhoef et al., 2021).

Temuan serupa juga muncul pada tingkat organisasi, bahwa perusahaan tidak hanya menyediakan pelatihan penggunaan platform kolaborasi digital, tetapi juga membangun budaya diskusi terbuka agar setiap karyawan dapat menyampaikan pengalaman maupun kesulitan yang mereka hadapi selama proses adaptasi teknologi. Sebagaimana yang disampaikan oleh INF03:

"Kami tidak hanya melatih penggunaan aplikasi baru, tetapi juga meminta semua anggota tim berbagi pengalaman dan kendala selama menggunakannya. Tidak ada yang disalahkan ketika belum memahami fiturnya. Justru dari diskusi itu kami menemukan banyak cara kerja yang lebih efektif."

Narasi tersebut menunjukkan bahwa proses transformasi digital berlangsung lebih efektif ketika organisasi secara bersamaan membangun budaya pembelajaran dan keamanan psikologis. Kombinasi kedua kondisi tersebut mendorong terjadinya pembelajaran kolektif (*collective learning*), mempercepat proses adaptasi teknologi, sekaligus memperkuat kualitas kolaborasi antarkaryawan dalam sistem kerja *hybrid*. Hasil ini mendukung pandangan bahwa transformasi digital yang berhasil merupakan perpaduan antara kapabilitas teknologi dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan (Vial, 2019; Kane et al., 2019).

Sebaliknya, penelitian ini juga menemukan bahwa ketika *psychological safety* dan *digital orientation* sama-sama berada pada tingkat yang rendah, *work engagement* mengalami penurunan yang lebih nyata dibandingkan ketika hanya salah satu faktor yang tidak terpenuhi. Kondisi tersebut tercermin dari pengalaman INF04 yang menyampaikan:

"Karena saya belum terlalu paham teknologi yang dipakai kantor, saya sering bingung. Tapi saya juga merasa kurang nyaman bertanya karena takut dianggap lambat. Akhirnya saya lebih banyak diam dan mengerjakan apa yang saya bisa saja."

Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan kompetensi digital dapat berkembang menjadi hambatan psikologis ketika lingkungan kerja tidak memberikan rasa aman untuk belajar. Akibatnya, karyawan cenderung menghindari partisipasi aktif, mengurangi komunikasi, serta membatasi kontribusi terhadap pekerjaan maupun tim. Temuan ini memperlihatkan bahwa rendahnya *digital orientation* dan rendahnya *psychological safety* membentuk efek yang bersifat saling memperkuat (*reinforcing effect*), sehingga menghasilkan penurunan *work engagement* yang lebih besar dibandingkan apabila kedua faktor tersebut dipandang secara terpisah. Pola serupa juga dilaporkan dalam berbagai penelitian mengenai kerja *hybrid* yang menunjukkan bahwa kecemasan teknologi (*technology anxiety*) akan semakin meningkat apabila organisasi gagal menciptakan iklim kerja yang mendukung pembelajaran dan komunikasi terbuka (Tarafdar et al., 2019; O'Donovan et al., 2021).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *psychological safety*, *digital orientation*, dan *work engagement* bersifat sinergis. *Psychological safety* menyediakan kondisi sosial yang memungkinkan individu berani belajar dan memanfaatkan teknologi, sedangkan *digital orientation* menyediakan kemampuan yang diperlukan untuk mempertahankan efektivitas kerja dalam lingkungan *hybrid*. Interaksi kedua faktor tersebut membentuk mekanisme adaptasi yang memungkinkan karyawan tetap merasa kompeten, dihargai, terhubung dengan tim, serta memiliki makna terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan *work engagement* pada era kerja *hybrid* tidak cukup dilakukan melalui investasi teknologi ataupun penguatan budaya organisasi secara parsial, tetapi memerlukan integrasi antara keamanan psikologis dan kapabilitas digital sebagai dua sumber daya yang saling melengkapi dalam membangun pengalaman kerja yang positif. Temuan ini sejalan dengan perspektif *Job Demands–Resources Theory* yang menempatkan sumber daya psikologis dan sumber daya organisasi sebagai faktor yang secara simultan membentuk *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017).

PEMBAHASAN MENGENAI *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DAN *DIGITAL ORIENTATION* SECARA SIMULTAN SEBAGAI MEKANISME PEMBENTUK TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN DI ERA KERJA *HYBRID*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological safety* dan *digital orientation* tidak bekerja sebagai dua determinan yang berdiri sendiri dalam membentuk *work engagement*, melainkan membangun suatu mekanisme yang saling melengkapi (*complementary mechanism*). Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi kerja *hybrid* tidak cukup ditentukan oleh kemampuan organisasi menyediakan infrastruktur digital maupun menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis secara terpisah. Sebaliknya, kedua sumber daya tersebut berinteraksi secara simultan sehingga menghasilkan pengalaman kerja yang memungkinkan karyawan tetap merasa kompeten, dihargai, serta memiliki makna terhadap pekerjaannya. Perspektif ini memperluas penelitian Bakker dan Demerouti (2017) yang menjelaskan bahwa *work engagement* terbentuk melalui kombinasi berbagai *job resources*, sekaligus menguatkan argumentasi Schaufeli (2017) bahwa sumber daya organisasi akan menghasilkan *work engagement* apabila mampu mendukung proses adaptasi individu terhadap tuntutan pekerjaan yang terus berubah.

Temuan penelitian ini juga memperlihatkan bahwa *psychological safety* berfungsi sebagai kondisi sosial yang memungkinkan *digital orientation* berkembang secara optimal. Ketika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk bertanya, melakukan kesalahan, maupun mencoba teknologi baru tanpa rasa takut memperoleh penilaian negatif, kemampuan digital yang dimiliki individu lebih mudah diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang produktif. Sebaliknya, *digital orientation* yang tinggi tidak selalu menghasilkan *work engagement* apabila lingkungan organisasi gagal membangun rasa aman secara psikologis. Dengan demikian, hubungan kedua konstruk tersebut bersifat saling memperkuat (*mutually reinforcing*), di mana keamanan psikologis menjadi katalis yang memungkinkan kompetensi digital berkembang menjadi perilaku kolaboratif dan inovatif. Interpretasi ini sejalan dengan Edmondson dan Lei (2014) yang menempatkan *psychological safety* sebagai prasyarat utama pembelajaran organisasi, sekaligus mendukung kerangka Vial (2019) yang menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi mengelola aspek

manusia selama proses perubahan berlangsung.

Di sisi lain, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa *digital orientation* memperluas fungsi *psychological safety* melalui penciptaan ruang kolaborasi virtual yang memungkinkan interaksi tetap berlangsung meskipun intensitas pertemuan tatap muka semakin berkurang. Platform digital yang digunakan dalam organisasi tidak hanya berperan sebagai media komunikasi, tetapi menjadi arena baru bagi proses berbagi pengetahuan, pembelajaran kolektif, serta koordinasi pekerjaan. Ketika karyawan memiliki kemampuan memanfaatkan teknologi digital dan pada saat yang sama merasa aman untuk menyampaikan ide maupun kesulitan yang dihadapi, kolaborasi virtual berkembang secara lebih terbuka dan produktif. Temuan ini memperkuat penelitian Verhoef et al. (2021) yang menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan perubahan sosial dan organisasional, bukan sekadar adopsi teknologi, serta sejalan dengan Trenerry et al. (2021) yang menunjukkan bahwa keberhasilan kerja *hybrid* dipengaruhi oleh integrasi antara kesiapan digital, dukungan organisasi, dan kualitas hubungan interpersonal.

Sebaliknya, penelitian ini menemukan bahwa rendahnya salah satu faktor akan mengurangi efektivitas faktor lainnya. Karyawan yang memiliki kemampuan digital memadai tetapi bekerja dalam lingkungan yang tidak memberikan rasa aman cenderung menahan diri untuk mengeksplorasi teknologi ataupun menyampaikan ide-ide baru. Sebaliknya, lingkungan yang telah berhasil membangun *psychological safety* juga belum tentu mampu meningkatkan *work engagement* apabila karyawan tidak memiliki kesiapan digital untuk bekerja secara fleksibel. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut membentuk hubungan yang bersifat interdependen, sehingga kelemahan pada salah satu aspek akan menurunkan efektivitas aspek lainnya. Interpretasi ini memperluas hasil penelitian Tarafdar et al. (2019) mengenai *technostress* yang menekankan pentingnya kesiapan individu dalam menghadapi teknologi, sekaligus mendukung temuan O'Donovan et al. (2021) bahwa keamanan psikologis menjadi fondasi utama kolaborasi dan pembelajaran pada organisasi modern.

Kontribusi teoritis utama penelitian ini adalah memperlihatkan bahwa hubungan antara *psychological safety*, *digital orientation*, dan *work engagement* lebih tepat dipahami sebagai suatu mekanisme adaptasi sosio-digital (*socio-digital adaptive mechanism*) daripada sebagai hubungan linier antarvariabel. Dalam mekanisme tersebut, *psychological safety* menyediakan sumber daya psikologis yang memungkinkan individu berani belajar dan berinovasi, sedangkan *digital orientation* menyediakan sumber daya teknologis yang memungkinkan individu mempertahankan efektivitas kerja dalam lingkungan *hybrid*. Interaksi kedua sumber daya tersebut menghasilkan pengalaman kerja yang meningkatkan rasa kompeten, rasa memiliki, dan kebermaknaan pekerjaan yang pada akhirnya memperkuat *work engagement*. Perspektif ini memberikan perluasan terhadap literatur sebelumnya yang umumnya masih memandang *psychological safety* dan *digital orientation* sebagai konstruk yang bekerja secara independen.

Implikasi praktis dari temuan tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak cukup hanya berinvestasi pada pengembangan teknologi digital ataupun program peningkatan budaya organisasi secara parsial. Strategi yang lebih efektif adalah membangun ekosistem kerja *hybrid* yang secara simultan mengintegrasikan kepemimpinan yang suportif, budaya pembelajaran, pengembangan kompetensi digital, serta ruang komunikasi yang aman bagi seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, transformasi digital tidak lagi dipandang sebagai proses implementasi teknologi semata, tetapi sebagai proses perubahan organisasi yang berpusat pada manusia (*human-centered digital*

transformation), di mana keberhasilan teknologi ditentukan oleh kemampuan organisasi membangun kualitas hubungan sosial di dalam lingkungan kerja.

PEMAKNAAN LINTAS TEMA DAN KONSTRUKSI TEORETIS BARU

Integrasi seluruh temuan penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety, digital orientation,* dan *work engagement* tidak membentuk hubungan yang bersifat linier sebagaimana banyak dijelaskan dalam penelitian terdahulu. Sebaliknya, ketiga konsep tersebut membentuk suatu mekanisme adaptasi yang berlangsung secara dinamis selama implementasi kerja *hybrid*. Hasil analisis menunjukkan bahwa rasa aman secara psikologis memungkinkan individu berani memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian dari aktivitas kerja, sedangkan *digital orientation* menyediakan ruang baru bagi terbentuknya interaksi sosial, kolaborasi, serta pembelajaran yang mempertahankan *work engagement*. Dengan demikian, *work engagement* pada era kerja *hybrid* muncul sebagai hasil dari proses adaptasi yang mengintegrasikan sumber daya psikologis dan sumber daya digital secara simultan. Interpretasi ini memperluas *Job Demands–Resources Theory* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2017) dengan menunjukkan bahwa pada lingkungan kerja *hybrid*, sumber daya digital telah berkembang menjadi bagian dari *job resources* yang memiliki fungsi sama pentingnya dengan sumber daya psikologis dalam membangun *work engagement*.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa *psychological safety* tidak hanya berperan sebagai faktor yang meningkatkan *work engagement*, tetapi menjadi enabler yang menentukan sejauh mana *digital orientation* dapat memberikan manfaat terhadap pengalaman kerja individu. Kemampuan menggunakan teknologi digital tidak secara otomatis meningkatkan *work engagement* apabila individu masih merasa takut melakukan kesalahan, enggan menyampaikan pendapat, atau khawatir memperoleh penilaian negatif ketika berinteraksi secara virtual. Sebaliknya, ketika organisasi berhasil membangun iklim kerja yang aman secara psikologis, teknologi digital berubah dari sekadar alat operasional menjadi media pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi. Temuan ini memperkuat pemikiran Edmondson dan Lei (2014) mengenai fungsi *psychological safety* sebagai fondasi pembelajaran organisasi, sekaligus mendukung kerangka Vial (2019) yang menempatkan aspek manusia sebagai faktor penentu keberhasilan transformasi digital.

Di sisi lain, penelitian ini menemukan bahwa *digital orientation* tidak hanya berfungsi sebagai kompetensi teknis, tetapi juga membentuk ruang sosial baru (digital social space) yang memungkinkan *psychological safety* tetap berkembang meskipun interaksi fisik semakin terbatas. Platform kolaborasi digital memungkinkan proses berbagi pengetahuan, pemberian umpan balik, diskusi, maupun penyelesaian masalah tetap berlangsung secara terbuka sehingga hubungan interpersonal tidak mengalami penurunan meskipun organisasi menerapkan sistem kerja *hybrid*. Perspektif tersebut memperluas penelitian Verhoef et al. (2021) yang memandang transformasi digital sebagai perubahan organisasi multidimensional, sekaligus mendukung hasil penelitian Trenerry et al. (2021) yang menjelaskan bahwa keberhasilan kerja *hybrid* bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi, kepemimpinan, dan kualitas hubungan sosial dalam satu sistem kerja yang saling mendukung.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan sebuah konstruksi teoretis baru yang dinamakan *Socio-Digital Engagement Framework*. Model konseptual ini menjelaskan bahwa *work engagement* pada era kerja *hybrid* dibentuk melalui interaksi dua mekanisme utama. Mekanisme pertama merupakan mekanisme

sosio-psikologis, yaitu kemampuan organisasi menciptakan *psychological safety* sehingga karyawan memiliki keberanian untuk belajar, berkolaborasi, serta mengambil risiko interpersonal. Mekanisme kedua merupakan mekanisme digital-adaptif, yaitu kemampuan individu menginternalisasi teknologi digital sebagai bagian dari cara bekerja, belajar, dan membangun hubungan profesional. Kedua mekanisme tersebut saling memperkuat sehingga menghasilkan proses adaptasi yang berkelanjutan dan pada akhirnya meningkatkan *work engagement*. Dengan demikian, hubungan antara ketiga konstruk tersebut tidak lagi dipahami sebagai hubungan sebab-akibat sederhana, tetapi sebagai proses adaptasi organisasi yang berlangsung secara simultan.

Kontribusi konseptual penelitian ini terletak pada perluasan perspektif mengenai *work engagement* dalam lingkungan kerja *hybrid*. Sebagian besar penelitian sebelumnya masih menempatkan *psychological safety* dan *digital orientation* sebagai dua konstruk yang bekerja secara independen. Penelitian ini menunjukkan bahwa keduanya merupakan sumber daya organisasi yang saling bergantung (*interdependent resources*) sehingga efektivitas salah satu faktor sangat dipengaruhi oleh keberadaan faktor lainnya. Perspektif tersebut memberikan landasan baru bagi pengembangan teori perilaku organisasi pada era transformasi digital dengan menempatkan teknologi bukan hanya sebagai infrastruktur organisasi, tetapi sebagai medium yang memungkinkan terbentuknya hubungan sosial, pembelajaran, dan pengalaman kerja yang bermakna.

Implikasi teoretis dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan teori *work engagement* pada masa mendatang perlu mengintegrasikan dimensi psikologis, sosial, dan digital secara bersamaan. Organisasi tidak lagi cukup dipahami sebagai lingkungan fisik tempat individu bekerja, melainkan sebagai ekosistem digital yang dibangun melalui interaksi antara manusia, teknologi, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan bahwa kajian mengenai *work engagement* pada era kerja *hybrid* sebaiknya bergerak dari pendekatan yang berorientasi pada variabel menuju pendekatan yang menekankan mekanisme adaptasi sosio-digital sebagai dasar terbentuknya *work engagement* yang berkelanjutan. Perspektif ini memberikan kontribusi baru terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam memahami dinamika hubungan antara transformasi digital dan pengalaman kerja karyawan pada era kerja *hybrid*.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana *psychological safety* dan *digital orientation* membentuk *work engagement* pada lingkungan kerja *hybrid* melalui pendekatan kualitatif interpretatif. Berdasarkan hasil analisis tematik terhadap wawancara mendalam dengan delapan informan dari berbagai sektor industri, penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* pada era *hybrid* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknologi maupun faktor psikologis secara terpisah, tetapi dibangun melalui interaksi dinamis antara keduanya. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa keberhasilan implementasi kerja *hybrid* memerlukan keseimbangan antara dukungan sosio-emosional dan kesiapan digital organisasi sehingga karyawan mampu mempertahankan energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2017; Verhoef et al., 2021).

Peran Psychological Safety dalam Work Engagement

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan fondasi utama yang memungkinkan karyawan tetap terlibat secara aktif dalam pekerjaan ketika interaksi

tatap muka semakin berkurang akibat penerapan kerja *hybrid*. Rasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan ide, mengajukan pertanyaan, maupun mengakui kesalahan tanpa takut memperoleh konsekuensi negatif mendorong munculnya keberanian untuk berpartisipasi, berkolaborasi, dan mengambil inisiatif dalam pekerjaan. Sebaliknya, rendahnya *psychological safety* menyebabkan karyawan cenderung membatasi komunikasi, menghindari risiko interpersonal, dan menurunkan intensitas keterlibatan kerja. Temuan ini menguatkan teori *psychological safety* yang menempatkan rasa aman interpersonal sebagai prasyarat munculnya perilaku pembelajaran, kolaborasi, inovasi, dan *work engagement*, khususnya pada lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017; O'Donovan et al., 2021).

Peran Digital Orientation dalam Work Engagement

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *digital orientation* merupakan mekanisme adaptasi yang membantu karyawan mempertahankan efektivitas kerja pada lingkungan *hybrid*. *Digital orientation* tidak hanya tercermin pada kemampuan menggunakan teknologi, tetapi juga pada kesiapan individu untuk belajar, beradaptasi terhadap perubahan digital, dan memanfaatkan teknologi sebagai sarana kolaborasi. Individu yang memiliki *digital orientation* tinggi cenderung lebih percaya diri, lebih mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan, serta lebih mudah mempertahankan komunikasi dengan rekan kerja meskipun bekerja secara fleksibel. Sebaliknya, rendahnya *digital orientation* tidak hanya menimbulkan hambatan teknis, tetapi juga menurunkan rasa percaya diri dan partisipasi dalam aktivitas kolaboratif sehingga berdampak pada menurunnya *work engagement*. Temuan ini memperluas literatur transformasi digital yang menempatkan *digital orientation* sebagai kapabilitas adaptif individu, bukan sekadar kompetensi teknologi (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021; Trenerry et al., 2021).

Interaksi Psychological Safety dan Digital Orientation

Kontribusi utama penelitian ini adalah menunjukkan bahwa *psychological safety* dan *digital orientation* tidak bekerja secara independen, melainkan membentuk suatu mekanisme yang saling memperkuat dalam membangun *work engagement* pada lingkungan kerja *hybrid*. *Psychological safety* menyediakan kondisi psikologis yang mendorong keberanian untuk mempelajari, mencoba, dan memanfaatkan teknologi digital, sedangkan *digital orientation* menyediakan media yang memungkinkan kolaborasi, komunikasi, dan pembelajaran tetap berlangsung secara efektif dalam lingkungan kerja yang tersebar. Interaksi keduanya menghasilkan suatu mekanisme adaptasi sosio-digital (*socio-digital adaptive mechanism*) yang memungkinkan karyawan mempertahankan keterhubungan dengan pekerjaan sekaligus meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan implementasi kerja *hybrid* tidak hanya bergantung pada investasi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun budaya kerja yang aman secara psikologis, mendukung pembelajaran digital, dan mendorong kolaborasi berkelanjutan. Temuan ini memperluas pengembangan teori *work engagement* pada era digital dengan menawarkan perspektif integratif yang menghubungkan aspek psikologis dan kapabilitas digital dalam satu kerangka konseptual (Bakker & Demerouti, 2017; Edmondson & Lei, 2014; Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah dirumuskan, penelitian ini mengajukan beberapa saran yang ditujukan kepada berbagai pemangku kepentingan untuk meningkatkan *psychological safety, digital orientation,* dan pada akhirnya memperkuat *work engagement* karyawan di era kerja *hybrid*:

Saran bagi Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kerja *hybrid* tidak cukup ditopang oleh penyediaan teknologi digital, tetapi juga memerlukan lingkungan kerja yang mampu membangun *psychological safety* secara konsisten. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan budaya kerja yang mendorong keterbukaan komunikasi, pembelajaran dari kesalahan, serta pemberian umpan balik yang konstruktif tanpa menciptakan rasa takut terhadap konsekuensi interpersonal. Budaya tersebut perlu diintegrasikan dengan strategi transformasi digital organisasi melalui penyediaan pelatihan digital berkelanjutan, penguatan literasi digital, serta penyediaan infrastruktur teknologi yang mendukung kolaborasi virtual secara efektif. Pendekatan ini akan memperkuat kemampuan adaptasi organisasi sekaligus meningkatkan *work engagement* karyawan pada lingkungan kerja *hybrid* (Edmondson & Lei, 2014; Verhoef et al., 2021; Babapour Chafi et al., 2022).

Saran bagi Manajer

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pemimpin memiliki peran sentral dalam membentuk iklim kerja yang aman secara psikologis sekaligus mendorong adaptasi digital karyawan. Oleh karena itu, manajer perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang inklusif dengan memberikan ruang bagi anggota tim untuk menyampaikan ide, mengajukan pertanyaan, maupun mendiskusikan kesulitan dalam penggunaan teknologi tanpa rasa takut. Selain itu, pemimpin perlu memfasilitasi proses pembelajaran digital melalui *coaching*, mentoring, dan pemberian umpan balik yang berorientasi pada pengembangan kompetensi. Kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan dukungan emosional dengan pembelajaran digital akan mempercepat adaptasi kerja *hybrid* serta meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Newman et al., 2017; Bakker & Demerouti, 2017; O'Donovan et al., 2021).

Saran bagi Karyawan

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan kerja *hybrid* tidak hanya ditentukan oleh kebijakan organisasi, tetapi juga oleh kesiapan individu dalam mengembangkan kapasitas adaptifnya. Oleh karena itu, karyawan disarankan untuk terus meningkatkan literasi digital melalui pembelajaran berkelanjutan, aktif memanfaatkan berbagai platform kolaborasi digital, serta membangun komunikasi terbuka dengan rekan kerja maupun atasan. Selain itu, pengembangan kemampuan self-management, seperti pengelolaan waktu, pengaturan prioritas pekerjaan, dan kemampuan belajar mandiri, menjadi kompetensi penting agar individu mampu mempertahankan *work engagement* pada lingkungan kerja yang fleksibel dan dinamis. Dengan demikian, *psychological safety* dan *digital orientation* perlu dipandang sebagai kompetensi yang dikembangkan secara bersama oleh organisasi maupun individu (Vial, 2019; Trenerry et al., 2021; Verhoef et al., 2021).

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif sehingga mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman karyawan dalam membangun *work engagement* pada lingkungan kerja *hybrid*. Meskipun demikian, temuan penelitian ini masih terbatas pada konteks dan karakteristik informan yang diteliti sehingga belum dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi statistik. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan mixed methods atau kuantitatif untuk menguji model konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini pada populasi yang lebih luas. Selain itu, penelitian longitudinal diperlukan untuk mengamati dinamika *psychological safety*, *digital orientation*, dan *work engagement* seiring berkembangnya implementasi kerja *hybrid*. Penelitian berikutnya juga dapat menguji variabel lain seperti *digital leadership, organizational learning, employee resilience,* maupun *perceived organizational*

support sebagai mediator atau moderator sehingga mampu memperkaya pengembangan teori mengenai perilaku organisasi pada era transformasi digital (Creswell & Plano Clark, 2018; Bakker & Demerouti, 2017; Verhoef et al., 2021).

REFERENSI

Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). *Post-pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment*. Sustainability. DOI: https://doi.org/10.3390/su14010294

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. DOI: https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology. DOI: https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*. SAGE.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research (5th ed.)*. SAGE.

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and Learning Behavior in Work Teams.* Administrative Science Quarterly. DOI: 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. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Frazier, M. L., et al. (2017). *Psychological safety: A Meta-Analytic Review and Extension.* Personnel Psychology. DOI: https://doi.org/10.1111/peps.12183

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). *How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability*. Field Methods, 18(1), 59–82. DOI: https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). *Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough?* Qualitative Health Research, 27(4), 591–608. DOI: https://doi.org/10.1177/1049732316665344

Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724. DOI: https://doi.org/10.5465/256287

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The Technology Fallacy*.

Kensbock, J. M., & Stöckmann, C. (2021). *A human-centered perspective on digital transformation*. Journal of Business Economics, 91(6), 829–861. https://doi.org/10.1007/s11573-020-01012-x

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation.* Jossey-Bass.

Molino, M., et al. (2020). *Wellbeing costs of technology use during remote working.* International Journal of Environmental Research and Public Health. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph17072343

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). *Psychological safety: A Systematic Review of the Literature.* Human Resource Management Review. 27(3), 521-535. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). *Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria*. International Journal of Qualitative Methods. DOI: https://doi.org/10.1177/1609406917733847

O'Donovan, Róisín. (2020). *A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour.* BMC Health Services Research, 20(1). DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2

O'Donovan, R., McAuliffe, E., & De Brún, A. (2021). *Exploring Psychological safety in Healthcare Teams to Inform the Development of Interventions: Combining Observational, Survey and Interview Data.* BMC Health Services Research, 21, 780. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-021-06236-1

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). *Remote Managers Are Having Trust Issues.* Harvard Business Review.

Parkin, A. K., Zadow, A. J., Potter, R. E., Afsharian, A., Dollard, M. F., Pignata, S., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2023). *The role of psychosocial safety climate on flexible work from home digital job demands and work-life conflict.* 61 (5), 307-319. DOI: https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0078

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods (4th ed.).* SAGE

Schaufeli, W. B. (2017). *Applying the Job Demands–Resources Model: A 'How To' Guide to Measuring and Tackling Work engagement and Burnout.* Organizational Dynamics, 46(2), 120–132. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J.-F. (2019). *The Technostress Trifecta-Techno Eustress, Techno Distress and Design: Theoretical Directions and an Agenda for Research.* Information Systems Journal, 29(1), 6–42. DOI: https://doi.org/10.1111/isj.12169

Tarafdar, M., et al. (2015). *The dark side of information technology use.* MIS Quarterly. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07

Tracy, S. J. (2020). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact (2nd ed.).* Wiley.

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z., Lim, S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). *Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors in the COVID-19 context*. Frontiers in Psychology, 12, 620766. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda.* Journal of Business Research, 122, 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda.* Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

halaman ini sengaja dikosongkan