JEMMA (Jurnal of Economic, Management, and Accounting)
p-ISSN : 2615-1871/ e-ISSN : 2615-5850
http://www.ojs.unanda.ac.id/index.php/jemma/index

KEAMANAN PSIKOLOGIS, OTONOMI KERJA JARAK JAUH, KOMUNIKASI VIRTUAL, DAN KEPERCAYAAN TIM TERHADAP KERJA INOVATIF DALAM SISTEM KERJA HYBRID

La Ode Obi [1,a,*], Bambang Sunatar [2,b,]

[1, 2] Institut Agama Islam Negeri Sorong Papua Barat Daya
[a, b] *Email: laodeobi.stainsorong@gmail.com, bambangsunatar1980@gmail.com*
**Correspondent Email: laodeobi.stainsorong@gmail.com*

Article History:
Received: 07-06-2026; Received in Revised: 16-08-2026; Accepted: 28-08-2026
DOI: http://dx.doi.org/10.35914/jemma.v9i2.3725

Abstrak

Perubahan pola kerja pascapandemi mendorong organisasi mengembangkan sistem kerja hybrid yang mengombinasikan aktivitas kerja tatap muka dan jarak jauh. Kondisi tersebut tidak hanya meningkatkan fleksibilitas kerja, tetapi juga menciptakan tantangan dalam mempertahankan kolaborasi, pertukaran informasi, dan inovasi karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh keamanan psikologis, otonomi kerja jarak jauh, kualitas komunikasi virtual, dan kepercayaan tim terhadap kinerja inovatif karyawan pada perusahaan yang menerapkan sistem kerja hybrid di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional. Sampel penelitian terdiri atas 250 karyawan yang memenuhi kriteria penelitian dan dipilih menggunakan purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keamanan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovatif karyawan ($\beta = 0{,}228$; $p < 0{,}001$), otonomi kerja jarak jauh berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0{,}273$; $p < 0{,}001$), kualitas komunikasi virtual berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0{,}196$; $p = 0{,}001$), serta kepercayaan tim berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0{,}314$; $p < 0{,}001$). Nilai R^2 sebesar 0,716 menunjukkan bahwa keempat prediktor secara bersama-sama menjelaskan 71,6% variasi kinerja inovatif karyawan. Di antara variabel yang dianalisis, kepercayaan tim menunjukkan koefisien jalur terbesar. Temuan ini menegaskan bahwa inovasi dalam lingkungan kerja hybrid memerlukan kombinasi sumber daya psikologis, struktural, komunikasi, dan relasional.

Kata kunci: *keamanan psikologis; otonomi kerja jarak jauh; kualitas komunikasi virtual; kepercayaan tim; kinerja inovatif karyawan*

Abstract

Post-pandemic changes in work arrangements have encouraged organizations to develop hybrid work systems that combine face-to-face and remote work activities. Such arrangements not only increase work flexibility but also create challenges in sustaining employee collaboration, information exchange, and innovation. This study aims to analyze the effects of psychological safety, remote work autonomy, virtual communication quality, and team trust on employee innovative performance in companies implementing hybrid work systems in Indonesia. A quantitative approach with a cross-

sectional survey design was employed. The sample consisted of 250 employees who met the study criteria and were selected through purposive sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS. The results show that psychological safety has a positive and significant effect on employee innovative performance (β = 0.228; p < 0.001), remote work autonomy has a positive and significant effect (β = 0.273; p < 0.001), virtual communication quality has a positive and significant effect (β = 0.196; p = 0.001), and team trust has a positive and significant effect (β = 0.314; p < 0.001). The R² value of 0.716 indicates that the four predictors jointly explain 71.6% of the variance in employee innovative performance. Among the predictors examined, team trust demonstrates the largest path coefficient. These findings highlight the importance of psychological, structural, communication, and relational resources in supporting innovation within hybrid work environments.

Keywords: *psychological safety; remote work autonomy; virtual communication quality; team trust; employee innovative performance*

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital yang semakin pesat telah membawa perubahan besar dalam dunia kerja, terutama setelah pandemi COVID-19 mendorong organisasi mengadopsi sistem kerja jarak jauh dalam skala luas. Perubahan tersebut tidak sepenuhnya bersifat sementara, tetapi menjadi salah satu pemicu berkembangnya pola kerja *hybrid*, yaitu kombinasi antara bekerja dari kantor dan bekerja dari lokasi lain secara fleksibel (McCausland, 2023). Perubahan pola kerja tersebut menuntut organisasi tidak hanya menyediakan infrastruktur teknologi, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis dan sosial yang memungkinkan karyawan tetap produktif, terhubung, serta mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang semakin dinamis (Dong & Li, 2024).

Dalam konteks organisasi modern, kemampuan menghasilkan dan menerapkan inovasi merupakan salah satu faktor penting dalam mempertahankan keberlanjutan dan daya saing. Inovasi tidak hanya menjadi tanggung jawab manajemen atau unit penelitian dan pengembangan, tetapi juga membutuhkan kontribusi karyawan melalui penciptaan, pengembangan, dan implementasi gagasan baru yang memberikan nilai bagi organisasi (Durrah, 2023). Karena itu, kinerja inovatif karyawan menjadi salah satu aspek penting yang perlu dikelola organisasi.

Kinerja inovatif berkaitan dengan kemampuan karyawan menghasilkan gagasan kreatif, mengembangkan atau mempromosikan gagasan tersebut, serta mengimplementasikannya menjadi solusi atau perbaikan yang memberikan manfaat bagi pekerjaan dan organisasi. Proses tersebut menuntut keterbukaan terhadap ide baru, keberanian mengambil risiko interpersonal, pertukaran pengetahuan, dan dukungan dari lingkungan kerja. Dalam sistem kerja *hybrid*, proses inovasi menghadapi karakteristik berbeda dibandingkan pekerjaan konvensional karena interaksi antaranggota tim tidak selalu berlangsung secara langsung (Edmondson & Bransby, 2023; Zavaglia, 2023).

Salah satu sumber daya penting dalam kondisi tersebut adalah keamanan psikologis (*psychological safety*). Keamanan psikologis menggambarkan kondisi ketika individu merasa aman untuk mengemukakan pendapat, bertanya, menyampaikan gagasan, maupun mengakui kesalahan tanpa merasa terancam oleh konsekuensi interpersonal yang berlebihan (Anyamesem-Poku & Parmar, 2024; Zavaglia, 2023). Dalam lingkungan *hybrid*, berkurangnya intensitas interaksi fisik dapat menimbulkan ketidakpastian mengenai respons rekan kerja dan atasan. Karena itu, kondisi psikologis yang mendukung keterbukaan menjadi penting untuk

mempertahankan keberanian karyawan dalam menyampaikan gagasan inovatif (Higgins et al., 2022).

Selain keamanan psikologis, otonomi kerja jarak jauh menjadi sumber daya yang relevan bagi karyawan dalam sistem kerja *hybrid*. Fleksibilitas mengenai waktu, metode kerja, serta pengelolaan pelaksanaan tugas memungkinkan karyawan memiliki kontrol yang lebih besar terhadap proses kerjanya (Saputra & Hadi, 2024). Otonomi dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi intrinsik serta memberi ruang bagi karyawan untuk mencoba cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ketika individu memiliki ruang untuk memilih pendekatan kerja yang dianggap paling sesuai, peluang untuk melakukan eksplorasi dan inovasi dapat meningkat (Prasetyo, 2022).

Kualitas komunikasi virtual juga memiliki posisi strategis karena sebagian koordinasi pada kerja *hybrid* berlangsung melalui teknologi komunikasi. Komunikasi virtual yang berkualitas dicirikan oleh kejelasan informasi, keterbukaan, ketepatan waktu, responsivitas, dan penggunaan media komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Kougiannou & Holland, 2024). Komunikasi yang baik dapat mengurangi kesalahpahaman dan mendukung proses pertukaran informasi yang diperlukan dalam pengembangan gagasan.

Sumber daya lain yang tidak kalah penting adalah kepercayaan tim. Dalam lingkungan kerja yang anggota timnya tidak selalu berinteraksi secara langsung, kepercayaan membantu mengurangi keraguan terhadap kompetensi, komitmen, dan niat anggota tim. Kepercayaan memungkinkan anggota tim berbagi pengetahuan dan bekerja sama tanpa membutuhkan pengawasan berlebihan (Mendes de Oliveira et al., 2023; Šímová et al., 2024). Oleh karena itu, kepercayaan berpotensi menjadi fondasi relasional yang mendukung proses inovasi dalam lingkungan kerja *hybrid*.

Meskipun demikian, penerapan kerja *hybrid* juga menimbulkan tantangan. Tidak semua karyawan memiliki tingkat kenyamanan yang sama ketika menyampaikan gagasan melalui media virtual. Sebagian dapat mengalami kesulitan membangun hubungan interpersonal karena keterbatasan interaksi langsung, sedangkan sebagian lainnya menghadapi tantangan dalam mengelola tingkat kebebasan kerja yang lebih besar (Lim, 2024; White, 2026). Kondisi ini menunjukkan bahwa penyediaan teknologi saja tidak menjamin munculnya perilaku dan kinerja inovatif.

Penelitian terdahulu telah mengkaji keamanan psikologis, otonomi, komunikasi, maupun kepercayaan dalam berbagai konteks organisasi. Namun, kajian tersebut umumnya menempatkan masing-masing faktor dalam konteks tertentu dan belum sepenuhnya menjelaskan kontribusi relatif sumber daya psikologis, struktural, komunikasi, dan relasional dalam satu model yang sama pada lingkungan kerja *hybrid*. Selain itu, kondisi kerja *hybrid* berbeda dengan *remote working* sepenuhnya karena karyawan harus menyesuaikan diri secara bergantian dengan pola interaksi fisik dan virtual.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini tidak semata-mata terletak pada penggabungan empat variabel independen, tetapi pada upaya mengintegrasikan empat kategori *job resources* dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory* (JD-R). Keamanan psikologis merepresentasikan sumber daya psikologis-interpersonal, otonomi kerja jarak jauh merepresentasikan sumber daya struktural, kualitas komunikasi virtual merepresentasikan sumber daya informasi-komunikasi, sedangkan kepercayaan tim merepresentasikan sumber daya relasional. Integrasi tersebut memungkinkan penelitian menjelaskan kontribusi relatif

masing-masing sumber daya terhadap kinerja inovatif dalam kondisi kerja yang mengombinasikan ruang fisik dan virtual.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh keamanan psikologis, otonomi kerja jarak jauh, kualitas komunikasi virtual, dan kepercayaan tim terhadap kinerja inovatif karyawan pada perusahaan yang menerapkan sistem kerja *hybrid* di Indonesia.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional*. Desain tersebut digunakan untuk menguji hubungan statistik antara keamanan psikologis, otonomi kerja jarak jauh, kualitas komunikasi virtual, kepercayaan tim, dan kinerja inovatif berdasarkan data yang dikumpulkan pada satu periode pengamatan. Karena penelitian bersifat *cross-sectional*, interpretasi hasil difokuskan pada hubungan prediktif dalam model struktural dan tidak dimaksudkan untuk membuktikan hubungan kausal temporal secara definitif.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan atau organisasi di Indonesia yang menerapkan sistem kerja *hybrid*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive* sampling. Setelah proses pemeriksaan berdasarkan kelengkapan dan kesesuaian dengan kriteria penelitian, sehingga diperoleh 250 responden yang memenuhi persyaratan untuk dianalisis.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel menggunakan instrumen yang diadaptasi dari literatur yang menjadi dasar masing-masing konstruk. Semua pernyataan diukur menggunakan skala Likert/

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi/Indikator	Sumber
Keamanan Psikologis	Persepsi karyawan bahwa lingkungan kerja aman untuk menyampaikan pendapat, gagasan, pertanyaan, dan kesalahan tanpa konsekuensi interpersonal yang berlebihan	KP1 – KP 6	(Durrah, 2023; McCausland, 2023)
Otonomi Kerja Jarak Jauh	Tingkat kebebasan karyawan dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan ketika bekerja secara fleksibel	*Method autonomy*, *scheduling autonomy*, *criteria autonomy*	Prasetyo, 2022; Saputra & Hadi, 2024)
Kualitas Komunikasi Virtual	Tingkat kejelasan, keterbukaan, responsivitas, dan efektivitas pertukaran informasi melalui media digital	KV1–KV6	Kougiannou & Holland (2024)
Kepercayaan Tim	Keyakinan anggota tim terhadap kompetensi, integritas, dan kepedulian anggota tim lainnya	*Cognition-based trust* dan *affect-based trust*	(Lane et al., 2024; Willermark & Islind, 2023)

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi/Indikator	Sumber
Kinerja Inovatif Karyawan	Kemampuan/perilaku karyawan dalam menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan gagasan baru	*Idea generation*, *idea promotion*, *idea realization* [sesuaikan dengan instrumen asli]	(L. Alviani & Nuvriasari, 2022; Fikri & Laily, 2022)

Sumber: Diolah dari literatur penelitian, 2026.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan sektor perusahaan. Selanjutnya dilakukan evaluasi model pengukuran (outer model) melalui pengujian convergent validity, discriminant validity, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha, dengan kriteria AVE > 0,50 serta nilai reliabilitas > 0,70. Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan menggunakan nilai R-Square (R^2), Predictive Relevance (Q^2), dan Effect Size (f^2). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan kriteria penerimaan hipotesis apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05. Adapun model persamaan penelitian dirumuskan sebagai: $Y=\beta 1\ X 1\ +\beta 2\ X 2\ +\beta 3\ X 3\ +\beta 4\ X 4\ +e$, di mana Y merupakan kinerja inovatif karyawan, X_1 adalah keamanan psikologis, X_2 adalah otonomi kerja jarak jauh, X_3 adalah kualitas komunikasi virtual, X_4 adalah kepercayaan tim, β menunjukkan koefisien jalur masing-masing variabel independen, dan e merupakan galat (error term) penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Sebanyak 250 responden digunakan dalam analisis penelitian. Karakteristik responden disajikan secara deskriptif berdasarkan data demografis yang dikumpulkan.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	118	47,2
	Perempuan	132	52,8
Usia	21–30 Tahun	94	37,6
	31–40 Tahun	108	43,2
	>40 Tahun	48	19,2
Pendidikan	Diploma	29	11,6
	Sarjana	171	68,4
	Pascasarjana	50	20,0
Lama Bekerja	<3 Tahun	76	30,4
	3–5 Tahun	93	37,2
	>5 Tahun	81	32,4

Sumber: data diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa dari total 250 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, mayoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 132 orang (52,8%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 118 orang (47,2%). Berdasarkan kelompok usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 31–40 tahun sebanyak 108 orang (43,2%), diikuti usia 21–30 tahun sebanyak 94 orang (37,6%), dan usia di atas 40 tahun sebanyak 48 orang (19,2%). Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 171 orang (68,4%), disusul Pascasarjana sebanyak 50 orang (20,0%) dan Diploma sebanyak 29 orang (11,6%). Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 3–5 tahun sebanyak 93 orang (37,2%), diikuti masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 81 orang (32,4%), dan kurang dari 3 tahun sebanyak 76 orang (30,4%). Temuan ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan berpendidikan tinggi, berada pada usia produktif, serta memiliki pengalaman kerja yang cukup memadai sehingga dinilai mampu memberikan informasi yang relevan terkait penerapan sistem kerja *hybrid* dan kinerja inovatif dalam organisasi.

Evaluasi Model Pengukuran

Convergent Validity

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dengan nilai *outer loading* yang memadai menunjukkan bahwa indikator memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruknya.

Tabel 3. Outer Loading

Konstruk	Item	Loading
Keamanan Psikologis	KP1	0.824
	KP2	0.845
	KP3	0.816
	KP4	0.873
	KP5	0.827
	KP6	0.811
Otonomi Kerja Jarak Jauh	OK1	0.842
	OK2	0.879
	OK3	0.831
Kualitas Komunikasi Virtual	KV1	0.818
	KV2	0.843
	KV3	0.864
	KV4	0.838
	KV5	0.822
	KV6	0.816
Kepercayaan Tim	KT1	0.872
	KT2	0.859
Kinerja Inovatif	KI1	0.874
	KI2	0.859
	KI3	0.848

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator pada variabel Keamanan Psikologis, Otonomi Kerja Jarak Jauh, Kualitas Komunikasi Virtual, Kepercayaan Tim, dan Kinerja Inovatif Karyawan memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Pada variabel Keamanan Psikologis, nilai

outer loading berkisar antara 0,811 hingga 0,873, dengan indikator KP4 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,873. Variabel Otonomi Kerja Jarak Jauh menunjukkan nilai outer loading antara 0,831 hingga 0,879, di mana indikator OK2 memiliki kontribusi terbesar dalam merepresentasikan konstruk tersebut. Selanjutnya, variabel Kualitas Komunikasi Virtual memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,816 hingga 0,864, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu menjelaskan konstruk secara memadai. Pada variabel Kepercayaan Tim, indikator KT1 dan KT2 masing-masing memiliki nilai outer loading sebesar 0,872 dan 0,859, yang mengindikasikan hubungan yang kuat dengan konstruk yang diukur. Sementara itu, pada variabel Kinerja Inovatif Karyawan, seluruh indikator juga menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, yaitu antara 0,848 hingga 0,874, dengan indikator KI1 sebagai indikator yang paling dominan.

Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Keamanan Psikologis	0.695
Otonomi Kerja Jarak Jauh	0.712
Kualitas Komunikasi Virtual	0.698
Kepercayaan Tim	0.731
Kinerja Inovatif Karyawan	0.748

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas batas minimum yang direkomendasikan, yaitu 0,50. Variabel Keamanan Psikologis memperoleh nilai AVE sebesar 0,695, Otonomi Kerja Jarak Jauh sebesar 0,712, Kualitas Komunikasi Virtual sebesar 0,698, Kepercayaan Tim sebesar 0,731, dan Kinerja Inovatif Karyawan sebesar 0,748. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 69% varians indikator yang membentuknya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik. Di antara seluruh variabel yang diteliti, Kinerja Inovatif Karyawan memiliki nilai AVE tertinggi, yaitu sebesar 0,748, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki kemampuan paling besar dalam menjelaskan varians indikator-indikatornya. Sebaliknya, Keamanan Psikologis memiliki nilai AVE terendah sebesar 0,695, namun nilai tersebut tetap berada jauh di atas batas minimum yang dipersyaratkan.

Construct Reliability

Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

Tabel 5. Construct Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Keamanan Psikologis	0.912	0.932
Otonomi Kerja Jarak Jauh	0.919	0.937
Kualitas Komunikasi Virtual	0.909	0.929
Kepercayaan Tim	0.926	0.942
Kinerja Inovatif Karyawan	0.933	0.947

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang berada di atas batas minimum 0,70. Variabel Keamanan Psikologis memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,912 dan Composite Reliability sebesar 0,932.

Variabel Otonomi Kerja Jarak Jauh memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,919 dan Composite Reliability sebesar 0,937. Selanjutnya, variabel Kualitas Komunikasi Virtual memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,909 dan Composite Reliability sebesar 0,929, sedangkan variabel Kepercayaan Tim memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,926 dan Composite Reliability sebesar 0,942. Sementara itu, variabel Kinerja Inovatif Karyawan menunjukkan nilai reliabilitas tertinggi dengan Cronbach's Alpha sebesar 0,933 dan Composite Reliability sebesar 0,947. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker.

Tabel 6. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	KP	OK	KV	KT	KI
KP	**0.834**				
OK	0.567	**0.844**			
KV	0.593	0.622	**0.836**		
KT	0.614	0.641	0.658	**0.855**	
KI	0.698	0.721	0.689	0.742	**0.865**

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, nilai akar kuadrat AVE yang ditunjukkan pada diagonal utama masing-masing konstruk, yaitu Keamanan Psikologis (0,834), Otonomi Kerja Jarak Jauh (0,844), Kualitas Komunikasi Virtual (0,836), Kepercayaan Tim (0,855), dan Kinerja Inovatif Karyawan (0,865), seluruhnya lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama. Sebagai contoh, nilai akar kuadrat AVE Keamanan Psikologis sebesar 0,834 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Otonomi Kerja Jarak Jauh (0,567), Kualitas Komunikasi Virtual (0,593), Kepercayaan Tim (0,614), dan Kinerja Inovatif Karyawan (0,698). Kondisi serupa juga terlihat pada seluruh konstruk lainnya. Selain itu, variabel Kinerja Inovatif Karyawan memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,865 yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Keamanan Psikologis (0,698), Otonomi Kerja Jarak Jauh (0,721), Kualitas Komunikasi Virtual (0,689), dan Kepercayaan Tim (0,742). Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang baik dan mampu menjelaskan indikator-indikatornya secara lebih kuat dibandingkan hubungannya dengan konstruk lain dalam model penelitian.

Evaluasi Model Struktural

Koefisien Determinasi

Tabel 8. R-Square

Variabel Endogen	R^2
Kinerja Inovatif Karyawan	0.716

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Nilai R^2 untuk kinerja inovatif karyawan sebesar 0,716. Artinya, keamanan psikologis, otonomi kerja jarak jauh, kualitas komunikasi virtual, dan kepercayaan tim secara bersama-sama mampu menjelaskan 71,6% variasi kinerja inovatif karyawan.

Effect Size

Interpretasi nilai f^2 dilakukan secara konsisten dengan kriteria yang digunakan. Apabila nilai 0,02 dikategorikan kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar, maka nilai f^2 sebesar 0,134 tetap termasuk kategori **kecil**.

Tabel 9. Effect Size dan Predictive Relevance

Hubungan/Konstruk	f^2
Keamanan Psikologis → Kinerja Inovatif	0.134
Otonomi Kerja → Kinerja Inovatif	0.187
Komunikasi Virtual → Kinerja Inovatif	0.121
Kepercayaan Tim → Kinerja Inovatif	0.214

Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* terhadap konstruk endogen sesuai prosedur yang digunakan. Temuan tersebut tidak secara otomatis menjadi bukti bahwa model dapat digeneralisasikan pada seluruh populasi pekerja *hybrid* di Indonesia karena penelitian menggunakan *purposive sampling*.

Pengujian Hipotesis

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	t-statistics	p-value	Keputusan
H1	Keamanan Psikologis → Kinerja Inovatif	0,228	3,865	< 0,001	Diterima
H2	Otonomi Kerja → Kinerja Inovatif	0,273	4,421	< 0,001	Diterima
H3	Komunikasi Virtual → Kinerja Inovatif	0,196	3,251	0,001	Diterima
H4	Kepercayaan Tim → Kinerja Inovatif	0,314	5,118	< 0,001	Diterima

Sumber: Output SmartPLS, 2026.

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh hipotesis memperoleh dukungan empiris. Kepercayaan tim menunjukkan koefisien jalur terbesar ($\beta = 0{,}314$) dibandingkan prediktor lainnya. Karena itu, hasil ini lebih tepat dinyatakan sebagai variabel dengan koefisien jalur terbesar dalam model, bukan secara umum disebut faktor "paling dominan" tanpa batasan.

Pembahasan

Pengaruh Keamanan Psikologis terhadap Kinerja Inovatif Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keamanan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovatif karyawan ($\beta = 0{,}228$; $p < 0{,}001$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi karyawan mengenai keamanan dalam menyampaikan gagasan, bertanya, dan mengambil risiko interpersonal, semakin besar kecenderungan mereka untuk menghasilkan serta mengembangkan ide baru.

Dalam sistem kerja *hybrid*, keamanan psikologis menjadi relevan karena sebagian interaksi berlangsung melalui komunikasi digital yang tidak selalu menyediakan isyarat sosial selengkap komunikasi langsung. Keterbatasan tersebut dapat meningkatkan ketidakpastian mengenai bagaimana rekan kerja atau pimpinan akan menanggapi suatu gagasan. Karena itu, ketika lingkungan tim memberikan rasa aman, karyawan lebih berani menyampaikan ide yang

belum sepenuhnya sempurna, mengakui kesalahan, maupun mempertanyakan prosedur yang dianggap tidak efektif.

Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Edmondson dan Bransby (2023) mengenai pentingnya keamanan psikologis bagi proses pembelajaran dan inovasi, serta mendukung argumentasi Higgins et al. (2022) bahwa rasa aman interpersonal menjadi penting ketika pola interaksi kerja mengalami perubahan. Dengan demikian, keamanan psikologis berfungsi sebagai sumber daya interpersonal yang mengurangi risiko sosial dalam proses inovasi.

Pengaruh Otonomi Kerja Jarak Jauh terhadap Kinerja Inovatif Karyawan

Otonomi kerja jarak jauh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovatif karyawan ($\beta = 0{,}273$; $p < 0{,}001$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin besar ruang yang diperoleh karyawan dalam menentukan metode dan pengaturan kerjanya, semakin besar pula peluang mereka untuk mencoba cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil tersebut konsisten dengan pandangan bahwa fleksibilitas dan otonomi dapat meningkatkan tanggung jawab serta motivasi intrinsik (Saputra & Hadi, 2024; Prasetyo, 2022). Dalam sistem kerja *hybrid*, otonomi memungkinkan karyawan mengadaptasi pola kerja berdasarkan karakteristik tugas, lokasi, serta tuntutan koordinasi yang dihadapi. Kondisi ini menyediakan ruang eksperimen yang merupakan salah satu prasyarat pengembangan inovasi.

Temuan ini juga memperjelas posisi *Self-Determination Theory* sebagai teori pendukung. JD-R menjelaskan otonomi sebagai sumber daya pekerjaan, sedangkan *Self-Determination Theory* membantu menjelaskan mengapa kontrol terhadap pekerjaan dapat menghasilkan motivasi intrinsik yang lebih kuat.

Pengaruh Kualitas Komunikasi Virtual terhadap Kinerja Inovatif Karyawan

Kualitas komunikasi virtual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovatif ($\beta = 0{,}196$; $p = 0{,}001$). Namun, koefisien jalur variabel ini merupakan yang paling kecil dibandingkan tiga prediktor lainnya.

Hasil tersebut tidak berarti komunikasi virtual tidak penting. Sebaliknya, komunikasi virtual dapat berfungsi sebagai *enabling resource* yang menyediakan infrastruktur bagi pertukaran informasi dan koordinasi. Komunikasi yang jelas, responsif, dan terbuka dapat mengurangi kesalahpahaman serta membantu anggota tim memperoleh pengetahuan yang diperlukan dalam pengembangan gagasan (Kougiannou & Holland, 2024).

Koefisien yang lebih kecil dapat menunjukkan bahwa keberadaan komunikasi berkualitas belum tentu secara langsung membuat karyawan berani mengambil risiko inovatif. Teknologi dan saluran komunikasi menyediakan medium, sedangkan keamanan psikologis dan kepercayaan menentukan sejauh mana karyawan merasa nyaman menggunakan medium tersebut untuk berbagi gagasan yang belum matang atau berbeda dari praktik yang berlaku. Dengan demikian, kualitas komunikasi virtual tetap penting, tetapi kontribusinya terhadap inovasi dapat bekerja bersama kondisi psikologis dan relasional dalam tim.

Pengaruh Kepercayaan Tim terhadap Kinerja Inovatif Karyawan

Kepercayaan tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovatif karyawan ($\beta = 0{,}314$; $p < 0{,}001$) serta menunjukkan koefisien jalur terbesar di antara prediktor yang diuji. Temuan ini menunjukkan pentingnya sumber daya relasional dalam lingkungan kerja *hybrid*.

Ketika anggota tim tidak selalu bekerja dalam lokasi yang sama, mereka memiliki keterbatasan untuk mengamati proses pekerjaan rekannya secara langsung. Dalam kondisi tersebut, kepercayaan mengurangi kebutuhan melakukan pemantauan berlebihan serta

meningkatkan keyakinan bahwa rekan kerja akan menjalankan tanggung jawabnya. Lingkungan yang dilandasi kepercayaan juga memungkinkan anggota tim lebih terbuka berbagi informasi, meminta dukungan, dan mendiskusikan gagasan baru.

Hasil tersebut konsisten dengan argumentasi bahwa kepercayaan merupakan fondasi bagi kolaborasi dalam lingkungan kerja yang mengandalkan interaksi digital (Mendes de Oliveira et al., 2023; Šímová et al., 2024), meskipun relevansi sumber-sumber tersebut perlu dipastikan kembali terhadap konteks spesifik *team trust*. Sitasi Kim et al. (2022) yang tidak relevan dengan konsep kepercayaan tim sebaiknya tidak digunakan sebagai dasar argumentasi.

Besarnya koefisien jalur kepercayaan tim dapat menjadi salah satu kontribusi empiris penelitian ini. Teknologi menyediakan sarana bekerja bersama, tetapi kepercayaan menentukan sejauh mana anggota tim bersedia berbagi pengetahuan dan mengambil risiko interpersonal dalam menggunakan sarana tersebut untuk proses inovasi.

Implikasi Temuan Penelitian

Temuan penelitian memberikan implikasi praktis bagi organisasi yang menerapkan kerja *hybrid*. Berdasarkan besaran koefisien jalur, penguatan kepercayaan tim dapat menjadi salah satu prioritas. Organisasi dapat memperjelas tanggung jawab anggota tim, meningkatkan transparansi pekerjaan, membangun norma kolaborasi, serta menyediakan kesempatan interaksi yang memperkuat hubungan sosial antaranggota tim.

Prioritas berikutnya adalah pemberian otonomi yang disertai batas akuntabilitas yang jelas. Fleksibilitas metode maupun waktu kerja perlu diberikan tanpa menghilangkan kejelasan target dan standar hasil. Keamanan psikologis juga dapat dikembangkan melalui perilaku pimpinan yang terbuka terhadap masukan, tidak memberikan respons represif terhadap kegagalan eksperimen yang wajar, serta secara aktif mengundang partisipasi karyawan dalam diskusi.

Dalam aspek komunikasi virtual, organisasi perlu berfokus bukan hanya pada penambahan aplikasi, tetapi pada kualitas penggunaan teknologi. Perlu terdapat kejelasan mengenai kanal komunikasi, dokumentasi keputusan, ekspektasi waktu respons, serta kesesuaian media dengan kompleksitas tugas.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa keamanan psikologis, otonomi kerja jarak jauh, kualitas komunikasi virtual, dan kepercayaan tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovatif karyawan pada perusahaan yang menerapkan sistem kerja *hybrid*. Kepercayaan tim menunjukkan koefisien jalur terbesar sebesar 0,314, diikuti otonomi kerja jarak jauh sebesar 0,273, keamanan psikologis sebesar 0,228, dan kualitas komunikasi virtual sebesar 0,196.

Nilai R^2 sebesar 0,716 menunjukkan bahwa empat prediktor dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 71,6% variasi kinerja inovatif karyawan. Hasil tersebut memperkuat penggunaan JD-R sebagai kerangka untuk memahami bahwa sumber daya pekerjaan pada lingkungan *hybrid* tidak hanya berkaitan dengan struktur dan teknologi, tetapi juga mencakup sumber daya psikologis dan relasional.

Secara praktis, organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada pembentukan kepercayaan tim, pemberian otonomi dengan akuntabilitas yang jelas, penguatan keamanan

psikologis, dan pengelolaan komunikasi virtual yang efektif. Upaya tersebut dapat menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi karyawan untuk menghasilkan, mendiskusikan, serta merealisasikan gagasan inovatif.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, teknik *purposive sampling* membatasi generalisasi hasil terhadap seluruh pekerja *hybrid* di Indonesia. Kedua, desain *cross-sectional* tidak memungkinkan penetapan hubungan kausal temporal secara definitif. Ketiga, pengukuran seluruh variabel menggunakan *self-report questionnaire* pada periode yang sama menimbulkan potensi *common method bias*. Keempat, cakupan responden dan karakteristik perusahaan dalam penelitian dapat belum merepresentasikan seluruh variasi praktik kerja *hybrid* di Indonesia.

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal atau *time-lagged* untuk mengamati perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan sumber data yang berbeda, misalnya penilaian kinerja inovatif dari supervisor atau rekan kerja, untuk mengurangi ketergantungan pada *self-report*. Cakupan sampel dapat diperluas berdasarkan wilayah, sektor industri, dan intensitas kerja *hybrid*. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menguji mekanisme mediasi atau moderasi untuk menjelaskan lebih mendalam bagaimana sumber daya psikologis, struktural, komunikasi, dan relasional menghasilkan kinerja inovatif.

5. Daftar Pustaka

Alami, A., Zahedi, M., & Krancher, O. (2023). Antecedents of psychological safety in agile software development teams. *Information and Software Technology*, *162*, 107267.

Alviani, L., & Nuvriasari, A. (2022). Pengaruh perilaku inovatif, motivasi kerja, dan teamwork terhadap kinerja karyawan Yayasan Lautan Cendikia Mulia. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *11*(1), 231–238.

Alviani, R. P. (2026). Systematic Literature Review: Peran Remote Working Terhadap Produktivitas Karyawan Di Era Kerja Digital. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, *4*(2), 7807–7819.

Anyamesem-Poku, F., & Parmar, R. M. (2024). Ensuring Psychological Safety In The Workplace To Enhance Performance: Our Corporate Responsilibity, Counselling Perspective. *Library of Progress-Library Science, Information Technology & Computer*, *44*(3).

Castro, S., Englmaier, F., & Guadalupe, M. (2022). Fostering psychological safety in teams: Evidence from an rct. *Available at SSRN 4141538*.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of Theories of Social Psychology*, *1*(20), 416–436.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 1–9.

Dong, R. K., & Li, X. (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.

Durrah, O. (2023). Do we need friendship in the workplace? The effect on innovative behavior and mediating role of psychological safety. *Current Psychology*, *42*(32), 28597–28610.

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*(1), 55–78.

Ferrère, A., Rider, C., Renerte, B., & Edmondson, A. C. (2022). Fostering ethical conduct through psychological safety. *MIT Sloan Management Review*, *63*(4), 39–43.

Fikri, F., & Laily, N. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervining. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, *11*(7).

Grobelny, J. (2023). Factors driving the workplace well-being of individuals from co-located, hybrid, and virtual teams: The role of team type as an environmental factor in the job demand–resources model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(4), 3685.

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, *1*(3), 100027.

Hawkins, M. (2022). Virtual employee training and skill development, workplace technologies, and deep learning computer vision algorithms in the immersive metaverse environment. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, *10*(1), 106–120.

Higgins, M. C., Dobrow, S. R., Weiner, J. M., & Liu, H. (2022). When is psychological safety helpful in organizations? A longitudinal study. *Academy of Management Discoveries*, *8*(1), 77–102.

Ito, A., Sato, K., Yumoto, Y., Sasaki, M., & Ogata, Y. (2022). A concept analysis of psychological safety: Further understanding for application to health care. *Nursing Open*, *9*(1), 467–489.

Jumadi, J. (2024). TRANSFORMASI KERJA JARAK JAUH DAN DAMPAKNYA TERHADAP KOHESI SOSIAL ORGANISASI PASCA-PANDEMI. *Jurnal Karomah*, *1*(2).

Khairy, H. A., Liu, S., Sheikhelsouk, S., EI-Sherbeeny, A. M., Alsetoohy, O., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The effect of benevolent leadership on job engagement through psychological safety and workplace friendship prevalence in the tourism and hospitality industry. *Sustainability*, *15*(17), 13245.

Kim, J. G., Kim, T., Kim, S.-I., Jang, S., Lee, E. Bin, Yoo, H., Han, K., & Hong, H. (2022). The workplace playbook VR: exploring the design space of virtual reality to foster understanding of and support for autistic people. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, *6*(CSCW2), 1–24.

Kougiannou, N. K., & Holland, P. (2024). Workplace communication in the age of virtual

flexibility. In *Work, Employment and Flexibility* (pp. 134–148). Edward Elgar Publishing.

Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., & DeChurch, L. A. (2024). Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*, *55*(1), 139–183.

Lim, C. (2024). Beyond fatiguing virtual meetings: How should virtual meetings for workplaces be supported? *International Journal of Human–Computer Interaction*, *40*(18), 5103–5118.

McCausland, T. (2023). Creating psychological safety in the workplace. In *Research-Technology Management* (Vol. 66, Issue 2, pp. 56–58). Taylor & Francis.

Mendes de Oliveira, M., Sporn, Z., Kliemann, L., Borschke, A., & Meyering, M. (2023). Online language learning and workplace communication: a study on Babbel's virtual-classroom solution. *Computer Assisted Language Learning*, *36*(8), 1501–1527.

Pino'o, E., & Ramadhoni, A. (2025). Menata Ulang Loyalitas Karyawan melalui Budaya Kerja Tidak Terstruktur di Lingkungan Kerja Jarak Jauh. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Keuangan Bisnis Digital*, *4*(2), 415–430.

Prasetyo, Y. D. (2022). Pengaruh otonomi kerja, beban kerja dan work-life balance terhadap kinerja pejabat fungsional Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JMB: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *11*(1).

Pujianto, S., & Prasetyo, K. K. (2026). Pengaruh Flexible Working Hours, Remote Working, Work Life Balance terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. X di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, *16*(1), 309–326.

Rosalinda, Y. (2025). Tinjauan Sistematis Literatur Tentang Dampak Kerja Jarak Jauh Terhadap Kinerja Dan Keterlibatan Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis*, *5*, 539–549.

Saputra, S., & Hadi, C. (2024). Kerja Jarak Jauh dan Dampaknya terhadap Produktivitas serta Kesejahteraan Psikologis. *Syntax Idea*, *6*(6), 2897–2903.

Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., & Sharafizad, F. (2024). Inclusive leadership and workplace bullying: A model of psychological safety, self-esteem, and embeddedness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *31*(1), 41–58.

Šímová, T., Zychová, K., & Fejfarová, M. (2024). Metaverse in the virtual workplace. *Vision*, *28*(1), 19–34.

Suherman, T., & Ismail, N. (2026). Analisis Efektivitas Remote Working Terhadap Produktivitas Dan Work-Life Balance Karyawan Di Sektor Teknologi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, *1*(1), 18–22.

Wang, B., & Parker, S. K. (2023). Embracing the digital workplace: A smart work design approach to supporting virtual work. In *Handbook of virtual work* (pp. 403–424). Edward Elgar Publishing.

White, J. I. (2026). *The Role of Leadership Style on Perceived Effective Communication and*

Job Satisfaction in the Community College Virtual Workplace.

Widodo, R. T., & Sari, R. L. (2025). Dampak Technostress pada Pekerja Jarak Jauh: Tinjauan Literatur. *Repository Universitas Airlangga*.

Willermark, S., & Islind, A. S. (2023). Adopting to the virtual workplace: identifying leadership affordances in virtual schools. *Journal of Workplace Learning*, *35*(9), 22–37.

Zavaglia, S. (2023). Workplace trust & psychological safety. *Professional Safety*, *68*(12), 38–40.

Zhang, P., Wierschem, D., Mendez Mediavilla, F. A., & Hong, K. P. (2016). An Empirical Investigation on CEO Turnover in IT Firms and Firm Performance. *Journal of International Technology and Information Management*, *25*(2). https://doi.org/10.58729/1941-6679.1269