

PSYCHOLOGICAL SAFETY SEBAGAI DETERMINAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KINERJA KARYAWAN: SEBUAH LITERATURE REVIEW

Irma Suwarning Dyastuti

Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Amikom Yogyakarta

e-mail: irma.sd@amikom.ac.id

Diterima: 01/08/2026; Direvisi: 11/08/2026; Diterbitkan: 22/08/2026

ABSTRAK

Perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks menuntut organisasi membangun kondisi kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga mendukung keterlibatan dan kinerja karyawan. Meskipun kajian mengenai *psychological safety* terus berkembang, temuan sebelumnya masih tersebar pada hubungan dengan *employee engagement*, kepemimpinan, perilaku kerja, atau kinerja dalam konteks organisasi tertentu. Artikel ini bertujuan menyintesis peran *psychological safety* sebagai determinan *employee engagement* dan kinerja karyawan sekaligus mengidentifikasi faktor organisasional yang mendukung pembentukannya. Penelitian menggunakan metode *literature review* dengan pendekatan deskriptif-kualitatif. Penelusuran artikel dilakukan pada basis data Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, ProQuest, dan Google Scholar terhadap publikasi periode 2021–2026. Proses seleksi mengikuti tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penetapan artikel sesuai pedoman PRISMA 2020, kemudian dianalisis menggunakan sintesis naratif (*narrative synthesis*). Hasil kajian menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai mekanisme psikososial yang menghubungkan kualitas lingkungan organisasi dengan keberanian berpartisipasi, *employee engagement*, perilaku inovatif, dan kinerja karyawan. Kepemimpinan inklusif, dukungan organisasi, komunikasi terbuka, serta budaya kerja positif menjadi faktor penting dalam pembentukannya. Kajian ini menyimpulkan bahwa pengembangan *psychological safety* perlu diintegrasikan ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia sebagai landasan penguatan keterlibatan dan kinerja secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Psychological Safety, Employee Engagement, Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

The increasingly complex work environment requires organizations to establish working conditions that not only focus on achieving performance targets but also support employee engagement and performance. Although research on *psychological safety* has continued to develop, previous findings remain fragmented across its relationships with *employee engagement*, leadership, work behavior, and performance in specific organizational contexts. This article aims to synthesize the role of *psychological safety* as a determinant of *employee engagement* and employee performance while identifying organizational factors that support its development. This study employed a descriptive qualitative *literature review*. Articles were retrieved from Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, ProQuest, and Google Scholar, covering publications from 2021 to 2026. The selection process followed the stages of identification, screening, eligibility assessment, and final article selection based on the PRISMA 2020 guidelines, followed by a *narrative synthesis*. The findings indicate that *psychological safety* functions as a psychosocial mechanism linking the quality of the organizational environment with employees' willingness to participate, *employee engagement*, innovative behavior, and job

performance. Inclusive leadership, organizational support, open communication, and a positive organizational culture were identified as key factors supporting its development. The study concludes that *psychological safety* should be integrated into human resource management strategies as a foundation for strengthening sustainable employee engagement and performance. **Keywords:** *Psychological Safety, Employee Engagement, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja pada era transformasi digital telah mengubah pola interaksi, tuntutan kompetensi, dan cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Perubahan teknologi yang berlangsung cepat, kompleksitas tugas yang meningkat, serta persaingan organisasi yang semakin dinamis menyebabkan pencapaian kinerja tidak lagi cukup ditopang oleh kemampuan teknis karyawan. Organisasi juga dituntut membangun lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan berkomunikasi secara terbuka, menyampaikan gagasan, mengajukan pertanyaan, dan mengakui kesalahan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi interpersonal yang merugikan. Dalam konteks tersebut, *psychological safety* menjadi aspek penting karena mencerminkan kondisi ketika individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal dan berpartisipasi secara aktif dalam kehidupan organisasi. Urgensi tersebut semakin kuat karena lingkungan kerja yang mendukung keamanan psikologis berkaitan dengan keterlibatan kerja, kreativitas, inovasi, dan kinerja (Zadow et al., 2023).

Secara ideal, organisasi modern seharusnya menyediakan ruang kerja yang mendorong keterbukaan, pembelajaran, kolaborasi, dan keberanian karyawan dalam menyampaikan informasi penting. Akan tetapi, kondisi organisasi tidak selalu menunjukkan situasi yang demikian karena masih terdapat pola kepemimpinan, komunikasi, dan budaya kerja yang dapat membatasi partisipasi karyawan. Ketika individu merasa bahwa pendapat, pertanyaan, maupun laporan mengenai kesalahan berpotensi menimbulkan konsekuensi negatif, mereka cenderung memilih diam dan membatasi keterlibatan dalam proses kerja. Kondisi tersebut berisiko menghambat pertukaran pengetahuan, pembelajaran dari kesalahan, serta munculnya perilaku inovatif yang dibutuhkan organisasi untuk beradaptasi. Hasil kajian Ariedzanata et al. (2025) menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki posisi penting dalam membangun *work engagement*, terutama pada lingkungan kerja yang menghadapi perubahan dan interaksi kerja yang semakin kompleks di era digital.

Hubungan antara keamanan psikologis dan keterlibatan kerja juga dapat dipahami melalui tersedianya sumber daya kerja yang mendukung kebutuhan psikologis karyawan. Inoue et al. (2023) menemukan bahwa persepsi terhadap *psychosocial safety climate* berkaitan dengan *work engagement* melalui mekanisme *job demands* dan *job resources*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan yang memberikan dukungan, kontrol, penghargaan, dan perhatian terhadap kondisi psikologis karyawan dapat menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi keterlibatan kerja. Dalam situasi demikian, rasa aman tidak hanya berfungsi sebagai pengalaman psikologis individual, tetapi berkembang melalui sistem dan kondisi kerja yang dirasakan secara bersama. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan *employee engagement* perlu memperhatikan kualitas lingkungan psikososial sekaligus ketersediaan sumber daya yang memungkinkan karyawan berpartisipasi secara optimal.

Kepemimpinan juga menjadi faktor penting dalam membentuk lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Siyal (2023) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* dapat meningkatkan *work engagement* melalui peran *psychological safety* dan kepercayaan terhadap pemimpin. Temuan tersebut diperkuat oleh Wibisana (2025), yang menunjukkan adanya peran

mediasi *psychological safety climate* dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan *employee engagement*. Kajian Abas et al. (2025) juga menempatkan kepemimpinan sebagai salah satu unsur strategis dalam peningkatan keamanan psikologis dan kesejahteraan karyawan, khususnya dalam konteks industri manufaktur. Sementara itu, Vilokinen et al. (2026) memperlihatkan bahwa kepemimpinan inklusif berkaitan dengan faktor individual dan organisasional, sehingga pembentukan lingkungan kerja yang inklusif perlu dipahami sebagai proses yang melibatkan karakteristik pemimpin sekaligus dukungan sistem organisasi.

Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan, *psychological safety* berkaitan dengan kualitas dukungan yang diterima karyawan dari organisasi. Dukungan organisasi dapat membentuk persepsi bahwa kontribusi, kebutuhan, dan kesejahteraan karyawan memperoleh perhatian, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan yang lebih kuat dalam pekerjaan. Umihastanti dan Frianto (2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan *employee engagement* berhubungan dengan kinerja pegawai, sehingga keterlibatan kerja dapat menjadi salah satu mekanisme penting yang menghubungkan kondisi organisasi dengan hasil kerja. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada target, evaluasi, atau pengembangan kompetensi, tetapi juga pada kualitas relasi antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, *psychological safety*, dukungan organisasi, dan *employee engagement* dapat dipahami sebagai rangkaian kondisi yang saling berkaitan dalam membentuk perilaku dan hasil kerja.

Peran *psychological safety* juga meluas pada perilaku kerja yang berkaitan dengan keberanian menghadapi risiko, menyampaikan informasi, dan melakukan tindakan korektif. Salwa dan Tandiyono (2026) menunjukkan bahwa *psychological safety* berhubungan dengan kinerja karyawan melalui *employee resilience* sebagai variabel intervening, yang mengindikasikan bahwa pengaruh keamanan psikologis dapat berlangsung melalui mekanisme adaptasi individu terhadap tuntutan pekerjaan. Di sisi lain, Maitri dan Putra (2026) menemukan hubungan antara *psychological safety* dan *risk reporting behavior*, dengan budaya manajemen risiko berperan sebagai variabel moderasi. Kedua temuan tersebut memperlihatkan bahwa lingkungan yang aman secara psikologis memungkinkan karyawan tidak hanya meningkatkan keterlibatan, tetapi juga lebih berani menyampaikan informasi penting, menghadapi ketidakpastian, dan berkontribusi pada proses perbaikan organisasi. Hartley (2025) selanjutnya menegaskan pentingnya *psychological safety* dalam memperkuat *employee engagement* dan retensi, termasuk sejak tahap awal pengalaman karyawan dalam proses *onboarding*.

Meskipun berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara *psychological safety*, *employee engagement*, dan berbagai bentuk kinerja, kajian terdahulu masih memperlihatkan keragaman fokus, konteks, dan mekanisme hubungan antarvariabel. Sebagian penelitian menempatkan keamanan psikologis sebagai mediator antara kepemimpinan dan keterlibatan kerja, sedangkan penelitian lain menekankan perannya terhadap ketahanan karyawan, perilaku pelaporan risiko, kreativitas, inovasi, atau kinerja kerja (Maitri dan Putra, 2026; Siyal, 2023; Wibisana, 2025; Salwa & Tandiyono, 2026; Zadow et al., 2023). Selain itu, beberapa penelitian menggunakan konsep *psychosocial safety climate* yang berada pada tingkat organisasi dan perlu dibedakan secara konseptual dari *psychological safety* yang berkaitan dengan persepsi individu mengenai keamanan dalam mengambil risiko interpersonal (Inoue et al., 2023; Zadow et al., 2023). Keragaman tersebut menunjukkan bahwa bukti empiris telah berkembang, tetapi masih diperlukan sintesis yang secara khusus memetakan posisi *psychological safety* dalam hubungan antara faktor-faktor organisasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Kesenjangan tersebut menjadi penting karena penelitian individual

umumnya berfokus pada konteks tertentu, sehingga belum sepenuhnya memberikan gambaran terpadu mengenai mekanisme dan faktor penguat hubungan antarvariabel lintas konteks organisasi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis secara kritis peran *psychological safety* sebagai determinan *employee engagement* dan kinerja karyawan melalui pendekatan *literature review*. Kebaruan (*novelty*) artikel ini terletak pada penyusunan sintesis konseptual yang tidak hanya menghimpun hubungan langsung antarvariabel, tetapi juga memetakan mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut melalui kepemimpinan inklusif, dukungan organisasi, *job resources*, kepercayaan kepada pemimpin, ketahanan karyawan, serta budaya organisasi. Artikel ini juga menempatkan perbedaan konseptual antara *psychological safety* dan *psychosocial safety climate* sebagai bagian dari upaya menghasilkan pemahaman yang lebih presisi mengenai level analisis dan proses terbentuknya lingkungan kerja yang aman. Dengan sintesis tersebut, *psychological safety* diposisikan sebagai kondisi strategis yang dapat menjembatani faktor-faktor organisasional dengan meningkatnya partisipasi, *employee engagement*, perilaku adaptif, dan kinerja karyawan. Hasil kajian diharapkan memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan kajian *Psikologi Industri dan Organisasi* sekaligus menjadi dasar praktis bagi organisasi dalam merancang kepemimpinan, budaya kerja, dan sistem dukungan yang berorientasi pada keberlanjutan kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan desain deskriptif-kualitatif untuk mensintesis hasil penelitian mengenai peran *psychological safety* dalam *employee engagement* dan kinerja karyawan. Unit analisis penelitian berupa artikel ilmiah yang relevan dengan fokus kajian. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, ProQuest, dan Google Scholar menggunakan kombinasi kata kunci *psychological safety*, *employee engagement*, *work engagement*, *employee performance*, *organizational performance*, dan *industrial and organizational psychology*. Pencarian dibatasi pada artikel yang diterbitkan dalam rentang 2021–2026 untuk memperoleh bukti penelitian yang mutakhir.

Artikel diseleksi menggunakan kriteria inklusi, yaitu artikel berbahasa Indonesia atau Inggris, diterbitkan pada jurnal ilmiah, tersedia dalam bentuk *full text*, telah melalui proses *peer review*, dan membahas hubungan *psychological safety* dengan *employee engagement*, perilaku kerja, atau kinerja karyawan. Artikel yang berupa prosiding, artikel opini, publikasi duplikat, dan naskah dengan informasi penelitian yang tidak lengkap dikeluarkan dari proses analisis. Tahapan seleksi meliputi identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penetapan artikel akhir dengan mengacu pada pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)* 2020 (Page et al., 2021). Artikel yang lolos seleksi kemudian didokumentasikan dalam lembar ekstraksi data yang memuat penulis, tahun publikasi, konteks penelitian, variabel atau fokus kajian, dan temuan utama.

Data dianalisis menggunakan teknik sintesis naratif (*narrative synthesis*) melalui pengelompokan temuan berdasarkan tema yang muncul dari artikel terpilih. Proses analisis dilakukan dengan membandingkan fokus penelitian, bentuk hubungan antarvariabel, faktor yang berkaitan dengan *psychological safety*, serta luaran yang dilaporkan oleh masing-masing penelitian. Hasil perbandingan kemudian dirangkum untuk mengidentifikasi pola persamaan, perbedaan, dan kecenderungan temuan dalam hubungan antara *psychological safety*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Tahap akhir dilakukan dengan menyusun sintesis hasil

secara sistematis berdasarkan tema-tema tersebut sebagai dasar untuk menjawab tujuan penelitian dan merumuskan kesimpulan kajian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan proses seleksi literatur yang dilakukan, diperoleh artikel-artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk dianalisis dalam kajian ini. Artikel yang terpilih memuat pembahasan mengenai *psychological safety*, *psychosocial safety climate*, *employee engagement*, *work engagement*, kepemimpinan inklusif, dukungan organisasi, perilaku pelaporan risiko, serta berbagai bentuk kinerja karyawan dan organisasi. Seluruh artikel yang dianalisis diterbitkan pada rentang tahun 2021–2026 dan berasal dari konteks organisasi yang beragam. Hasil ekstraksi menunjukkan bahwa fokus penelitian yang ditemukan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kecenderungan utama, yaitu hubungan keamanan psikologis dengan keterlibatan kerja, hubungannya dengan kinerja dan perilaku kerja, serta faktor-faktor organisasi yang berkaitan dengan terbentuknya keamanan psikologis. Ringkasan karakteristik dan temuan utama dari artikel yang dianalisis disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sintesis Hasil Penelitian Mengenai *Psychological Safety*, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan

No.	Peneliti	Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama
1.	Zadow et al.	2023	<i>Psychosocial safety climate</i> , <i>work engagement</i> , kreativitas, inovasi, dan kinerja	<i>Psychosocial safety climate</i> berhubungan positif dengan <i>work engagement</i> , kreativitas, inovasi, dan <i>work performance</i> .
2.	Inoue et al.	2023	<i>Psychosocial safety climate</i> , tekanan psikologis, <i>job demands</i> , <i>job resources</i> , dan <i>work engagement</i>	Hubungan <i>psychosocial safety climate</i> dengan <i>work engagement</i> dianalisis melalui peran <i>job demands</i> dan <i>job resources</i> .
3.	Siyal	2023	<i>Inclusive leadership</i> , <i>psychological safety</i> , kepercayaan kepada pemimpin, dan <i>work engagement</i>	<i>Psychological safety</i> dan kepercayaan kepada pemimpin berperan dalam hubungan antara <i>inclusive leadership</i> dan <i>work engagement</i> .
4.	Ariedzanata et al.	2025	Peran <i>psychological safety</i> terhadap <i>work engagement</i> di era digital	Kajian sistematis menunjukkan adanya hubungan antara <i>psychological safety</i> dan peningkatan <i>work engagement</i> .
5.	Abas et al.	2025	Kepemimpinan, keamanan psikologis, dan kesejahteraan karyawan	Kepemimpinan diidentifikasi sebagai faktor yang berkaitan dengan pembentukan keamanan psikologis dan kesejahteraan karyawan.
6.	Wibisana	2025	Kepemimpinan inklusif, <i>psychological safety climate</i> , dan <i>employee engagement</i>	<i>Psychological safety climate</i> berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan

No.	Peneliti	Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama
				inklusif dan <i>employee engagement</i> .
7.	Umihastanti & Frianto	2022	Dukungan organisasi, <i>employee engagement</i> , dan kinerja pegawai	Dukungan organisasi dan <i>employee engagement</i> memiliki hubungan dengan kinerja pegawai.
8.	Salwa & Tandiyono	2026	<i>Psychological safety</i> , <i>employee resilience</i> , dan kinerja karyawan	<i>Employee resilience</i> berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara <i>psychological safety</i> dan kinerja karyawan.
9.	Maitri dan Putra	2026	<i>Psychological safety</i> , <i>risk reporting behavior</i> , dan budaya manajemen risiko	<i>Psychological safety</i> berhubungan dengan <i>risk reporting behavior</i> , dengan budaya manajemen risiko berperan sebagai variabel moderasi.
10.	Hartley	2025	<i>Psychological safety</i> , <i>employee engagement</i> , dan retensi karyawan	<i>Psychological safety</i> dikaji sebagai faktor yang berkaitan dengan <i>employee engagement</i> dan retensi, termasuk dalam proses <i>onboarding</i> .
11.	Vilokkinen et al.	2026	Faktor individual dan organisasional yang berkaitan dengan kepemimpinan inklusif	Kepemimpinan inklusif berhubungan dengan faktor pada tingkat individual dan organisasi dalam konteks tenaga profesional kesehatan.

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, hasil telaah memperlihatkan bahwa sebagian besar penelitian membahas keterkaitan antara kondisi keamanan psikologis dengan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Ariedzanata et al. (2025); Inoue et al. (2023); Siyal (2023); Wibisana (2025); Hartley (2025; dan Zadow et al. (2023)) sama-sama memasukkan *work engagement* atau *employee engagement* sebagai salah satu fokus kajian. Beberapa penelitian tersebut menempatkan keamanan psikologis atau iklim keamanan psikososial sebagai variabel yang berkaitan langsung dengan keterlibatan kerja, sedangkan penelitian lain menempatkannya dalam jalur mediasi bersama faktor seperti kepemimpinan dan kepercayaan kepada pemimpin. Variasi tersebut menunjukkan adanya perbedaan model hubungan antarvariabel pada penelitian yang dianalisis.

Kelompok temuan berikutnya berkaitan dengan hubungan keamanan psikologis dan berbagai hasil kerja. Zadow et al. (2023) memasukkan kreativitas, inovasi, dan *work performance* dalam kajiannya, sedangkan Salwa dan Tandiyono (2026) menguji hubungan *psychological safety* dengan kinerja karyawan melalui *employee resilience*. Umihastanti dan Frianto (2022) melaporkan hubungan dukungan organisasi dan *employee engagement* dengan kinerja pegawai, sementara Maitri dan Putra (2026) menempatkan *risk reporting behavior* sebagai luaran yang berkaitan dengan *psychological safety*. Hasil tersebut memperlihatkan

bahwa studi yang dianalisis menggunakan beragam indikator hasil kerja dan perilaku kerja. Dengan demikian, luaran yang dikaji dalam penelitian terdahulu tidak hanya terbatas pada kinerja individual, tetapi juga mencakup perilaku pelaporan, kreativitas, inovasi, dan hasil kerja lainnya.

Selain hubungan antarvariabel utama, hasil sintesis pada Tabel 1 juga menunjukkan beberapa faktor organisasi yang berkaitan dengan terbentuknya kondisi keamanan psikologis. Abas et al. (2025), Siyal (2023), Wibisana (2025), dan Vilokinen et al. (2026) menempatkan kepemimpinan inklusif atau karakteristik kepemimpinan sebagai salah satu fokus penelitian. Inoue et al. (2023) menyoroti peran *job demands* dan *job resources*, sedangkan Umihastanti dan Frianto (2022) membahas dukungan organisasi dalam kaitannya dengan keterlibatan dan kinerja pegawai. Sementara itu, Maitri dan Putra (2026) memasukkan budaya manajemen risiko sebagai variabel moderasi dalam hubungan dengan perilaku pelaporan risiko. Secara keseluruhan, hasil sintesis menunjukkan bahwa penelitian mengenai *psychological safety*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan melibatkan faktor individual, kepemimpinan, sumber daya kerja, dukungan organisasi, serta karakteristik budaya organisasi sebagai bagian dari konteks penelitian.

Pembahasan

Hasil sintesis menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki posisi penting dalam menjelaskan bagaimana kondisi psikologis dan sosial di tempat kerja dapat berkembang menjadi keterlibatan yang lebih aktif dalam pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan Erdiansyah dan Alwi (2026) yang menempatkan keamanan psikologis dan kepercayaan kepada manajemen sebagai faktor yang berkaitan dengan *employee engagement*, dengan kepemimpinan manajerial berperan dalam memperkuat hubungan tersebut. Temuan serupa ditunjukkan oleh Dirk et al. (2025) yang menemukan adanya hubungan positif antara *psychological safety* dan *work engagement* pada karyawan Generasi Z di wilayah Jabodetabek, yang menunjukkan bahwa rasa aman untuk menyampaikan pertanyaan atau gagasan berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, Fahrizal et al. (2025) menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan inklusif dan inisiatif keberagaman dengan *employee engagement* pada lingkungan kerja di Indonesia. Keterkaitan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya terbentuk karena tuntutan pencapaian organisasi, tetapi juga karena karyawan menilai apakah lingkungan kerjanya memungkinkan mereka untuk berpartisipasi tanpa menghadapi risiko interpersonal yang berlebihan. Dalam kondisi kerja yang aman, keberanian untuk menyampaikan ide, bertanya, dan memberikan masukan dapat berkembang menjadi bentuk keterlibatan yang lebih nyata. Dengan demikian, *psychological safety* dapat dimaknai sebagai salah satu kondisi yang mendukung perubahan dari keterlibatan psikologis menjadi partisipasi kerja yang lebih aktif.

Hubungan tersebut menjadi lebih kuat ketika *psychological safety* dipahami sebagai bagian dari kualitas sistem manajemen sumber daya manusia dan bukan hanya sebagai pengalaman individual. Herlambang et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki keterkaitan dengan proses yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks yang lebih luas, Silva dan Duarte (2025) memperlihatkan bahwa *work engagement* dan *psychological safety* memiliki peran dalam hubungan antara manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab secara sosial dan *employee voice behaviour*. Kedua temuan tersebut memperlihatkan bahwa kebijakan dan praktik organisasi dapat menciptakan kondisi yang menentukan apakah karyawan bersedia terlibat secara aktif

atau memilih untuk membatasi kontribusinya. Oleh karena itu, keamanan psikologis dapat diposisikan sebagai bagian dari mekanisme organisasi yang menghubungkan praktik pengelolaan karyawan dengan perilaku partisipatif dan hasil kerja.

Budaya organisasi juga memberikan konteks penting dalam pembentukan *psychological safety*. Aziza (2026) menekankan bahwa budaya perusahaan yang inklusif memerlukan penguatan kepemimpinan sebagai penggerak perubahan organisasi, sedangkan Zega et al. (2025) menunjukkan bahwa kesejahteraan dan kesehatan psikologis karyawan di tempat kerja modern dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk kualitas lingkungan kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Uguy et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan hubungan kerja yang harmonis merupakan faktor penting dalam menciptakan keamanan psikologis, yang selanjutnya dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan mengembangkan gagasan secara lebih terbuka. Selain itu, Khairunnisa dan Syarifah (2022) menunjukkan bahwa kondisi interaksi di lingkungan kerja berkaitan dengan keamanan psikologis karyawan, sehingga pengalaman negatif dalam hubungan kerja dapat memengaruhi rasa aman yang dirasakan individu. Temuan tersebut membantu menjelaskan bahwa rasa aman tidak terbentuk hanya melalui hubungan langsung antara pemimpin dan karyawan, tetapi melalui norma, nilai, dan praktik yang terus-menerus dirasakan dalam aktivitas organisasi. Lingkungan yang menghargai keberagaman pandangan dan kesejahteraan karyawan akan menyediakan ruang yang lebih besar bagi munculnya komunikasi terbuka. Sebaliknya, budaya yang menekan perbedaan pendapat berpotensi membatasi partisipasi dan mempersempit kesempatan terjadinya pembelajaran dari kesalahan.

Peran budaya dan relasi sosial juga terlihat dalam pembentukan perilaku kerja yang inovatif. Khaerunnisa dan Etikariena (2024) menunjukkan bahwa dukungan budaya organisasi yang bersifat *ambidextrous* dan persahabatan di tempat kerja berkaitan dengan perilaku kerja inovatif pada pegawai. Hal ini memberikan penjelasan bahwa keamanan psikologis dapat memiliki konsekuensi yang lebih luas ketika karyawan berada dalam lingkungan yang mendukung eksplorasi sekaligus mempertahankan hubungan sosial yang positif. Risa et al. (2026) juga menempatkan *psychological safety* sebagai pendorong strategis inovasi berbasis pengetahuan dalam ekonomi digital. Kedua penelitian tersebut memperkuat pemaknaan bahwa keberanian untuk berbagi pengetahuan dan mencoba gagasan baru membutuhkan kondisi interpersonal yang tidak didominasi oleh rasa takut terhadap kegagalan. Oleh sebab itu, hubungan antara keamanan psikologis dan inovasi dapat dipahami melalui terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk melakukan eksperimen dan menyampaikan pengetahuan yang dimilikinya.

Selain berhubungan dengan inovasi, hasil penelitian yang dianalisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu jalur yang penting dalam menjelaskan peningkatan kinerja. Fitriadi et al. (2022) menemukan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara keterlibatan dan kinerja tidak selalu berlangsung secara sederhana, karena terdapat kondisi psikologis lain yang dapat memperkuat atau menjelaskan proses perubahan keterlibatan menjadi hasil kerja. Rohmatulloh et al. (2025) melalui tinjauan sistematis mengenai mekanisme dan kondisi batas perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan bahwa hubungan antara perilaku inovatif dan kinerja memiliki mekanisme serta kondisi yang beragam. Dengan demikian, temuan artikel ini mengenai keterkaitan *psychological safety*, *employee engagement*, dan kinerja perlu dipahami sebagai

suatu proses yang dapat melibatkan jalur psikologis dan perilaku yang berbeda pada setiap konteks organisasi.

Pembentukan keamanan psikologis juga perlu dibaca melalui keberadaan faktor penghambat dalam lingkungan kerja. Setiawan dan Al-Amin (2025) dalam kajian pustakanya mengenai lingkungan kerja harmonis dan kondusif menempatkan kualitas suasana kerja sebagai unsur yang berkaitan dengan produktivitas dan kepuasan karyawan. Sebaliknya, Lubis dan Setha (2026) membahas kepemimpinan otoriter dan tekanan kerja dalam kaitannya dengan perilaku menyimpang karyawan di lingkungan organisasi. Kedua perspektif tersebut menunjukkan bahwa pola hubungan di tempat kerja dapat menjadi kondisi yang memperluas atau justru membatasi keterbukaan karyawan. Lingkungan yang dipenuhi tekanan berlebihan dan kepemimpinan yang tidak memberikan ruang partisipasi berpotensi menurunkan keberanian untuk menyampaikan informasi, sedangkan lingkungan yang harmonis dapat memperkuat interaksi kerja yang lebih terbuka. Dalam konteks ini, *psychological safety* dapat dipahami sebagai hasil dari proses sosial dan organisasional yang dipengaruhi oleh cara organisasi mengelola relasi, komunikasi, dan tekanan kerja.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil sintesis artikel ini menunjukkan bahwa *psychological safety* tidak dapat diposisikan sebagai satu-satunya penjelas bagi *employee engagement* maupun kinerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan keberadaan faktor lain, seperti kepercayaan kepada manajemen, kepemimpinan, budaya organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan kondisi lingkungan kerja yang saling berkaitan (Aziza, 2026; Erdiansyah & Alwi, 2026; Fitriadi et al., 2022; Herlambang et al., 2025; Rohmatulloh et al., 2025). Posisi keamanan psikologis dalam hubungan tersebut lebih tepat dipahami sebagai kondisi yang memungkinkan berbagai sumber daya dan praktik organisasi diterjemahkan menjadi perilaku partisipatif. Penafsiran ini juga didukung oleh Silva dan Duarte (2025), yang menunjukkan keterlibatan kerja dan keamanan psikologis dalam kaitannya dengan *employee voice behaviour*. Oleh karena itu, perbedaan konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, dan kualitas hubungan sosial perlu dipertimbangkan ketika menjelaskan kekuatan hubungan antara keamanan psikologis, keterlibatan, dan kinerja.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki peran strategis dalam menghubungkan kondisi lingkungan organisasi dengan keterlibatan dan perilaku kerja karyawan. Lingkungan organisasi yang memberikan rasa aman dan dukungan dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan Wowor dan Dewi (2022) yang menemukan bahwa *psychological safety* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga rasa aman dalam lingkungan kerja dapat menjadi salah satu kondisi penting bagi terbentuknya keterlibatan karyawan. Selain itu, *psychological safety* juga berkaitan dengan keberanian karyawan untuk menyampaikan gagasan dan mengembangkan perilaku inovatif. Kusuma dan Etikariena (2023) menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan dalam intensi perilaku kerja inovatif karyawan, yang menunjukkan bahwa rasa aman secara psikologis dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan ide dan mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan. Peran tersebut semakin kuat ketika didukung oleh kepemimpinan yang memberikan dukungan dan penghargaan terhadap potensi karyawan. Sabela dan Etikariena (2025) menemukan bahwa *strength-based leadership* dapat mendorong *innovative work behavior* secara langsung maupun melalui *psychological safety*, sehingga kepemimpinan yang mendukung dapat menciptakan rasa aman yang kemudian mendorong perilaku inovatif.

Dengan demikian, *psychological safety* lebih tepat dipahami sebagai mekanisme psikososial yang menghubungkan kondisi kepemimpinan dan lingkungan organisasi dengan *employee engagement* serta perilaku inovatif karyawan. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian selanjutnya dapat menguji model yang lebih integratif dengan menempatkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia sebagai kondisi pembentuk, *psychological safety* sebagai mekanisme psikososial, serta *employee engagement* dan perilaku kerja sebagai jalur menuju peningkatan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis berbagai penelitian, *psychological safety* dapat dimaknai sebagai fondasi psikososial yang menghubungkan kualitas lingkungan organisasi dengan meningkatnya *employee engagement* dan kinerja karyawan. Keamanan psikologis tidak hanya menciptakan rasa nyaman dalam bekerja, tetapi juga membuka ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, belajar dari kesalahan, dan membangun kolaborasi secara lebih terbuka. Hasil kajian memperlihatkan bahwa pengaruh tersebut berkembang melalui dukungan faktor organisasional, terutama kepemimpinan inklusif, dukungan organisasi, komunikasi dua arah, dan budaya kerja yang menghargai kontribusi individu. Dengan demikian, tujuan kajian untuk memahami peran *psychological safety* sebagai determinan keterlibatan dan kinerja dapat dijawab melalui pemahaman bahwa kualitas hubungan dan lingkungan kerja menjadi landasan penting dalam mendorong perilaku kerja produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

Secara praktis, organisasi perlu menempatkan pengembangan *psychological safety* sebagai bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia, bukan sekadar sebagai program tambahan yang bersifat situasional. Upaya tersebut dapat diwujudkan melalui penguatan kepemimpinan yang terbuka, pemberian ruang komunikasi yang aman, peningkatan dukungan terhadap karyawan, serta pembentukan budaya yang memandang kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan perbaikan. Kajian ini juga membuka peluang pengembangan penelitian melalui pengujian model yang mengintegrasikan *psychological safety*, *employee engagement*, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja dalam konteks sektor, karakteristik pekerjaan, serta kelompok karyawan yang berbeda. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan empiris dan longitudinal untuk menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel secara lebih mendalam serta menghasilkan strategi intervensi yang lebih kontekstual bagi peningkatan keberlanjutan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, A. S., Santoso, B., Sutisna, A., Gultom, W. S., & Rosandi, R. E. (2025). Peran kepemimpinan dalam meningkatkan keamanan psikologis dan kesejahteraan karyawan di industri manufaktur: Tinjauan literatur sistematis berbasis PRISMA. *Jurnal Dinamika Sosial Dan Sains*, 2(7), 976–988. <https://jurnalsentral.com/index.php/jdss/article/view/210>
- Ariedzanata, R., Purba, O. D. P., Rizqullah, M., Hardiyanto, N. Z., & Hidayati, T. (2025). Membangun rasa aman di era digital: Tinjauan sistematis tentang peran *psychological safety* terhadap work engagement. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(4). <https://ojs.smkmerahputih.com/index.php/jimu/article/view/1474>

- Aziza, P. (2026). Peran budaya perusahaan dalam mewujudkan iklim kerja inklusif: Penguatan kepemimpinan sebagai penggerak perubahan organisasi. *ANTASENA: Governance and Innovation Journal*, 3(2), 311–326. <https://doi.org/10.61332/antasena.v3i2.420>
- Dirk, A. C., Zamralita, Z., & Fahlevi, R. (2025). The relationships between psychological safety and work engagement among Generation Z employees in the Jabodetabek area. *Priviet Social Sciences Journal*, 5(7), 206–215. <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i7.494>
- Erdiansyah, G., & Alwi, M. (2026). Keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen terhadap employee engagement: Moderasi kepemimpinan manajerial pada industri. *Insight Management Journal*, 6(1), 27–40. <http://www.journals.insightpub.org/index.php/imj/article/view/504>
- Fahrizal, I., Budiono, A., Khalid, J., & Santoso, B. (2025). From inclusion to engagement: The psychological safety role in mediating inclusive leadership and diversity initiatives in the Indonesian workplace. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(2), 243–260. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i2.2795>
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11(4), 448–453. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>
- Hartley, M. (2025). Enhancing employee engagement and retention: The critical role of psychological safety in the onboarding process. *Strategic HR Review*, 24(3), 100–105. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2024-0080>
- Herlambang, E. A., Merdiaty, N., & Ikhwantoro, H. T. (2025). Peran analisis jabatan terhadap kinerja karyawan melalui praktik manajemen SDM: Literature review. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 3(4). <https://journal.drafpublisher.com/index.php/ijesm/article/view/520>
- Inoue, A., Eguchi, H., Kachi, Y., & Tsutsumi, A. (2023). Perceived psychosocial safety climate, psychological distress, and work engagement in Japanese employees: A cross-sectional mediation analysis of job demands and job resources. *Journal of Occupational Health*, 65(1), e12405. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12405>
- Khaerunnisa, N., & Etikariena, A. (2024). Dukungan budaya organisasi ambidextrous dan persahabatan di tempat kerja terhadap perilaku kerja inovatif PNS. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, 5(3), 997–1009. <http://www.jurnalp3k.com/index.php/J-P3K/article/view/527>
- Khairunnisa, F. D., & Syarifah, D. (2022). Peran atribusi dalam memoderasi pengaruh supervisi ketidaksopanan terhadap keamanan psikologis pada karyawan. *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 2(1), 377–388. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v2i1.34523>
- Kusuma, A. H., & Etikariena, A. (2023). Effect of role ambiguity and psychological safety on employees' innovative work behavior intention. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 12(1), 34–52. <https://doi.org/10.30996/persona.v12i1.9476>
- Lubis, I., & Setha, D. (2026). Pengaruh kepemimpinan otoriter dan tekanan kerja terhadap tindakan cyber crime yang dilakukan karyawan di lingkungan organisasi. *CONFLUENCE: Journal of Business, Economics & Governance*, 1(2), 152–170. <https://doi.org/10.66249/confluence.v1i2.91>
- Maitri, W. S., & Putra P, K. W. S. (2026). Pengaruh psychological safety terhadap risk reporting behavior dengan budaya manajemen risiko sebagai variabel moderasi: The influence of psychological safety on risk reporting behavior with risk management culture as a

- moderating variable. *Economic and Education Journal (Ecoducation)*, 8(1), 264–276.
<https://ejurnal.uibu.ac.id/index.php/ecoducation/article/view/3025>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Risa, T. D., Varians, V., & Akbar, M. A. (2026). Psychological safety as a strategic driver of knowledge-based innovation in the digital economy. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 5(3), 650–669. <https://doi.org/10.30640/inisiatif.v5i3.6887>
- Rohmatulloh, P., Utomo, H., & Lylie, R. Y. (2025). IWB-EP: Tinjauan sistematis mekanisme dan kondisi batas perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 12(2), 179–196.
<https://ejurnal.latansamashiro.ac.id/index.php/APJMS/article/view/1457>
- Sabela, O. I., & Etikariena, A. (2025). Driving Indonesian public sector innovation with strength-based leadership: The role of psychological safety and ambidextrous organizational culture. *Jurnal Psikologi Tabularasa*, 20(1), 1–19.
<https://doi.org/10.26905/jpt.v20i1.14877>
- Salwa, N. A., & Tandiyono, T. E. (2026). Pengaruh psychological safety terhadap kinerja karyawan dengan employee resilience sebagai variabel intervening pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya. *GEMAH RIPAH: Jurnal Bisnis*, 6(3), 97–111.
<https://aksiologi.org/index.php/gemahripah/article/view/2953>
- Setiawan, H., & Al-Amin. (2025). Membangun lingkungan kerja harmonis dan kondusif: Kajian pustaka untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 3(1), 119–128.
<http://sociohum.net/index.php/PROSIDINGNASIOANAL/article/view/301>
- Siyal, S. (2023). Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1170–1184.
<https://doi.org/10.1111/beer.12556>
- Silva, V. H., & Duarte, A. P. (2025). The role of work engagement and psychological safety in how socially responsible human resources management affects employee voice behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(8), 2704–2728.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2024-4820>
- Uguy, F. C. A., Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Ardiningrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (2024). Peran keamanan psikologis (*psychological safety*) terhadap pengembangan inovasi. *JKIS: Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 2(4), 170–179.
<https://doi.org/10.38035/jkis.v2i4.1521>
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 219–232.
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16687>
- Vilokinen, V., Kuha, S., Vuorivirta-Vuoti, E., Miettunen, J., & Kanste, O. (2026). Exploring individual and organisational factors related to inclusive leadership among healthcare



- professionals: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 82(7), 7126–7139. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jan.70431>
- Wibisana, D. (2025). Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap employee engagement dengan psychological safety climate sebagai pemediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(1), 1352–1367. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5184>
- Wowor, J. V., & Dewi, Y. E. P. (2022). The influence of psychological safety towards employee engagement using organizational support as intervening variable. *AMAR (Andalas Management Review)*, 6(2), 32–42. <https://doi.org/10.25077/amar.6.2.48-58.2022>
- Zadow, A., Loh, M. Y., Dollard, M. F., Mathisen, G. E., & Yantcheva, B. (2023). Psychosocial safety climate as a predictor of work engagement, creativity, innovation, and work performance: A case study of software engineers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082283. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082283>
- Zega, M., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Faktor penentu kesejahteraan dan kesehatan psikologis karyawan di tempat kerja modern. *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 1(3), 177–189. <https://jurnal.faatuatua.com/index.php/LIKUID/article/view/511>