



PERAN PSYCHOLOGICAL SAFETY DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Ica Nur Fauziah¹, Olivia Prabandini Mulyana², Intan Febriaputri Wahyuda³, Angelina Henias Sugianto⁴

Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya^{1,2,3,4}

e-mail: icanur.23036@mhs.unesa.ac.id¹, oliviaprabandini@unesa.ac.id²,

intanfebriaputri.23037@mhs.unesa.ac.id³, angelinahenias.23035@mhs.unesa.ac.id⁴

Diterima: 24/09/2026; Direvisi: 27/09/2026; Diterbitkan: 06/10/2026

ABSTRAK

Psychological safety merupakan kondisi psikologis dan relasional yang memungkinkan karyawan merasa aman dalam menyampaikan pendapat, berbagi pengetahuan, mengakui kesalahan, dan mengemukakan ide tanpa takut terhadap konsekuensi interpersonal. Meskipun penelitian mengenai *psychological safety* dalam konteks organisasi terus berkembang, temuan mengenai perannya dalam mendukung pengembangan organisasi masih tersebar pada berbagai variabel dan mekanisme. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran *psychological safety* dalam mendukung pengembangan organisasi serta mengidentifikasi mekanisme dan variabel yang berkaitan dengannya berdasarkan penelitian yang diterbitkan pada periode 2020–2025. Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* dengan mengacu pada pedoman PRISMA 2020. Pencarian literatur dilakukan melalui Scopus, Sinta, dan DOAJ terhadap artikel jurnal *peer-reviewed* berbahasa Indonesia dan Inggris. Dari 37 rekaman yang ditemukan, 27 studi memasuki tahap penilaian kelayakan dan 17 studi memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut. Hasil kajian menunjukkan bahwa *psychological safety* berkaitan dengan pengembangan organisasi, terutama melalui perilaku kerja inovatif dan pembelajaran tim, serta memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan dan berbagai *outcome* organisasi. *Psychological safety* juga berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan karakteristik kepemimpinan dengan *accountability* dan inovasi, sedangkan *supervision incivility* berkaitan dengan penurunan *psychological safety*. Dengan demikian, *psychological safety* menjadi kondisi penting yang mendukung keterbukaan, pembelajaran, dan inovasi dalam organisasi. Namun, hasil perlu ditafsirkan secara hati-hati karena sebagian besar studi menggunakan desain *cross-sectional*.

Kata Kunci: *Psychological Safety, Pengembangan Organisasi, Perilaku Kerja Inovatif, Pembelajaran Tim, Tinjauan Literatur Sistematis*

ABSTRACT

Psychological safety refers to a psychological and relational condition in which employees feel safe to express opinions, share knowledge, acknowledge mistakes, and propose new ideas without fear of interpersonal consequences. Although research on psychological safety in organizational contexts has continued to grow, findings regarding its role in supporting organizational development remain dispersed across various variables and mechanisms. This study aims to examine the role of psychological safety in supporting organizational development and to identify the mechanisms and variables associated with it based on studies published between 2020 and 2025. A systematic literature review was conducted following the PRISMA 2020 guidelines. The literature search was performed using Scopus, Sinta, and DOAJ,





with inclusion criteria covering peer-reviewed journal articles published in Indonesian or English that positioned psychological safety as a key variable in organizational or workplace contexts. Of the 37 records identified, 27 studies proceeded to the eligibility assessment, and 17 studies met the criteria for further analysis. The findings indicate that psychological safety is associated with organizational development, particularly through innovative work behavior and team learning, as well as its relationship with leadership and various organizational outcomes. Psychological safety also functions as a mechanism linking leadership characteristics with accountability and innovation, while supervision incivility is associated with lower levels of psychological safety. Overall, psychological safety can be understood as a condition that supports openness, learning, and innovation within organizations. However, the findings should be interpreted cautiously because most of the reviewed studies employed cross-sectional designs.

Keywords: *Psychological Safety, Organizational Development, Innovative Work Behavior, Team Learning, Systematic Literature Review*

PENDAHULUAN

Organisasi saat ini menghadapi lingkungan kerja yang semakin dinamis akibat perkembangan teknologi, perubahan tuntutan konsumen, persaingan, serta perubahan kondisi internal dan eksternal. Situasi tersebut menuntut organisasi tidak hanya mempertahankan efektivitas operasional, tetapi juga mampu belajar, berinovasi, dan beradaptasi secara berkelanjutan. Dalam kondisi yang semakin kompleks, kemampuan anggota organisasi untuk berkomunikasi secara terbuka, berbagi pengetahuan, dan menyampaikan gagasan menjadi semakin penting. *Psychological safety* menjadi relevan karena memberikan kondisi yang memungkinkan individu berinteraksi dan mengambil risiko interpersonal tanpa kekhawatiran berlebihan terhadap konsekuensi sosial di lingkungan kerja. Edmondson dan Bransby (2023) menunjukkan bahwa perkembangan kajian *psychological safety* berkaitan dengan berbagai tema organisasi, termasuk perilaku belajar, penyelesaian pekerjaan, pengalaman kerja, dan kepemimpinan.

Salah satu bentuk kontribusi karyawan yang penting dalam menghadapi perubahan organisasi adalah kemampuan menghasilkan dan mengembangkan gagasan baru. Perilaku tersebut tercermin dalam *innovative work behavior*, yaitu perilaku karyawan dalam menghasilkan, mengomunikasikan, dan menerapkan gagasan yang bermanfaat bagi pekerjaan maupun organisasi. Kondisi psikologis karyawan menjadi penting karena keberanian untuk mencoba pendekatan baru sering kali melibatkan ketidakpastian dan kemungkinan terjadinya kesalahan. Penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki keterkaitan dengan *creative self-efficacy*, sehingga rasa aman dalam lingkungan kerja dapat mendukung keyakinan karyawan terhadap kemampuannya untuk menghasilkan gagasan kreatif. Baswara (2023) memperlihatkan bahwa *psychological safety* berhubungan dengan *creative self-efficacy* karyawan, sehingga aspek psikologis tersebut relevan dalam menjelaskan kondisi yang mendukung kreativitas di tempat kerja.

Hubungan antara *psychological safety* dan perilaku inovatif juga dapat dijelaskan melalui keberanian karyawan dalam menghadapi risiko yang berkaitan dengan proses inovasi. Ketika karyawan merasa aman secara interpersonal, mereka memiliki ruang yang lebih besar untuk mengemukakan gagasan, mencoba cara kerja baru, serta menghadapi kemungkinan kesalahan dalam proses tersebut. Kondisi ini menjadi penting karena inovasi tidak hanya membutuhkan kemampuan menghasilkan ide, tetapi juga keberanian untuk menguji dan





menerapkannya dalam pekerjaan. Elsayed et al. (2023) menunjukkan bahwa *psychological safety* berhubungan positif dengan *innovative work behavior* dan bahwa *error risk taking* berperan dalam menjelaskan hubungan tersebut. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kontribusi *psychological safety* terhadap inovasi tidak hanya terletak pada rasa aman, tetapi juga pada mekanisme yang memungkinkan karyawan lebih berani mengambil risiko dalam proses kerja inovatif.

Selain keberanian mengambil risiko, keterbukaan dalam berbagi pengetahuan juga menjadi bagian penting dari proses pembelajaran dan inovasi organisasi. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki ruang yang lebih besar untuk bertanya, menyampaikan informasi, meminta bantuan, dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Kondisi tersebut semakin relevan dalam pola kerja yang melibatkan interaksi jarak jauh karena keterbatasan interaksi tatap muka dapat memengaruhi proses komunikasi dan pertukaran informasi. Penelitian pada *teleworker* menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan *psychological safety* berkaitan dengan intensi perilaku kerja inovatif. Hafizhah dan Etikariena (2024) menunjukkan bahwa kedua aspek tersebut relevan dalam menjelaskan intensi *innovative work behavior* pada pekerja jarak jauh, sehingga *psychological safety* dapat ditempatkan sebagai salah satu kondisi yang mendukung keterbukaan pengetahuan dan inovasi dalam lingkungan kerja yang berubah.

Namun, kondisi lingkungan kerja tidak selalu mendukung terbentuknya rasa aman bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat atau melakukan kesalahan. Interaksi negatif dengan atasan, termasuk perilaku yang tidak menghargai atau merendahkan karyawan, dapat menimbulkan kekhawatiran terhadap konsekuensi interpersonal. Situasi tersebut dapat mendorong karyawan untuk membatasi komunikasi, menahan pendapat, atau menghindari perilaku yang mengandung risiko interpersonal. Khairunnisa dan Syarifah (2022) menunjukkan adanya keterkaitan antara *supervision incivility* dan *psychological safety* pada karyawan, yang memperlihatkan bahwa kualitas interaksi dengan atasan merupakan salah satu kondisi yang perlu diperhatikan dalam memahami terbentuknya rasa aman psikologis. Dengan demikian, pengembangan organisasi tidak hanya membutuhkan kebijakan yang mendorong inovasi, tetapi juga lingkungan interaksi yang memungkinkan karyawan berpartisipasi secara terbuka.

Selain kondisi interpersonal, ketidakjelasan peran juga dapat memengaruhi keberanian karyawan untuk berperilaku inovatif. Ketika karyawan tidak memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab, harapan pekerjaan, atau batasan peran, mereka dapat mengalami kesulitan dalam menentukan tindakan yang tepat ketika ingin mencoba pendekatan baru. Dalam situasi tersebut, *psychological safety* menjadi penting karena rasa aman dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi kemungkinan tindakan tanpa terlalu khawatir terhadap penilaian interpersonal. Kusuma dan Etikariena (2023) menunjukkan bahwa *role ambiguity* dan *psychological safety* berkaitan dengan intensi *innovative work behavior* karyawan. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa perilaku inovatif tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan situasional yang terbentuk dalam lingkungan organisasi.

Peran *psychological safety* juga dapat dipahami sebagai mekanisme yang menghubungkan karakteristik kepemimpinan dengan perilaku dan *outcome* karyawan. Kepemimpinan yang terbuka dan rendah hati dapat memberikan sinyal bahwa karyawan diperbolehkan menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, dan berpartisipasi dalam proses organisasi. Kondisi tersebut dapat membentuk persepsi bahwa lingkungan kerja cukup aman untuk melakukan komunikasi dan mengambil risiko interpersonal. Natria et al. (2023)





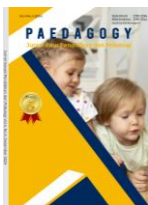
menunjukkan bahwa *psychological safety* memediasi hubungan antara *leader humility* dan *employee accountability*, sehingga posisi *psychological safety* tidak hanya sebagai kondisi yang berdiri sendiri, tetapi juga sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana karakteristik pemimpin dapat berkaitan dengan perilaku karyawan. Perspektif tersebut memperluas pemahaman bahwa kontribusi *psychological safety* terhadap organisasi dapat berlangsung melalui hubungan antara lingkungan kepemimpinan dan perilaku konstruktif karyawan.

Dalam konteks Indonesia, hubungan antara kepemimpinan, *psychological safety*, dan inovasi juga terlihat pada sektor publik yang menghadapi tuntutan peningkatan kualitas pelayanan dan inovasi organisasi. Kepemimpinan yang berorientasi pada kekuatan karyawan dapat memberikan dukungan psikologis yang mendorong individu untuk lebih berani berkontribusi dan menghasilkan gagasan baru. Penelitian pada aparat sipil negara di Indonesia menunjukkan bahwa *strength-based leadership* berhubungan dengan *innovative work behavior* secara langsung maupun melalui *psychological safety*. Sabela dan Etikariena (2025) juga menempatkan *psychological safety* sebagai mediator dalam hubungan tersebut serta menguji peran *ambidextrous organizational culture* dalam konteks inovasi sektor publik. Temuan ini menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki relevansi lintas konteks organisasi dan dapat menjadi salah satu mekanisme yang mendukung perubahan serta inovasi melalui hubungan antara kepemimpinan dan perilaku karyawan.

Meskipun berbagai penelitian telah menunjukkan keterkaitan *psychological safety* dengan kreativitas, inovasi, berbagi pengetahuan, ketidakjelasan peran, kepemimpinan, dan akuntabilitas, temuan tersebut masih tersebar pada konteks dan *outcome* yang berbeda. Sebagian penelitian menempatkan *psychological safety* sebagai prediktor perilaku inovatif, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan perannya sebagai mediator atau kondisi yang berkaitan dengan karakteristik lingkungan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan dalam pemahaman yang lebih integratif mengenai bagaimana *psychological safety* berkontribusi terhadap proses pengembangan organisasi melalui berbagai mekanisme. Selain itu, kajian mengenai perilaku inovatif dalam konteks digital dan kerja jarak jauh juga menunjukkan pentingnya memahami *psychological safety* dalam lingkungan kerja yang mengalami perubahan pola interaksi (Lee, 2023). Oleh karena itu, diperlukan sintesis yang tidak hanya melihat hubungan *psychological safety* dengan satu *outcome*, tetapi juga memetakan keterkaitannya dengan berbagai proses yang mendukung pembelajaran, inovasi, komunikasi, dan adaptasi organisasi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan *systematic literature review* untuk mengidentifikasi, membandingkan, dan mensintesis temuan penelitian mengenai *psychological safety* dalam konteks organisasi selama periode 2020–2025. Kajian ini diarahkan untuk memetakan peran *psychological safety* sebagai kondisi psikologis dan relasional serta mengidentifikasi mekanisme dan variabel yang menyertai hubungannya dengan pengembangan organisasi. Proses kajian dilakukan dengan mengikuti pedoman *PRISMA 2020* agar tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan pemilihan artikel dapat dilaporkan secara sistematis dan transparan (Page et al., 2021). Nilai baru penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan temuan yang tersebar mengenai kepemimpinan, lingkungan kerja, pembelajaran, kreativitas, perilaku inovatif, dan kemampuan beradaptasi ke dalam pemahaman yang lebih utuh mengenai kontribusi *psychological safety* terhadap pengembangan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *psychological safety* dalam mendukung pengembangan organisasi berdasarkan literatur akademik periode 2020–2025 serta memetakan mekanisme dan variabel yang menyertai hubungan tersebut.





METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan mensintesis penelitian mengenai peran *psychological safety* dalam pengembangan organisasi. Proses tinjauan mengikuti pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2020) (Page et al., 2021). Pencarian literatur dilakukan melalui Scopus, Sinta, dan *Directory of Open Access Journals* (DOAJ) untuk artikel jurnal berbahasa Indonesia dan Inggris yang diterbitkan pada periode 2020–2025. Strategi pencarian menggunakan kata kunci "*psychological safety*" AND ("*organizational development*" OR "*organisational development*" OR "*innovative work behavior*" OR "*organizational learning*" OR "*team learning*" OR "*leadership*" OR "*communication*"), dengan penyesuaian istilah pada basis data nasional. Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal *peer-reviewed* berupa penelitian empiris atau *review*, tersedia dalam teks lengkap, menempatkan *psychological safety* sebagai variabel utama, dan berada dalam konteks organisasi atau tempat kerja. Artikel sebelum 2020, berbahasa selain Indonesia atau Inggris, berupa skripsi, tesis, buku, editorial, prosiding non-*peer-review*, hanya tersedia dalam bentuk abstrak, atau membahas *psychological safety* secara tidak substantif dikeluarkan dari kajian.

Proses seleksi dilakukan melalui tahap identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi sesuai alur PRISMA 2020. Dari 37 rekaman yang teridentifikasi, sebanyak 27 artikel memasuki tahap penilaian kelayakan dan 17 studi memenuhi seluruh kriteria inklusi untuk dianalisis. Data diekstraksi secara sistematis meliputi penulis dan tahun publikasi, konteks penelitian, desain penelitian, populasi atau sampel, variabel yang dikaji, serta temuan utama. Selanjutnya, data disintesis secara deskriptif dengan mengelompokkan temuan berdasarkan tema, yaitu *innovative work behavior*, *team learning*, kepemimpinan, dan proses organisasi yang berkaitan dengan pengembangan organisasi. Sintesis dilakukan dengan membandingkan pola hubungan, posisi *psychological safety* dalam model penelitian, serta konteks masing-masing studi. Mengingat adanya variasi desain penelitian, karakteristik sampel, konteks organisasi, dan variabel yang dianalisis, penelitian ini menggunakan sintesis naratif dan tidak melakukan *meta-analysis*.

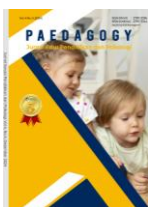
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan proses seleksi literatur menggunakan pedoman PRISMA 2020, studi yang memenuhi kriteria inklusi selanjutnya dianalisis untuk mengidentifikasi karakteristik dan pola temuan mengenai *psychological safety* dalam konteks organisasi. Ekstraksi data dilakukan dengan memperhatikan tahun publikasi, konteks penelitian, desain studi, serta fokus variabel yang dikaji. Literatur yang dianalisis mencakup penelitian pada organisasi di Indonesia maupun konteks internasional dengan beragam karakteristik lingkungan kerja. Secara umum, *psychological safety* dikaji dalam hubungannya dengan perilaku inovatif, pembelajaran tim, kepemimpinan, kondisi psikologis, dan proses organisasi. Berdasarkan hasil ekstraksi, temuan penelitian kemudian dikelompokkan ke dalam beberapa tema utama yang berkaitan dengan pengembangan organisasi.

Tabel 2. Karakteristik Studi yang Disertakan dalam Tinjauan

No.	Penulis (Tahun)	Konteks	Fokus Utama
-----	-----------------	---------	-------------



1	Budianto et al. (2020)	Indonesia	<i>Team psychological safety dan team learning</i>
2	Khairunnisa & Syarifah (2022)	Indonesia	<i>Supervision incivility dan psychological safety</i>
3	Xu et al. (2022)	Internasional	<i>Psychological safety dan innovative work behavior</i>
4	Baswara (2023)	Indonesia	<i>Psychological safety dan creative self-efficacy</i>
5	Edmondson & Bransby (2023)	Internasional	<i>Psychological safety, pembelajaran, dan kepemimpinan</i>
6	Elsayed et al. (2023)	Mesir	<i>Psychological safety dan innovative work behavior</i>
7	Kusuma & Etikariena (2023)	Indonesia	<i>Psychological safety dan intensi innovative work behavior</i>
8	Natria et al. (2023)	Indonesia	<i>Kepemimpinan, psychological safety, dan accountability</i>
9	Setya Negara et al. (2023)	Internasional	<i>Psychological safety dan manajemen strategis</i>
10	Yusuf & Etikariena (2023)	Indonesia	<i>Inclusive leadership, psychological safety, dan innovative work behavior</i>
11	Hafizhah & Etikariena (2024)	Indonesia	<i>Knowledge sharing, psychological safety, dan innovative work behavior</i>
12	Shabrina & Etikariena (2024)	Indonesia	<i>Psychological safety dan intensi innovative work behavior</i>
13	Uguy et al. (2024)	Indonesia	<i>Psychological safety dan inovasi organisasi</i>
14	Wax et al. (2024)	Internasional	<i>Psychological safety, pembelajaran, dan kinerja tim</i>
15	Sabela & Etikariena (2025)	Indonesia	<i>Kepemimpinan, psychological safety, dan inovasi</i>
16	Vakira et al. (2025)	Afrika Selatan/Zimbabwe	<i>Digital leadership, psychological safety, dan pengembangan organisasi</i>

Catatan. Tabel mencakup studi yang diterbitkan pada periode 2020–2025. *Innovative work behavior* = IWB.

Tabel 2 menunjukkan bahwa penelitian mengenai *psychological safety* dalam periode 2020–2025 dilakukan pada berbagai konteks organisasi dan berhubungan dengan beragam proses maupun luaran organisasi. Fokus penelitian terutama mencakup perilaku inovatif, pembelajaran tim, kepemimpinan, akuntabilitas, kreativitas, dan kondisi lingkungan kerja. Sebagian penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, sedangkan beberapa studi menggunakan pendekatan tinjauan untuk memetakan perkembangan konsep *psychological safety*. Keragaman konteks penelitian menunjukkan bahwa konsep tersebut tidak terbatas pada jenis organisasi tertentu. Berdasarkan pola temuan tersebut, hasil kajian selanjutnya dikelompokkan berdasarkan tema utama yang paling relevan dengan pengembangan organisasi.

Tema yang paling banyak ditemukan berkaitan dengan hubungan antara *psychological safety* dan *innovative work behavior* (IWB). Kusuma dan Etikariena (2023) menunjukkan



bahwa *psychological safety* berkaitan dengan intensi *innovative work behavior* dalam konteks *role ambiguity*. Shabrina dan Etikariena (2024) juga menunjukkan bahwa *psychological safety* secara signifikan memprediksi intensi IWB, meskipun interaksi dengan *supervisor developmental feedback* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Elsayed et al. (2023) menunjukkan bahwa hubungan *psychological safety* dengan IWB dapat berlangsung melalui *error risk taking* dan dipengaruhi oleh *innovation climate*. Temuan Yusuf dan Etikariena (2023) menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai mediator antara *inclusive leadership* dan IWB. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berkaitan dengan perilaku inovatif baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis dan kondisi organisasi tertentu.

Keterkaitan *psychological safety* dengan perilaku inovatif juga ditemukan dalam konteks perubahan pola kerja dan lingkungan organisasi. Hafizhah dan Etikariena (2024) menunjukkan adanya keterkaitan *knowledge sharing* dan *psychological safety* dengan intensi IWB pada pekerja *telework*. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pertukaran pengetahuan menjadi salah satu proses yang dapat berjalan bersama dengan kondisi *psychological safety* dalam mendukung perilaku inovatif. Pada tingkat organisasi, Xu et al. (2022) mengaitkan *psychological safety* dengan kondisi organisasi, orientasi inovasi, motivasi intrinsik, dan IWB. Baswara (2023) juga menunjukkan keterkaitan *psychological safety* dengan *creative self-efficacy*, sehingga memperluas pemahaman bahwa kontribusinya tidak hanya berkaitan dengan perilaku inovatif yang terlihat, tetapi juga dengan keyakinan individu terhadap kemampuan kreatifnya. Pola tersebut menunjukkan bahwa *psychological safety* dapat berkaitan dengan berbagai kondisi psikologis dan organisasi yang mendukung munculnya kreativitas serta inovasi.

Tema berikutnya berkaitan dengan pembelajaran pada tingkat tim dan organisasi. Budianto et al. (2020) menunjukkan keterkaitan antara *team psychological safety*, *team monitoring*, *team learning*, dan kinerja tim. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keamanan psikologis dalam tim berkaitan dengan kondisi yang memungkinkan anggota berinteraksi dan belajar secara lebih terbuka. Wax et al. (2024) juga mengaitkan *psychological safety* dengan proses pembelajaran dan kinerja tim dalam konteks keragaman fungsional. Selain penelitian empiris, Edmondson dan Bransby (2023) menunjukkan melalui kajian literatur bahwa *psychological safety* berkembang dalam berbagai tema penelitian organisasi, termasuk pekerjaan, pembelajaran, pengalaman kerja, dan kepemimpinan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa *psychological safety* dapat berperan dalam mendukung proses pembelajaran tidak hanya pada tingkat individu, tetapi juga pada tingkat tim dan organisasi.

Tema lain yang ditemukan adalah hubungan *psychological safety* dengan kepemimpinan dan proses organisasi. Natria et al. (2023) menunjukkan bahwa *psychological safety* berkaitan dengan hubungan antara *leader humility* dan *employee accountability*, dengan *formalization* sebagai faktor yang memoderasi hubungan tersebut. Sabela dan Etikariena (2025) mengaitkan *strength-based leadership*, *psychological safety*, budaya *ambidextrous*, dan inovasi pada sektor publik. Sementara itu, Vakira et al. (2025) menunjukkan keterkaitan antara *digital leadership*, *psychological safety*, dan pengembangan organisasi melalui mekanisme mediasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu kondisi organisasi yang berkaitan dengan pembentukan *psychological safety*. Pada saat yang sama, *psychological safety* dapat menempati posisi sebagai mekanisme yang menghubungkan karakteristik kepemimpinan dengan perilaku atau proses organisasi.





Selain inovasi, pembelajaran, dan kepemimpinan, hasil kajian menunjukkan bahwa *psychological safety* juga berkaitan dengan kualitas hubungan interpersonal dan kondisi lingkungan kerja. Khairunnisa dan Syarifah (2022) menunjukkan keterkaitan antara *supervision incivility*, atribusi, dan *psychological safety*, yang memperlihatkan bahwa pengalaman negatif dalam interaksi supervisi dapat berhubungan dengan kondisi keamanan psikologis karyawan. Setya Negara et al. (2023) menempatkan *psychological safety* dalam konteks manajemen strategis dan menunjukkan relevansinya terhadap proses organisasi yang lebih luas. Uguy et al. (2024) juga mengaitkan *psychological safety* dengan pengembangan inovasi organisasi melalui kajian literatur. Secara keseluruhan, temuan tersebut memperlihatkan bahwa *psychological safety* tidak berdiri sebagai variabel yang terpisah dari lingkungan organisasi, tetapi berkaitan dengan kualitas interaksi, kepemimpinan, pembelajaran, dan kemampuan organisasi dalam mendorong inovasi. Dengan demikian, hasil sintesis menunjukkan bahwa *psychological safety* dapat dipahami sebagai kondisi psikologis dan relasional yang mendukung keterbukaan, pembelajaran, kreativitas, serta proses inovasi dalam organisasi.

Pembahasan

Hasil *systematic literature review* menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki peran penting dalam mendukung perilaku dan proses yang berkaitan dengan pengembangan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa *psychological safety* tidak hanya berkaitan dengan perasaan aman secara psikologis, tetapi juga dengan kesediaan individu untuk menyampaikan gagasan, mengambil risiko interpersonal, dan terlibat dalam proses perubahan. Uguy et al. (2024) menjelaskan bahwa keamanan psikologis berkaitan dengan kondisi yang memungkinkan individu lebih terbuka dalam mengeksplorasi ide dan berkontribusi terhadap pengembangan inovasi. Temuan tersebut memperkuat hasil SLR yang menunjukkan bahwa *psychological safety* muncul dalam berbagai konteks, terutama inovasi, pembelajaran, dan proses organisasi. Dengan demikian, *psychological safety* dapat dipahami sebagai kondisi sosial-psikologis yang mendukung keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengembangan.

Hubungan *psychological safety* dengan *innovative work behavior* merupakan salah satu pola yang paling menonjol dalam hasil kajian. Xu et al. (2022) menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan antara iklim organisasi dan orientasi inovasi dengan *innovative work behavior*, bersama dengan *intrinsic motivation*. Temuan tersebut memberikan penjelasan bahwa kondisi lingkungan organisasi dapat memengaruhi perilaku inovatif melalui kondisi psikologis yang dirasakan oleh karyawan. Dalam konteks ini, rasa aman dapat membantu individu menyampaikan gagasan dan mencoba pendekatan baru tanpa terlalu khawatir terhadap risiko interpersonal. Hasil tersebut memperkuat pemaknaan bahwa kontribusi *psychological safety* terhadap inovasi tidak hanya berupa hubungan langsung, tetapi juga dapat berlangsung melalui mekanisme psikologis tertentu.

Peran *psychological safety* sebagai mekanisme juga terlihat dalam hubungan antara kepemimpinan dan perilaku inovatif. Yusuf dan Etikariena (2023) menunjukkan bahwa *psychological safety* berkaitan dengan hubungan antara *inclusive leadership*, pemberdayaan psikologis, dan perilaku kerja inovatif pada karyawan perusahaan rintisan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan ruang bagi keterlibatan karyawan dapat berkaitan dengan terbentuknya kondisi psikologis yang mendukung inovasi. Pola serupa diperlihatkan oleh Liu et al. (2023) melalui kajian mengenai *ethical leadership*, *psychological*





safety, *work engagement*, dan keterbukaan terhadap pengalaman dalam menjelaskan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, kepemimpinan dapat dipahami bukan hanya sebagai faktor struktural, tetapi juga sebagai bagian dari lingkungan sosial yang membentuk persepsi karyawan mengenai keamanan ketika berpartisipasi dan berinovasi.

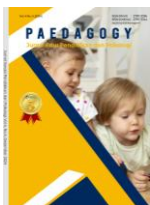
Pada tingkat kelompok, hasil kajian menunjukkan bahwa *psychological safety* juga berkaitan dengan proses pembelajaran tim. Wax et al. (2024) menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai kondisi yang mendukung pembelajaran pada tim dengan keragaman fungsional, sehingga anggota tim lebih memiliki ruang untuk berinteraksi dan belajar dari perbedaan yang ada. Temuan tersebut dapat dimaknai bahwa pembelajaran tim membutuhkan kondisi yang memungkinkan anggota mengemukakan informasi, mendiskusikan kesalahan, dan mempertanyakan cara kerja yang telah berlangsung. Hal ini sejalan dengan Marlow dan Lacerenza (2025) yang melalui *meta-analysis* mengenai jalur pembelajaran tim menempatkan proses interaksi sebagai bagian penting dalam perkembangan pembelajaran kelompok. Oleh karena itu, *psychological safety* dapat dipahami sebagai salah satu kondisi yang mendukung berlangsungnya proses pembelajaran, meskipun bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan pembelajaran tim.

Selain pembelajaran dan inovasi, *psychological safety* juga berkaitan dengan pengembangan organisasi melalui kepemimpinan dan lingkungan kerja digital. Vakira et al. (2025) menunjukkan keterkaitan *digital leadership*, *psychological safety*, dan pengembangan organisasi melalui mekanisme mediasi berurutan pada konteks industri perkeretaapian. Temuan tersebut memperluas hasil SLR karena menunjukkan bahwa *psychological safety* dapat ditempatkan dalam proses pengembangan organisasi yang berlangsung dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan dan kondisi psikologis karyawan menjadi bagian dari proses yang menghubungkan perubahan lingkungan kerja dengan pengembangan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan organisasi tidak hanya membutuhkan perubahan teknologi atau sistem, tetapi juga kondisi sosial dan psikologis yang memungkinkan anggota organisasi beradaptasi terhadap perubahan.

Temuan SLR juga dapat dipahami dalam kerangka pengelolaan organisasi yang lebih luas, khususnya ketika *psychological safety* dikaitkan dengan keberhasilan proses strategis dan keselamatan kerja. Setya Negara et al. (2023) melalui *narrative literature review* menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki relevansi dalam mendukung proses manajemen strategis dan pencapaian keberhasilan organisasi. Quansah et al. (2023) juga menunjukkan bahwa *psychological safety* berkaitan dengan *safety leadership*, keterlibatan karyawan, dan kinerja keselamatan, sehingga memperlihatkan bahwa konsep tersebut dapat berhubungan dengan berbagai bentuk perilaku dan hasil organisasi. Sementara itu, Shabrina dan Etikariena (2024) menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh terhadap intensi perilaku kerja inovatif, tetapi interaksinya dengan *supervisor developmental feedback* tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh *psychological safety* perlu dipahami berdasarkan konteks, karakteristik variabel, serta mekanisme hubungan yang digunakan dalam masing-masing penelitian.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa *psychological safety* dapat berfungsi sebagai kondisi yang menghubungkan faktor lingkungan organisasi dengan perilaku individu, proses tim, dan pengembangan organisasi. Namun, tidak semua faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja secara otomatis dapat digunakan sebagai bukti mengenai *psychological safety*. Erwinda dan Asriyanti (2025), misalnya, membahas transparansi algoritma *marketplace*, kepercayaan konsumen, dan keputusan pembelian dalam konteks perdagangan digital, sehingga





objek kajiannya berbeda dari kondisi psikologis karyawan dalam organisasi. Perbedaan tersebut penting diperhatikan agar konsep *psychological safety* tidak diperluas secara berlebihan ke seluruh bentuk kepercayaan atau keamanan dalam lingkungan digital. Dengan demikian, temuan SLR lebih tepat dimaknai bahwa *psychological safety* merupakan kondisi psikologis dan relasional yang dapat mendukung inovasi, pembelajaran, keterlibatan, dan adaptasi organisasi ketika didukung oleh konteks kepemimpinan serta lingkungan kerja yang sesuai.

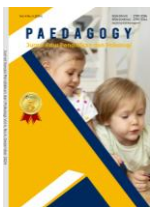
KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *systematic literature review* terhadap 17 studi, *psychological safety* dapat dimaknai sebagai salah satu kondisi sosial-psikologis yang mendukung proses pengembangan organisasi melalui keterbukaan, pembelajaran, inovasi, dan partisipasi anggota organisasi. Perannya tidak terbatas pada hubungan langsung dengan *innovative work behavior*, tetapi juga dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dan kondisi organisasi dengan perilaku serta proses kerja yang mendukung perubahan. Pada tingkat individu, *psychological safety* memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, mengambil risiko interpersonal, dan mengembangkan potensi kreatif. Pada tingkat tim dan organisasi, kondisi tersebut berkaitan dengan pembelajaran, interaksi, kepemimpinan, serta proses inovasi yang dapat mendukung kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Dengan demikian, *psychological safety* dapat dipandang sebagai salah satu kondisi pendukung dalam pengembangan organisasi, bukan sebagai satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan organisasi.

Implikasi kajian ini menunjukkan bahwa pengembangan organisasi perlu memperhatikan aspek sosial dan psikologis selain perubahan struktur, teknologi, atau sistem kerja. Organisasi dapat mengembangkan lingkungan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, mendiskusikan kesalahan, bertukar pengetahuan, dan mengusulkan perubahan secara terbuka. Namun, penerapan temuan ini perlu disesuaikan dengan konteks organisasi karena karakteristik kepemimpinan, tim, pekerjaan, dan budaya dapat memengaruhi terbentuknya *psychological safety*. Keterbatasan penelitian terutama terletak pada dominasi studi *cross-sectional*, variasi desain dan konteks penelitian, serta dominasi studi pada konteks Indonesia yang membatasi generalisasi temuan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain longitudinal atau eksperimental, memperluas konteks dan basis literatur, serta menguji secara lebih mendalam bagaimana *psychological safety* berinteraksi dengan kepemimpinan, dinamika tim, dan pembelajaran organisasi dalam mendukung perubahan serta keberlanjutan pengembangan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Baswara, G. D. (2023). Pengaruh *psychological safety* terhadap *creative self-efficacy* karyawan. *Jurnal Ilmu Psikologi dan Kesehatan*, 1(4). <https://doi.org/10.47353/sikontan.v1i4.735>
- 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, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E., & Elsetouhi, A. M. (2023). The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived



- psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1042911. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911>
- Erwinda, M., & Asriyanti, Y. (2025). The influence of marketplace algorithm transparency on consumer trust and online purchasing decisions in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 4(3), 18–27. <https://doi.org/10.51903/2cbhsh36>
- Hafizhah, R., & Etikariena, A. (2024). Intensi perilaku kerja inovatif pada teleworker: Pengaruh knowledge sharing dan psychological safety. *Psyche 165 Journal*, 17(3), 222–227. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v17i3.399>
- Khairunnisa, F. D., & Syarifah, D. (2022). Peran atribusi dalam memoderasi pengaruh supervision incivility terhadap psychological safety pada karyawan. *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental*, 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>
- Lee, J. (2023). Psychological safety and employee innovative behavior in digital and remote work contexts. *Information & Management*, 60(4), 103742. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103742>
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*, 15(4), 3452. <https://doi.org/10.3390/su15043452>
- Marlow, S. L., & Lacerenza, C. N. (2025). There is no end to learning, but how does it begin? A meta-analysis of the team learning pathway. *Journal of Management Studies*, 62(2), 597–631. <https://doi.org/10.1111/joms.13064>
- Natria, D., Yasmina, E. L., & Riantoputra, C. D. (2023). Leader humility and employee accountability: Psychological safety as mediator and formalization as moderator. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 27(1), 44–55. <https://doi.org/10.7454/hubs.asia.1120123>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Quansah, P. E., Zhu, Y., & Guo, M. (2023). Assessing the effects of safety leadership, employee engagement, and psychological safety on safety performance. *Journal of Safety Research*, 86, 226–244. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2023.07.002>
- 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>
- Setya Negara, A. I., Helmi, M. F., Wijaya, A. T., & Madistriyatno, H. (2023). How important psychological safety is in supporting strategic management to achieve success: A narrative literature review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5). <https://doi.org/10.37275/oaijss.v6i5.175>
- Shabrina, D. N., & Etikariena, A. (2024). An experimental vignette study of how supervisor developmental feedback and psychological safety influence intention to innovative work behavior in education technology company. *Jurnal Psikologi*, 20(1), 72–86. <https://doi.org/10.24014/jp.v20i1.24970>



- Uguy, F. C. A., Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Ardiningrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (2024). Peran keamanan psikologis terhadap pengembangan inovasi. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 2(4), 170–179. <https://doi.org/10.38035/jkis.v2i4.1521>
- Vakira, E., Ndlovu, N., Nemashakwe, P., & Khumalo, N. (2025). Facilitating organisational development through digital workplace in the railway industry: A serial mediation of digital leadership and psychological safety. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 14(10), 143–157. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i10.4675>
- Wax, A., Asencio, R., Bentley, J. R., & Warren, C. (2024). Safety first! Psychological safety as a driver of learning in functionally diverse, self-assembled teams. *Team Performance Management*, 30(7–8), 173–194. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2024-0017>
- Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational climate, innovation orientation, and innovative work behavior: The mediating role of psychological safety and intrinsic motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022, 9067136. <https://doi.org/10.1155/2022/9067136>
- Yusuf, M. P., & Etikariena, A. (2023). Perilaku kerja inovatif pada perusahaan rintisan: Peran kepemimpinan inklusif, keamanan psikologis, dan pemberdayaan psikologis. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 9(1), 123–144. <https://doi.org/10.22146/gamajop.78672>