



Hubungan *Psychological Safety* dengan *Employee Engagement* dalam Menciptakan Pengalaman Kerja Positif pada Karyawan di Lingkungan Kerja Modern

Angga Nugraha^{1*}, Bambang Ermansyah Saragih², Feriandy^{3*}

¹⁻³Universitas Mitra Bangsa Jakarta, Indonesia

Email: angganugraha@umiba.ac.id^{1*}, feriandy@umiba.ac.id²

*Penulis Korespondensi: angganugraha@umiba.ac.id

Abstract. This study aims to analyze the relationship between psychological safety and employee engagement in creating positive work experiences among employees in modern work environments. This research employed a quantitative approach with a correlational design. The participants consisted of 60 employees selected using a purposive sampling technique. Data were collected through a Likert-scale questionnaire measuring psychological safety and employee engagement. The data were analyzed using descriptive statistics and Pearson correlation analysis. The results showed that psychological safety was categorized as high, with a mean score of 3.84, while employee engagement was also categorized as high, with a mean score of 3.91. The correlation test produced a coefficient of $r = 0.680$ with a significance value of $p < 0.001$, indicating a positive relationship between psychological safety and employee engagement. These findings indicate that employees who experience greater psychological safety in the workplace tend to demonstrate higher levels of engagement in their work. A sense of safety in expressing opinions, presenting ideas, providing feedback, asking questions, and interacting with colleagues and supervisors can provide employees with greater opportunities to participate actively and demonstrate energy and dedication toward their work. Therefore, creating a psychologically safe work environment can be an important aspect of supporting employee engagement and fostering positive work experiences in modern workplaces.

Keywords: Employee Engagement; Employees; Modern Work Environment; Psychological Safety; Work Experience.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan *psychological safety* dengan *employee engagement* dalam menciptakan pengalaman kerja positif pada karyawan di lingkungan kerja modern. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Subjek penelitian berjumlah 60 orang karyawan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert yang mengukur *psychological safety* dan *employee engagement*. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan uji korelasi Pearson. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,84, sedangkan *employee engagement* juga berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,91. Hasil uji korelasi menunjukkan nilai koefisien sebesar $r = 0,680$ dengan nilai signifikansi $p < 0,001$, yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *psychological safety* dengan *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan keamanan psikologis dalam lingkungan kerja cenderung memiliki keterlibatan yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaan. Rasa aman dalam menyampaikan pendapat, mengemukakan ide, memberikan masukan, mengajukan pertanyaan, dan berinteraksi dengan rekan kerja maupun atasan dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi secara lebih aktif dan menunjukkan energi serta dedikasi terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, penciptaan lingkungan kerja yang memberikan keamanan psikologis dapat menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung keterlibatan karyawan dan membangun pengalaman kerja yang positif di lingkungan kerja modern.

Kata kunci: Employee Engagement; Karyawan; Lingkungan Kerja Modern; Pengalaman Kerja; Psychological Safety.

1. LATAR BELAKANG

Lingkungan kerja modern mengalami perubahan yang cukup pesat seiring dengan perkembangan teknologi, digitalisasi, perubahan pola komunikasi, serta munculnya sistem kerja yang lebih fleksibel. Karyawan saat ini tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan, bekerja sama dalam

tim, menyampaikan ide, serta menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Kondisi tersebut menyebabkan pengalaman karyawan selama berada di tempat kerja menjadi salah satu aspek yang semakin penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (Artati Hutagaol & Astuti, 2026). Lingkungan kerja yang mampu memberikan rasa aman, dihargai, dan didukung dapat menciptakan kondisi yang lebih memungkinkan bagi karyawan untuk terlibat secara positif dalam pekerjaannya. Kajian mengenai *psychological safety* juga menunjukkan bahwa keamanan psikologis menjadi semakin relevan dalam menghadapi perubahan dinamika kerja, termasuk kerja jarak jauh, isolasi sosial, tekanan kerja, dan perubahan teknologi (Edmondson & Bransby, 2023).

Salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam menciptakan pengalaman kerja positif adalah *psychological safety*. *Psychological safety* menggambarkan kondisi ketika individu merasa cukup aman untuk menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, memberikan masukan, maupun mengemukakan gagasan tanpa merasa takut akan konsekuensi negatif secara interpersonal. Dalam kondisi tersebut, karyawan memiliki ruang untuk berkomunikasi secara terbuka dan berpartisipasi dalam berbagai aktivitas organisasi. *Psychological safety* bukan berarti organisasi menghilangkan tuntutan atau standar kerja, melainkan menciptakan lingkungan interpersonal yang memungkinkan karyawan berkontribusi tanpa rasa takut yang berlebihan terhadap penolakan atau hukuman sosial (Rifa'adilah et al., 2026; Pertiwi et al., 2026). Penelitian mengenai persepsi *psychological safety* juga menunjukkan bahwa konsep tersebut memiliki dimensi yang berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang keamanan dan kenyamanan psikologis mereka dalam organisasi (Wang & Ning, 2024).

Keberadaan *psychological safety* menjadi semakin penting karena karyawan membutuhkan lingkungan yang memungkinkan mereka berkomunikasi dan berinteraksi secara terbuka. Ketika karyawan merasa pendapatnya dapat diterima dan kesalahan dapat dibicarakan secara konstruktif, mereka cenderung memiliki keberanian untuk menyampaikan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan yang membuat karyawan takut berbicara dapat menyebabkan munculnya kecenderungan untuk menyimpan pendapat, menghindari diskusi, dan hanya melakukan pekerjaan sebatas memenuhi kewajiban (Purwanto, 2026). Penelitian Ge (2020) menunjukkan bahwa *psychological safety* berkaitan dengan *employee voice*, yaitu keberanian karyawan menyampaikan gagasan atau masukan, yang kemudian berhubungan dengan peningkatan *work engagement*. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa rasa aman secara psikologis dapat menjadi bagian penting dalam proses keterlibatan karyawan di tempat kerja (Ge, 2020).

Selain *psychological safety*, *employee engagement* merupakan aspek penting dalam memahami pengalaman karyawan di dalam organisasi. *Employee engagement* berkaitan dengan keterlibatan karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja cenderung menunjukkan perhatian terhadap pekerjaannya, memiliki energi dalam menjalankan tugas, serta memiliki kemauan untuk memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, *employee engagement* tidak hanya berkaitan dengan keberadaan karyawan secara fisik di tempat kerja, tetapi juga menyangkut sejauh mana karyawan benar-benar terlibat secara psikologis dalam pekerjaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kondisi organisasi dan sumber daya pekerjaan dapat berperan dalam membentuk tingkat *work engagement* yang dimiliki karyawan (Yulita et al., 2022; Wibowati et al., 2026).

Dalam lingkungan kerja modern, *employee engagement* menjadi semakin relevan karena perubahan pola kerja dapat memengaruhi cara karyawan berinteraksi dengan organisasi. Penggunaan teknologi, komunikasi virtual, sistem kerja fleksibel, serta tuntutan untuk bekerja secara cepat dapat memberikan kemudahan sekaligus menghadirkan tantangan baru bagi karyawan. Apabila karyawan tidak memperoleh dukungan psikologis dan sosial yang memadai, perubahan tersebut dapat memengaruhi pengalaman mereka dalam menjalankan pekerjaan. Sebaliknya, ketika organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesehatan psikologis dan hubungan interpersonal yang positif, karyawan dapat memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mempertahankan keterlibatan dalam pekerjaan. Kajian mengenai *psychosocial safety climate* menunjukkan adanya hubungan dengan *work engagement* serta berbagai aspek fungsi kerja lainnya (Zadow et al., 2023).

Hubungan antara *psychological safety* dan *employee engagement* dapat dipahami melalui kondisi psikologis yang dirasakan karyawan ketika menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung memiliki ruang yang lebih besar untuk berpartisipasi, mengemukakan pendapat, serta menunjukkan dirinya secara lebih terbuka dalam pekerjaan. Kondisi tersebut dapat mendukung munculnya keterlibatan yang lebih kuat karena karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga merasa memiliki kesempatan untuk berkontribusi. Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan di perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki hubungan dengan *work engagement*, dengan *employee voice* menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut (Ge, 2020).

Hubungan tersebut juga terlihat dalam penelitian yang secara khusus menguji keterkaitan *psychological safety* dengan *employee engagement*. Penelitian Wowor dan Dewi

(2022) terhadap karyawan Generasi Z di Jawa Tengah menunjukkan bahwa *psychological safety* berhubungan dengan *employee engagement* melalui dukungan organisasi sebagai variabel intervening. Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa rasa aman yang dirasakan karyawan tidak berdiri sendiri, tetapi dapat berkaitan dengan persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan menghargai keberadaan karyawan. Dengan demikian, pengalaman positif dalam lingkungan kerja dapat terbentuk melalui interaksi antara kondisi psikologis karyawan dan dukungan yang diberikan organisasi (Wowor & Dewi, 2022).

Penelitian lain juga memperlihatkan bahwa *psychological safety* dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kondisi kepemimpinan dan *work engagement*. Mao dan Tian (2022), misalnya, menemukan bahwa *psychological safety* memediasi hubungan antara *leader-member exchange* dan *employee work engagement*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan yang positif antara pemimpin dan karyawan dapat menciptakan kondisi psikologis yang lebih aman, yang selanjutnya berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal di tempat kerja tidak hanya berpengaruh terhadap komunikasi, tetapi juga dapat berkaitan dengan bagaimana karyawan mengalokasikan energi dan perhatian mereka terhadap pekerjaan (Mao & Tian, 2022).

Dalam konteks lingkungan kerja yang semakin kompleks, rasa aman secara psikologis juga dapat berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan berkontribusi terhadap perubahan. Karyawan yang merasa dapat menyampaikan gagasan tanpa takut memperoleh respons negatif memiliki ruang yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam proses pemecahan masalah dan pengembangan pekerjaan. Penelitian pada lingkungan kerja berbasis teknologi menunjukkan bahwa *psychosocial safety climate* berhubungan dengan *work engagement*, kreativitas, inovasi, dan kinerja pada karyawan bidang *software engineering* (Zadow et al., 2023). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa lingkungan yang mendukung aspek psikologis tidak hanya relevan bagi kenyamanan karyawan, tetapi juga berkaitan dengan proses keterlibatan dan kontribusi mereka dalam pekerjaan.

Aspek kepemimpinan dan hubungan sosial di dalam organisasi juga menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pembentukan *psychological safety*. Pemimpin yang terbuka terhadap pendapat karyawan dapat menciptakan interaksi yang memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman untuk berkomunikasi. Penelitian mengenai *inclusive leadership* menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki peran dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif, *work engagement*, dan perilaku inovatif. Karyawan yang merasa aman

dari konsekuensi negatif ketika menyampaikan ide memiliki kondisi yang lebih mendukung untuk terlibat dalam aktivitas kerja dan perilaku inovatif (AlMunthiri & Bani-Melhem, 2024).

Lebih lanjut, pentingnya *psychological safety* dalam membentuk pengalaman kerja positif tidak hanya berkaitan dengan keterlibatan karyawan, tetapi juga dengan sumber daya pekerjaan dan kondisi psikologis secara lebih luas. Penelitian terhadap karyawan di Jepang menunjukkan bahwa *psychosocial safety climate* berkaitan dengan *work engagement* dan kondisi psikologis karyawan, dengan sumber daya serta tuntutan pekerjaan menjadi bagian dari mekanisme yang perlu diperhatikan (Kachi & Tsutsumi, 2023). Temuan tersebut memperkuat pemahaman bahwa pengalaman kerja karyawan terbentuk dari interaksi berbagai faktor organisasi, sehingga penciptaan lingkungan kerja yang positif membutuhkan perhatian terhadap aspek psikologis sekaligus kondisi pekerjaan yang dihadapi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, *psychological safety* dan *employee engagement* merupakan dua konsep yang relevan dalam memahami pengalaman karyawan di lingkungan kerja modern. *Psychological safety* memberikan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa aman untuk berkomunikasi, berpartisipasi, dan menyampaikan gagasan, sedangkan *employee engagement* menggambarkan tingkat keterlibatan energi, perhatian, dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan. Berbagai penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara kedua konsep tersebut, baik secara langsung maupun melalui mekanisme seperti *employee voice*, dukungan organisasi, hubungan dengan pemimpin, dan sumber daya pekerjaan (Ge, 2020).

Oleh karena itu, penelitian mengenai hubungan *Psychological Safety* dengan *Employee Engagement* dalam menciptakan pengalaman kerja positif pada karyawan di lingkungan kerja modern menjadi relevan untuk dilakukan. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai bagaimana rasa aman secara psikologis berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, terutama ketika organisasi menghadapi perubahan pola kerja, perkembangan teknologi, dan tuntutan adaptasi yang semakin tinggi. Kajian sistematis terbaru juga menempatkan *psychological safety* dan *psychosocial safety climate* sebagai aspek penting dalam perkembangan penelitian mengenai kesehatan, keterlibatan, produktivitas, serta dinamika kerja pada masa pascapandemi (Mousa et al., 2024). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sekaligus memberikan gambaran empiris mengenai pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung rasa aman secara psikologis dan keterlibatan karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Psychological Safety

Psychological safety merupakan kondisi ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, memberikan masukan, maupun mengemukakan ide tanpa takut mendapatkan konsekuensi interpersonal yang negatif. Konsep ini menekankan adanya keyakinan bahwa lingkungan kerja mampu memberikan ruang bagi individu untuk menjadi dirinya sendiri dan berpartisipasi secara terbuka dalam aktivitas organisasi. Dalam lingkungan kerja modern yang ditandai dengan perubahan teknologi, kolaborasi tim, dan pola komunikasi yang semakin fleksibel, *psychological safety* menjadi salah satu kondisi penting yang dapat mendukung keterbukaan komunikasi dan pembelajaran di tempat kerja. Karyawan yang merasa aman secara psikologis memiliki kesempatan lebih besar untuk menyampaikan informasi dan terlibat dalam interaksi kerja secara terbuka, sehingga kondisi tersebut dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang konstruktif (Edmondson & Bransby, 2023).

Employee Engagement

Employee engagement merupakan keadaan ketika karyawan memiliki keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaan, baik melalui energi, perhatian, maupun keterikatan psikologis selama menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki *engagement* cenderung menunjukkan semangat dalam bekerja, memberikan perhatian terhadap tugas, serta memiliki kemauan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. *Employee engagement* tidak hanya berkaitan dengan kehadiran atau penyelesaian pekerjaan, tetapi juga mencerminkan sejauh mana karyawan secara aktif dan positif terlibat dalam pekerjaannya. Dalam lingkungan kerja modern, keterlibatan tersebut menjadi penting karena perubahan pola kerja dan tuntutan organisasi membutuhkan karyawan yang mampu mempertahankan energi, fokus, dan partisipasi dalam menghadapi berbagai perubahan pekerjaan (Yulita et al., 2022).

Pengalaman Kerja Positif

Pengalaman kerja positif menggambarkan kondisi ketika karyawan memperoleh pengalaman yang mendukung selama menjalankan aktivitas pekerjaannya, baik melalui hubungan interpersonal, dukungan organisasi, komunikasi, maupun lingkungan psikologis yang kondusif. Pengalaman tersebut dapat terbentuk ketika karyawan merasa dihargai, didengarkan, memperoleh dukungan, serta memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan berinteraksi secara terbuka dapat menciptakan persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks tersebut, *psychological safety* dapat menjadi

salah satu aspek yang mendukung terbentuknya pengalaman kerja positif karena karyawan memperoleh rasa aman dalam berkomunikasi dan menjalankan perannya, sementara *employee engagement* menunjukkan keterlibatan positif karyawan dalam pengalaman tersebut (Edmondson & Bransby, 2023).

Hubungan Psychological Safety dengan Employee Engagement

Psychological safety memiliki keterkaitan dengan *employee engagement* karena rasa aman dalam lingkungan kerja dapat memberikan kondisi psikologis yang mendukung karyawan untuk terlibat secara lebih aktif dalam pekerjaannya. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat, pertanyaan, maupun kesalahan dapat disampaikan tanpa ancaman interpersonal, mereka memiliki ruang yang lebih besar untuk berpartisipasi, berkomunikasi, dan memberikan kontribusi dalam organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berkaitan dengan *work engagement*, baik secara langsung maupun melalui mekanisme seperti *employee voice*, dukungan organisasi, dan hubungan antara pemimpin dengan anggota. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa semakin terbuka dan aman lingkungan interpersonal yang dirasakan karyawan, semakin besar pula ruang bagi karyawan untuk menunjukkan keterlibatan dalam pekerjaan dan membangun pengalaman kerja yang positif (Ge, 2020).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *psychological safety* dengan *employee engagement* pada karyawan di lingkungan kerja modern. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data penelitian dinyatakan dalam bentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk memperoleh gambaran hubungan antarvariabel secara objektif. Desain korelasional dipilih karena penelitian tidak memberikan perlakuan kepada responden, tetapi mengukur kondisi variabel sebagaimana yang terjadi pada subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang menggunakan data numerik serta analisis statistik untuk menguji hubungan atau hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada lingkungan kerja modern, baik pada perusahaan maupun organisasi yang menggunakan teknologi dalam aktivitas kerja, menerapkan komunikasi digital, sistem kerja fleksibel, atau pola kerja kolaboratif. Sampel penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu penentuan responden berdasarkan karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini meliputi karyawan yang masih aktif bekerja, telah

memiliki pengalaman dalam lingkungan organisasi, serta mampu memberikan penilaian terhadap kondisi psikologis dan keterlibatan mereka selama bekerja. Menurut Firmansyah (2022), *purposive sampling* memungkinkan peneliti menentukan sampel berdasarkan pertimbangan karakteristik tertentu sehingga responden yang dipilih sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari variabel *psychological safety* dan *employee engagement*. Variabel *psychological safety* diukur melalui indikator yang berkaitan dengan rasa aman dalam menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, memberikan masukan, dan berpartisipasi dalam komunikasi kerja. Sementara itu, *employee engagement* diukur melalui indikator yang menggambarkan semangat, dedikasi, perhatian, serta keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Kuesioner menggunakan skala Likert untuk mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diberikan. Menurut Taherdoost (2022), skala Likert banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengukur persepsi, sikap, dan tingkat persetujuan responden terhadap suatu pernyataan.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan uji korelasi. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi jawaban pada masing-masing variabel penelitian, sedangkan uji korelasi digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan antara *psychological safety* dengan *employee engagement*. Sebelum analisis hubungan dilakukan, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen mampu mengukur variabel secara tepat dan konsisten. Hasil uji korelasi kemudian digunakan untuk mengetahui arah dan tingkat keeratan hubungan kedua variabel berdasarkan nilai koefisien korelasi dan signifikansinya. Menurut Hair (2022), analisis korelasi digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara dua variabel dan mengetahui kekuatan hubungan yang terbentuk berdasarkan data penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran *Psychological Safety* pada Karyawan

Berdasarkan hasil pengumpulan data terhadap 60 orang karyawan, diperoleh gambaran mengenai tingkat *psychological safety* yang dirasakan karyawan di lingkungan kerja modern. Pengukuran dilakukan melalui beberapa indikator, yaitu rasa aman dalam menyampaikan pendapat, kebebasan mengemukakan ide, kenyamanan dalam mengakui kesalahan, keberanian mengajukan pertanyaan, dan keterbukaan dalam memberikan masukan kepada rekan kerja maupun atasan. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa sebagian besar

responden memiliki persepsi *psychological safety* pada kategori tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan secara umum telah merasakan adanya lingkungan kerja yang cukup aman untuk berkomunikasi dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Psychological Safety

Kategori Psychological Safety	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	2	3,3%
Rendah	7	11,7%
Sedang	16	26,7%
Tinggi	25	41,7%
Sangat Tinggi	10	16,6%
Total	60	100%

Berdasarkan tabel tersebut, sebanyak 25 responden (41,7%) berada pada kategori tinggi dan 10 responden (16,6%) berada pada kategori sangat tinggi. Sementara itu, 16 responden (26,7%) berada pada kategori sedang, 7 responden (11,7%) berada pada kategori rendah, dan 2 responden (3,3%) berada pada kategori sangat rendah. Secara keseluruhan, nilai rata-rata *psychological safety* sebesar 3,84 dengan standar deviasi 0,48 pada skala 1–5. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan cenderung merasakan keamanan psikologis yang cukup baik dalam lingkungan kerja mereka. Kondisi ini terlihat terutama pada kemampuan karyawan untuk menyampaikan pendapat dan memberikan masukan tanpa merasa terlalu khawatir terhadap respons negatif dari lingkungan kerja. Dengan demikian, *psychological safety* menjadi salah satu kondisi yang dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk berkomunikasi dan berpartisipasi secara lebih terbuka dalam aktivitas pekerjaan.

Gambaran Employee Engagement pada Karyawan

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan kondisi *employee engagement* pada 60 responden. Pengukuran *employee engagement* dilakukan melalui indikator yang menggambarkan semangat dalam bekerja, kesungguhan dalam menyelesaikan tugas, rasa antusias terhadap pekerjaan, konsentrasi dalam menjalankan tanggung jawab, serta kemauan untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data, tingkat *employee engagement* responden secara umum berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki keterlibatan yang cukup kuat terhadap pekerjaan yang dilakukan dan menunjukkan perhatian terhadap tugas maupun tanggung jawab yang diberikan organisasi.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat *Employee Engagement*

Kategori <i>Employee Engagement</i>	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	1	1,7%
Rendah	6	10,0%
Sedang	15	25,0%
Tinggi	27	45,0%
Sangat Tinggi	11	18,3%
Total	60	100%

Berdasarkan tabel tersebut, kategori tinggi merupakan kategori yang paling banyak ditemukan, yaitu 27 responden (45,0%), kemudian kategori sangat tinggi sebanyak 11 responden (18,3%). Sebanyak 15 responden (25,0%) berada pada kategori sedang, sedangkan kategori rendah berjumlah 6 responden (10,0%) dan sangat rendah hanya 1 responden (1,7%). Nilai rata-rata *employee engagement* yang diperoleh adalah 3,91 dengan standar deviasi 0,51. Nilai tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan cenderung berada pada tingkat yang baik. Karyawan tidak hanya menjalankan pekerjaan sebagai kewajiban, tetapi juga menunjukkan energi dan perhatian dalam menyelesaikan tugas. Tingginya *employee engagement* juga dapat terlihat dari kecenderungan responden untuk tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan, menunjukkan antusiasme terhadap tugas, dan memberikan kontribusi dalam lingkungan kerja. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dapat menjadi bagian dari pengalaman kerja yang dirasakan secara positif oleh karyawan.

Hubungan *Psychological Safety* dengan *Employee Engagement*

Untuk mengetahui hubungan antara *psychological safety* dengan *employee engagement*, dilakukan uji korelasi Pearson terhadap data dari 60 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kedua variabel. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh sebesar $r = 0,680$ dengan nilai signifikansi $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *psychological safety* dan *employee engagement* berada pada arah positif, sehingga responden yang memiliki persepsi *psychological safety* lebih tinggi cenderung memiliki *employee engagement* yang lebih tinggi pula.

Tabel 3. Hasil Uji Korelasi antara *Psychological Safety* dan *Employee Engagement*

Variabel	N	Mean	SD	Koefisien Korelasi (r)	Sig. (p)
Psychological Safety	60	3,84	0,48	0,680	<0,001
Employee Engagement	60	3,91	0,51	0,680	<0,001

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa rasa aman secara psikologis memiliki keterkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa dapat menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, mengemukakan gagasan, maupun mengakui kesalahan tanpa mendapatkan tekanan interpersonal yang berlebihan, karyawan memiliki ruang yang lebih besar untuk terlibat dalam aktivitas pekerjaannya. Berdasarkan nilai

$r = 0,680$, hubungan kedua variabel dapat dikategorikan sebagai hubungan yang cukup kuat. Nilai koefisien determinasi sebesar 46,24% menunjukkan bahwa secara statistik sekitar 46,24% variasi *employee engagement* dalam data penelitian ini berkaitan dengan variasi *psychological safety*, sedangkan sisanya sebesar 53,76% berkaitan dengan faktor-faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Faktor lain tersebut dapat mencakup dukungan organisasi, kepemimpinan, beban kerja, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, hubungan antarpegawai, serta karakteristik individual karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan adanya kecenderungan bahwa semakin tinggi *psychological safety*, semakin tinggi pula *employee engagement* pada responden penelitian. Karyawan yang merasa aman dalam lingkungan interpersonal pekerjaannya cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi dan lebih aktif dalam menjalankan perannya. Rasa aman tersebut dapat memberikan kondisi psikologis yang mendukung karyawan untuk mencurahkan energi, perhatian, dan dedikasinya terhadap pekerjaan. Dengan demikian, hubungan kedua variabel tersebut memberikan gambaran bahwa penciptaan pengalaman kerja yang positif tidak hanya berkaitan dengan fasilitas atau aspek fisik pekerjaan, tetapi juga dengan kondisi psikologis yang dirasakan karyawan selama berinteraksi dan menjalankan tanggung jawabnya di lingkungan kerja modern.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *psychological safety* dan *employee engagement* pada karyawan berada pada kondisi yang relatif baik. Sebagian besar responden menunjukkan tingkat *psychological safety* dalam kategori tinggi, yang menggambarkan bahwa karyawan cukup merasa aman dalam menyampaikan pendapat, mengemukakan ide, memberikan masukan, serta berkomunikasi di lingkungan kerja. Pada saat yang sama, *employee engagement* juga berada pada kategori tinggi, yang terlihat dari adanya semangat, perhatian, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Hasil uji korelasi menunjukkan adanya hubungan positif antara *psychological safety* dengan *employee engagement* dengan nilai $r = 0,680$ dan $p < 0,001$, sehingga dalam data penelitian ini karyawan dengan tingkat keamanan psikologis yang lebih tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa pengalaman kerja positif pada lingkungan kerja modern berkaitan tidak hanya dengan aspek pekerjaan secara fisik, tetapi juga dengan kondisi psikologis dan hubungan interpersonal yang dirasakan karyawan. Lingkungan yang memberikan rasa aman untuk berbicara, bertanya, memberikan masukan, dan berpartisipasi dapat menciptakan ruang yang lebih mendukung bagi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi dapat memperhatikan komunikasi terbuka,

hubungan kerja yang saling menghargai, penerimaan terhadap gagasan, serta respons yang konstruktif terhadap kesalahan sebagai bagian dari upaya membangun lingkungan kerja yang mendukung. Dengan terciptanya kondisi tersebut, karyawan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memperoleh pengalaman kerja yang positif sekaligus mempertahankan keterlibatan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *psychological safety* memiliki hubungan positif dengan *employee engagement* pada karyawan di lingkungan kerja modern. Sebagian besar responden menunjukkan tingkat *psychological safety* dan *employee engagement* dalam kategori tinggi, dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar 3,84 dan 3,91. Hasil uji korelasi menunjukkan nilai $r = 0,680$ dengan $p < 0,001$, yang menunjukkan adanya hubungan positif yang cukup kuat antara kedua variabel, sehingga karyawan yang merasakan keamanan psikologis lebih baik cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa rasa aman dalam menyampaikan pendapat, mengemukakan gagasan, bertanya, memberikan masukan, dan berinteraksi di lingkungan kerja dapat menjadi bagian penting dalam mendukung keterlibatan karyawan serta membangun pengalaman kerja yang positif.

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi disarankan untuk terus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *psychological safety* melalui komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang saling menghargai, kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, serta pemberian respons yang konstruktif terhadap kesalahan maupun masukan. Karyawan juga diharapkan dapat membangun keterbukaan dan komunikasi positif dengan rekan kerja maupun atasan agar tercipta suasana kerja yang nyaman dan mendukung keterlibatan. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat dikembangkan dengan melibatkan jumlah responden yang lebih luas serta mempertimbangkan variabel lain seperti dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, beban kerja, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan *employee engagement* dapat diperoleh secara lebih menyeluruh.

DAFTAR REFERENSI

- Artati Hutagaol, R., & Astuti, A. K. (2026). Peran psychological safety dalam memediasi pengaruh inclusive leadership dan DEI initiatives terhadap employee engagement di Indonesia. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(3). <https://doi.org/10.58192/profit.v5i3.5067>
- 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>.
- Firmansyah, M. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement: The role of organizational conditions. *Social Behavior and Personality: An International Journal*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Kachi, Y., & Tsutsumi, A. (2023). Psychosocial safety climate, job demands, job resources, and work engagement among employees. *Journal of Occupational Health*, 65(1).
- Mao, Y., & Tian, X. (2022). Leader-member exchange and employee work engagement: The mediating role of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*.
- Pertiwi, N., et al. (2026). Redefinisi objektivitas: Eksplorasi kualitatif psychological safety dalam kalibrasi kinerja ASN pada model kerja hybrid terstandarisasi di Kementerian X. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2). <https://doi.org/10.58192/profit.v5i2.4330>
- Purwanto, A. (2026). Psychological workplace relationships as strategic drivers of organizational performance. *Proceeding International Collaborative Conference on Multidisciplinary Science*, 3(1). <https://doi.org/10.70062/iccms.v3i1.250>
- Rifa'adilah, B., et al. (2026). Membangun psychological safety sebagai fondasi inovasi dan adaptivitas tim di era disrupsi. *Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 4(2). <https://doi.org/10.61132/observasi.v4i2.2248>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Taherdoost, H. (2022). Designing a questionnaire for a research paper: A comprehensive guide to design and develop an effective questionnaire. *Asian Journal of Managerial Science*, 11(1), 8–16.
- Wang, Y., & Ning, L. (2024). Psychological safety and its measurement in the workplace. *BMC Psychology*.
- Wibowati, J. I., et al. (2026). Peran talent management dan employee experience dalam meningkatkan loyalitas karyawan di industri e-commerce. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Ekonomi*, 4(2). <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v4i2.4036>
- 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>.

- Yulita, H., Eliyana, A., & Anwar, A. (2022). The role of job resources in improving employee work engagement. *Heliyon*, 8(11).
- Zadow, A. J., Dollard, M. F., Dormann, C., & Landsbergis, P. A. (2023). Psychosocial safety climate and work engagement: The role of job demands and job resources. *Frontiers in Psychology*, 14.