



Membangun Rasa Aman di Era Digital: Tinjauan Sistematis tentang Peran *Psychological Safety* terhadap *Work Engagement*

Radhit Ariedzanata¹, Oscar Dwi Putra Purba², Muhammad Rizqullah³,
Najla Zayyanah Hardiyanto⁴, Tetra Hidayati⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman
radhitariedzanata3@gmail.com, oscardwiputra1456@gmail.com, rizqubmx@gmail.com,
najlazayyanah18@gmail.com, tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id

Article Info

Article history:

Received September 28, 2025

Revised October 16, 2025

Accepted October 25, 2025

Keywords:

Psychological safety;
work engagement;
inclusive leadership;
organizational culture;
digital work environment

ABSTRACT

Digital transformation has fundamentally changed how organizations operate and how employees interact, while creating new challenges for maintaining work engagement. In this context, psychological safety has become a crucial element that determines whether individuals feel free to speak up, experiment, and innovate without fear of negative consequences. This study aims to systematically review the relationship between psychological safety and work engagement within digital and multigenerational work environments and to identify contextual factors that strengthen this relationship. A systematic literature review approach was employed by searching five major scholarly databases: Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, and Google Scholar. Articles published between 2015 and 2025 were selected based on inclusion criteria emphasizing empirical and conceptual relevance to both variables. A total of fifteen peer-reviewed journal articles met the criteria and were analyzed thematically to identify patterns and key determinants of the relationship between psychological safety and work engagement. The results reveal a consistent positive relationship between psychological safety and work engagement across various organizational settings. This relationship is reinforced by ethical and inclusive leadership, learning-oriented organizational cultures, and strong coworker social support. Within the Job Demands–Resources (JD-R) Model, psychological safety functions as a key job resource that sustains employees' motivation and psychological energy. From the perspective of Social Exchange Theory, it represents mutual trust and commitment between individuals and organizations. Overall, this review highlights that fostering a psychologically safe work environment is a strategic imperative for enhancing engagement, creativity, and organizational sustainability in the era of digital and multigenerational workforces.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received September 28, 2025

Revised October 16, 2025

Accepted October 25, 2025

ABSTRACT

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi bekerja dan berinteraksi, sekaligus menimbulkan tantangan baru terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*). Dalam kondisi tersebut, *psychological safety* atau rasa aman psikologis menjadi elemen penting yang menentukan sejauh mana individu merasa bebas untuk berpendapat, bereksperimen, dan berinovasi tanpa rasa takut

**Keywords:**

Psychological safety;
Work engagement;
kepemimpinan inklusif;
budaya organisasi;
lingkungan kerja digital

disalahkan. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau secara sistematis hubungan antara *psychological safety* dan *work engagement* dalam konteks kerja digital dan lintas generasi, serta mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang memperkuat hubungan tersebut. Kajian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* dengan menelusuri lima basis data ilmiah utama, yaitu Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, dan Google Scholar. Artikel yang dikaji dipublikasikan antara tahun 2015 hingga 2025 dan dipilih berdasarkan kriteria inklusi yang menekankan relevansi empiris dan konseptual antara kedua variabel. Dari hasil seleksi, diperoleh lima belas artikel *peer-reviewed* yang dianalisis menggunakan pendekatan tematik untuk menemukan pola hubungan dan determinan utama. Hasil analisis menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif terhadap *work engagement* di berbagai konteks organisasi. Hubungan ini diperkuat oleh kepemimpinan etis dan inklusif, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, serta dukungan sosial rekan kerja. Dalam kerangka *Job Demands–Resources Model*, rasa aman psikologis berperan sebagai *job resource* yang menjaga keseimbangan energi dan motivasi karyawan. Sementara itu, melalui *Social Exchange Theory*, hubungan ini mencerminkan pertukaran kepercayaan dan komitmen antara organisasi dan individu. Temuan kajian ini menegaskan bahwa membangun lingkungan kerja yang aman secara psikologis merupakan strategi penting untuk memperkuat keterlibatan, kreativitas, dan keberlanjutan organisasi di era kerja digital dan multigenerasi.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.

**Corresponding Author:**

Radhit Ariedzanata
Universitas Mulawarman
Email: radhitariedzanata3@gmail.com

Pendahuluan

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi dan cara individu berinteraksi dalam dunia kerja modern. Integrasi teknologi komunikasi dan sistem kerja hibrida menciptakan efisiensi, tetapi sekaligus menimbulkan paradoks baru berupa meningkatnya tekanan inovasi, ambiguitas peran, dan menurunnya koneksi sosial antar karyawan. Fenomena ini menunjukkan bahwa kemajuan teknologi tidak selalu sejalan dengan kesejahteraan psikologis pekerja. Dalam banyak kasus, digitalisasi justru menciptakan bentuk tekanan baru yang memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Keterlibatan kerja (*work engagement*) menjadi salah satu indikator utama yang menentukan sejauh mana individu berpartisipasi secara penuh, energik, dan antusias dalam pekerjaan mereka. Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan psikologis positif yang terdiri atas tiga dimensi utama: semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterpusatan perhatian (*absorption*). Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi tidak hanya menunjukkan kinerja yang lebih baik, tetapi juga berperan



sebagai agen inovasi dan perubahan dalam organisasi. Dalam konteks kerja digital yang serba cepat dan dinamis, mempertahankan work engagement menjadi tantangan strategis yang menuntut pendekatan baru terhadap pengelolaan sumber daya manusia.

Salah satu faktor psikologis yang terbukti memiliki peran penting dalam mempertahankan work engagement adalah psychological safety atau rasa aman psikologis. Konsep ini, sebagaimana diperkenalkan oleh Edmondson (1999), mengacu pada keyakinan bersama di antara anggota tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengekspresikan ide, mengakui kesalahan, atau mengambil risiko interpersonal tanpa takut disalahkan atau dihukum. *Psychological safety* menciptakan iklim kepercayaan yang mendorong kolaborasi, pembelajaran, dan inovasi. Dalam situasi kerja yang tidak menentu akibat perubahan digital, rasa aman psikologis menjadi fondasi penting bagi keseimbangan emosional dan keterlibatan karyawan.

Namun, digitalisasi dan sistem kerja berbasis virtual menghadirkan tantangan baru terhadap mekanisme terbentuknya *psychological safety*. Interaksi yang dimediasi teknologi sering kali mengurangi kedekatan emosional, memperlemah empati, dan meningkatkan risiko salah tafsir komunikasi. Akibatnya, kepercayaan antar anggota tim dapat menurun, dan rasa aman untuk menyampaikan pendapat menjadi terbatas. Selain itu, keberagaman generasi di tempat kerja — mulai dari Baby Boomers hingga Generasi Z — menambah kompleksitas dalam memahami bagaimana *psychological safety* dimaknai dan dibangun. Generasi muda lebih menuntut fleksibilitas dan transparansi komunikasi, sedangkan generasi senior mengutamakan stabilitas dan struktur. Ketegangan antar preferensi ini berpotensi memengaruhi dinamika work engagement dalam organisasi yang sedang bertransformasi digital.

Sejumlah penelitian terdahulu memang menunjukkan hubungan positif antara *psychological safety* dan work engagement (misalnya Liu et al., 2023; Brennan et al., 2024; Saleesi & Omar, 2025). Namun sebagian besar kajian tersebut masih terbatas pada konteks kerja konvensional yang bersifat tatap muka dan belum banyak menyoroti bagaimana hubungan kedua konsep ini bekerja dalam sistem kerja digital maupun lintas generasi. Studi di kawasan Asia Tenggara juga relatif jarang, padahal pergeseran budaya kerja di wilayah ini tengah berlangsung pesat seiring percepatan transformasi teknologi dan adopsi model kerja fleksibel. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan empiris dan konseptual yang perlu diisi.

Kajian ini dilakukan untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan meninjau secara sistematis hasil-hasil penelitian yang membahas peran *psychological safety* sebagai prediktor work engagement dalam konteks kerja digital. Pendekatan *systematic literature review* digunakan untuk mengidentifikasi pola temuan, faktor kontekstual, serta variabel mediasi atau moderasi yang memperkuat hubungan antara kedua konsep tersebut. Dengan menyintesis bukti empiris dari literatur selama satu dekade terakhir (2015–2025), kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan model konseptual *work engagement* di era digital.

Berbeda dengan kajian sebelumnya yang berfokus pada lingkungan kerja konvensional, penelitian ini menyoroti dinamika *psychological safety* dalam sistem kerja digital dan multigenerasi. Nilai kebaruan terletak pada integrasi dua perspektif utama, yaitu *Job Demands–*



Resources (JD-R) Model dan *Social Exchange Theory*, untuk menjelaskan bagaimana rasa aman psikologis berfungsi sebagai sumber daya penting yang memperkuat keterlibatan kerja dalam kondisi tekanan digital yang tinggi. Temuan dari kajian ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang aman, kolaboratif, dan berkelanjutan di era transformasi digital.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) untuk menelusuri, menilai, dan mensintesis hasil-hasil penelitian yang membahas hubungan antara psychological safety dan work engagement dalam konteks kerja digital. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang perkembangan riset di bidang ini sekaligus mengidentifikasi pola, tren, dan kesenjangan yang masih terbuka dalam literatur (Snyder, 2019).

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis pada lima basis data ilmiah bereputasi, yaitu Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, dan Google Scholar. Rentang waktu publikasi ditetapkan antara tahun 2015 hingga 2025, dengan pertimbangan bahwa satu dekade terakhir merupakan periode penting yang menandai percepatan transformasi digital di tempat kerja.

Kata kunci yang digunakan disusun berdasarkan kombinasi istilah “psychological safety”, “work engagement”, “employee engagement”, “digital workplace”, dan “modern organization”, menggunakan operator logika “AND” dan “OR” agar hasil pencarian tetap fokus namun tetap luas cakupannya. Selain itu, dilakukan pula penelusuran tambahan menggunakan teknik snowballing, yaitu menelusuri referensi dari artikel utama untuk menemukan studi lain yang relevan.

Dari hasil penelusuran awal, diperoleh 210 artikel yang memenuhi kriteria pencarian. Tahap pertama dilakukan penyaringan berdasarkan judul dan abstrak untuk menilai relevansi dengan topik penelitian, menghasilkan 54 artikel yang berpotensi dianalisis lebih lanjut. Selanjutnya dilakukan pembacaan penuh terhadap artikel-artikel tersebut untuk menilai kesesuaian fokus, konteks organisasi, dan kualitas metodologisnya. Setelah seluruh tahapan seleksi selesai, tersisa 15 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan dalam analisis akhir.

Kriteria inklusi yang diterapkan dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel membahas hubungan langsung atau tidak langsung antara psychological safety dan work engagement, (2) penelitian dilakukan pada konteks organisasi publik atau swasta, (3) artikel dipublikasikan dalam jurnal ilmiah yang terindeks dan telah melalui proses *peer review*, serta (4) menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau *mixed-method* dengan dasar teori yang jelas. Sebaliknya, artikel yang tergolong *conference papers*, *book chapters*, laporan non-ilmiah, atau hanya membahas salah satu variabel utama tanpa menjelaskan keterkaitannya, dikeluarkan dari analisis.



Analisis terhadap kelima belas artikel terpilih dilakukan dengan pendekatan tematik (*thematic synthesis*). Setiap artikel dikaji untuk mengidentifikasi konteks penelitian, desain metodologis, serta faktor-faktor yang berperan sebagai mediator atau moderator dalam hubungan antara psychological safety dan work engagement. Temuan dari berbagai penelitian tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema besar yang sering muncul, seperti peran kepemimpinan etis dan inklusif, budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran, dukungan sosial rekan kerja, serta dampak sistem kerja digital terhadap keterlibatan karyawan.

Seluruh hasil analisis diverifikasi kembali dengan menggunakan kerangka teoretis Job Demands–Resources (JD-R) Model dan Social Exchange Theory untuk memastikan konsistensi konsep dan interpretasi. Dengan cara ini, sintesis literatur tidak hanya menggambarkan hubungan empiris yang telah ditemukan, tetapi juga menelusuri mekanisme psikologis yang mendasarinya. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk memetakan hubungan antara psychological safety dan work engagement secara lebih komprehensif, sekaligus memberikan arah bagi penelitian lanjutan yang menyoroti dinamika keterlibatan kerja dalam sistem kerja digital dan lintas generasi.

Hasil

Sebanyak lima belas artikel memenuhi kriteria inklusi setelah melalui proses penelusuran dan seleksi sistematis. Hasil sintesis menunjukkan pola yang konsisten bahwa psychological safety memiliki pengaruh positif terhadap work engagement di berbagai konteks organisasi. Kondisi ketika individu merasa aman secara psikologis untuk berpendapat, mengemukakan ide, atau mengakui kesalahan tanpa rasa takut, terbukti meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan kerja.

Selain itu, beberapa penelitian menemukan bahwa hubungan antara psychological safety dan work engagement diperkuat oleh faktor kontekstual seperti kepemimpinan etis dan inklusif, dukungan sosial rekan kerja, serta budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran. Dalam lingkungan kerja digital, psychological safety juga berperan penting dalam menjaga keseimbangan psikologis karyawan di tengah tekanan dan perubahan sistem kerja yang cepat. Rangkuman fokus dan hasil utama dari kelima belas penelitian yang dianalisis disajikan pada tabel berikut:

No	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1	Liu et al. (2023)	Meneliti peran <i>psychological safety</i> dan <i>work engagement</i> sebagai mediator antara <i>ethical leadership</i> dan perilaku kerja inovatif, dengan <i>openness to experience</i> sebagai moderator.	Kepemimpinan etis meningkatkan perilaku inovatif melalui peningkatan <i>psychological safety</i> dan <i>work engagement</i> .
2	Inoue et al. (2023)	Mengkaji pengaruh <i>psychosocial safety climate (PSC)</i> terhadap tekanan psikologis dan <i>work</i>	PSC meningkatkan <i>work engagement</i> dan menurunkan tekanan psikologis melalui peningkatan sumber daya



No	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>engagement</i> , dengan <i>job demands</i> dan <i>job resources</i> sebagai mediator.	pekerjaan seperti kontrol kerja, dukungan sosial, dan penghargaan eksternal.
3	Zhou et al. (2023)	Menguji pengaruh komunikasi keselamatan pemimpin terhadap <i>work engagement</i> melalui mediasi <i>organization-based self-esteem</i> dan moderasi kecemasan akibat COVID-19.	Komunikasi keselamatan pemimpin meningkatkan <i>work engagement</i> melalui peningkatan <i>organization-based self-esteem</i> ; efeknya lebih kuat pada karyawan dengan tingkat kecemasan tinggi.
4	Kim & Park (2023)	Menganalisis hubungan antara <i>psychological safety</i> , perilaku pembelajaran tim, dan perilaku inovatif, dengan <i>team diversity</i> sebagai variabel moderasi.	<i>Psychological safety</i> memperkuat perilaku pembelajaran tim yang berdampak positif terhadap perilaku inovatif, terutama dalam tim dengan keragaman tinggi.
5	Brennan et al. (2024)	Meneliti pengaruh <i>leader-member exchange (LMX)</i> terhadap <i>work engagement</i> , dimediasi oleh <i>psychological safety</i> dan <i>job crafting</i> , serta dimoderasi oleh <i>optimism</i> .	<i>Psychological safety</i> dan <i>job crafting</i> menjadi mediator penting dalam hubungan antara LMX dan <i>work engagement</i> ; efek hubungan meningkat pada individu dengan tingkat optimisme tinggi.
6	Salessi & Omar (2025)	Meneliti peran <i>job satisfaction</i> dan <i>affective commitment</i> sebagai mediator hubungan antara <i>psychological safety</i> dan <i>work engagement</i> pada tenaga kesehatan.	<i>Psychological safety</i> berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap <i>work engagement</i> melalui kepuasan kerja dan komitmen afektif; terdapat efek mediasi berantai yang signifikan.
7	Kassandrinou et al. (2023)	Menganalisis peran <i>psychological safety</i> sebagai mediator dalam hubungan antara <i>job burnout</i> dan <i>work engagement</i> terhadap perilaku diam (<i>employee silence</i>) pada guru.	<i>Psychological safety</i> menurunkan pengaruh negatif <i>burnout</i> terhadap perilaku diam dan memperkuat hubungan positif antara <i>work engagement</i> dan keterbukaan komunikasi.
8	Lechner & Tobias-Mortlock (2022)	Mengeksplorasi bagaimana <i>psychological safety</i> dapat dibangun dalam tim virtual	<i>Psychological safety</i> terbentuk melalui tiga proses: menerima tantangan kerja virtual,



No	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
		untuk meningkatkan kolaborasi dan keterlibatan kerja.	membangun hubungan manusiawi, dan menyepakati aturan kerja eksplisit.
9	Parker & du Plooy (2021)	Menguji efektivitas permainan berbasis tim dalam meningkatkan <i>psychological safety</i> , pembelajaran tim, dan kinerja tenaga kesehatan di sektor publik.	Intervensi berbasis permainan meningkatkan <i>psychological safety</i> dan kinerja tim secara signifikan, serta memperkuat proses pembelajaran bersama.
10	Vella et al. (2022)	Mengkaji hubungan antara kepercayaan tim, <i>psychological safety</i> , dan perilaku inovatif dalam proyek kolaborasi digital lintas budaya.	Kepercayaan tim memperkuat <i>psychological safety</i> yang pada gilirannya meningkatkan perilaku inovatif dalam tim lintas budaya.
11	Radu et al. (2023)	Menganalisis hubungan antara persepsi kerja jarak jauh, <i>psychological safety</i> , dan kinerja karyawan di era pascapandemi.	<i>Psychological safety</i> memperkuat hubungan positif antara persepsi kerja jarak jauh dan kinerja, terutama pada pekerjaan yang bersifat non-penjualan.
12	Bahadurzada, Edmondson, & Kerrissey (2024)	Meneliti <i>psychological safety</i> sebagai sumber daya pelindung terhadap <i>burnout</i> dan niat keluar kerja di sektor kesehatan selama krisis pandemi.	<i>Psychological safety</i> berfungsi sebagai sumber daya sosial jangka panjang yang mengurangi <i>burnout</i> dan meningkatkan niat bertahan karyawan meskipun terjadi keterbatasan sumber daya.
13	Albrecht, Furlong, & Leiter (2023)	Mengembangkan model <i>change engagement</i> berdasarkan kondisi psikologis utama, yakni makna kerja, keamanan psikologis, dan efikasi diri.	Ketiga kondisi psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>change engagement</i> , yang selanjutnya mendorong perilaku kerja proaktif dalam perubahan organisasi.
14	Radu et al. (2021)	Mengkaji persepsi karyawan terhadap <i>psychological safety</i> dan kesejahteraan psikologis dalam sistem kerja hibrida.	<i>Psychological safety</i> berperan penting dalam menjaga keseimbangan kerja-kehidupan dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan dalam sistem kerja hibrida.
15	Inoue et al. (2022)	Mengonfirmasi model <i>Psychosocial Safety Climate</i> dan hubungannya dengan <i>work</i>	<i>Psychosocial safety climate</i> berhubungan positif dengan <i>work engagement</i> dan



No	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>engagement</i> di sektor publik Jepang.	menurunkan tekanan kerja melalui peningkatan dukungan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil sintesis ini menegaskan bahwa *psychological safety* berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang memperkuat *work engagement* sekaligus melindungi individu dari tekanan dan kelelahan emosional. Pola ini menjadi dasar bagi pembahasan lebih lanjut mengenai peran *psychological safety* dalam membentuk keterlibatan kerja yang berkelanjutan di era digital dan multigenerasi.

Pembahasan

Analisis terhadap lima belas artikel yang memenuhi kriteria menunjukkan bahwa *psychological safety* secara konsisten berperan sebagai faktor penting yang memperkuat *work engagement* di berbagai konteks organisasi. Hampir seluruh penelitian menegaskan bahwa ketika individu merasa aman untuk berpendapat, mengemukakan ide, atau mengakui kesalahan tanpa takut disalahkan, tingkat keterlibatan kerja meningkat secara signifikan. Rasa aman psikologis menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan berani mengambil inisiatif.

1. Peran Kepemimpinan dalam Membangun Rasa Aman Psikologis

Beberapa penelitian menekankan bahwa kepemimpinan memiliki peran kunci dalam membentuk iklim *psychological safety*. Studi yang dilakukan oleh Liu et al. (2023), Brennan et al. (2024), dan Kim dan Park (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan inklusif meningkatkan rasa percaya antaranggota tim dan membuka ruang komunikasi yang jujur. Pemimpin yang menunjukkan empati, menghindari sikap menghakimi, dan menormalisasi kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk berinovasi.

Dalam kerangka Social Exchange Theory, hubungan ini dapat dipahami sebagai pertukaran timbal balik antara pemimpin dan anggota. Ketika organisasi memberikan kepercayaan dan dukungan psikologis, karyawan membalasnya melalui peningkatan keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaan. Dengan demikian, *psychological safety* bertindak sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh positif kepemimpinan terhadap *work engagement*.

2. Dukungan Sosial dan Budaya Organisasi yang Inklusif

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa dukungan sosial dari rekan kerja serta budaya organisasi yang terbuka memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara *psychological safety* dan *work engagement*. Studi oleh Inoue et al. (2023) menegaskan bahwa iklim kerja yang menekankan kesejahteraan psikososial tidak hanya menurunkan tekanan kerja, tetapi juga meningkatkan sumber daya pekerjaan seperti otonomi dan penghargaan.

Selain itu, penelitian oleh Kassandrinou et al. (2023) dan Vella et al. (2022) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya kolaboratif dan non-hierarkis memungkinkan



psychological safety tumbuh lebih cepat. Ketika kesalahan dipandang sebagai peluang untuk belajar, bukan sebagai kegagalan, karyawan lebih berani mengambil risiko, yang pada akhirnya meningkatkan *work engagement*. Hal ini sejalan dengan *Job Demands–Resources Model*, di mana *psychological safety* berfungsi sebagai *job resource* yang menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan energi psikologis karyawan.

3. Psychological Safety sebagai Pelindung terhadap Burnout

Beberapa penelitian menyoroti peran *psychological safety* sebagai pelindung terhadap kelelahan kerja (*burnout*) dan tekanan psikologis. Misalnya, Bahadurzada et al. (2024) menunjukkan bahwa di sektor kesehatan, rasa aman psikologis berfungsi sebagai sumber daya sosial yang mencegah penurunan motivasi dan niat keluar kerja. Temuan serupa disampaikan oleh Salessi dan Omar (2025) yang menemukan bahwa *psychological safety* meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen afektif, yang kemudian berujung pada peningkatan *work engagement*.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat argumen bahwa rasa aman psikologis berperan ganda: sebagai pelindung terhadap stres dan sebagai pendorong energi positif. Ketika individu merasa aman untuk mengekspresikan diri dan bereksperimen, mereka cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi serta ketahanan yang lebih kuat terhadap tekanan kerja.

4. Tantangan Konteks Digital dan Dinamika Lintas Generasi

Kajian ini juga menemukan bahwa konteks digital membawa tantangan baru dalam membangun psychological safety. Studi oleh Lechner dan Tobias-Mortlock (2022) serta Radu et al. (2023) menunjukkan bahwa komunikasi virtual dapat menghambat kedekatan emosional dan kepercayaan antartim. Meskipun demikian, dengan kepemimpinan yang empatik, komunikasi yang jelas, dan aturan kerja yang transparan, rasa aman psikologis tetap dapat tumbuh di lingkungan kerja digital.

Selain itu, dinamika lintas generasi menjadi faktor penting yang memengaruhi bagaimana psychological safety dipersepsikan. Generasi muda yang lebih akrab dengan teknologi mengharapkan fleksibilitas dan keterbukaan, sedangkan generasi senior lebih menekankan stabilitas dan kejelasan struktur kerja. Ketika perbedaan nilai dan gaya komunikasi ini tidak dikelola secara adaptif, potensi konflik meningkat dan dapat menurunkan keterlibatan kerja. Organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen lintas generasi yang mendukung kolaborasi dan rasa aman psikologis bagi semua kelompok usia.

5. Sintesis Teoretis: Integrasi JD-R dan Social Exchange Theory

Secara keseluruhan, hasil kajian memperkuat relevansi dua kerangka teoretis utama, yaitu *Job Demands–Resources Model* dan *Social Exchange Theory*. Dalam perspektif JD-R, psychological safety berfungsi sebagai sumber daya penting yang memungkinkan individu tetap terlibat meskipun menghadapi tuntutan kerja yang tinggi. Rasa aman psikologis membantu karyawan mempertahankan energi, semangat, dan ketahanan psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan performa kerja dan kepuasan.

Sementara itu, dalam perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun atas dasar kepercayaan dan penghargaan timbal balik. Ketika



organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung psychological safety, karyawan merespons dengan meningkatkan dedikasi dan keterlibatan kerja. Integrasi kedua teori ini menunjukkan bahwa psychological safety bukan sekadar kondisi psikologis, tetapi juga mekanisme sosial yang memperkuat hubungan antara individu dan organisasi di tengah perubahan digital yang cepat.

Kesimpulan

Tinjauan sistematis ini menegaskan bahwa psychological safety merupakan salah satu faktor fundamental yang memengaruhi tingkat work engagement di berbagai konteks organisasi, khususnya dalam lingkungan kerja digital dan hibrida. Rasa aman psikologis memungkinkan individu mengekspresikan ide, mengakui kesalahan, serta mengambil risiko interpersonal tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Kondisi ini menciptakan iklim kepercayaan dan kolaborasi yang menjadi dasar meningkatnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.

Analisis terhadap lima belas penelitian menunjukkan bahwa hubungan positif antara psychological safety dan work engagement diperkuat oleh sejumlah faktor kontekstual seperti kepemimpinan etis dan inklusif, budaya organisasi yang terbuka terhadap pembelajaran, serta dukungan sosial antar rekan kerja. Dalam kerangka Job Demands–Resources Model, psychological safety berperan sebagai sumber daya psikologis yang menjaga keseimbangan energi dan motivasi di tengah tekanan kerja dan tuntutan digitalisasi. Dari perspektif Social Exchange Theory, hubungan ini menggambarkan proses pertukaran sosial yang dilandasi rasa saling percaya dan komitmen antara individu dan organisasi.

Temuan kajian ini juga menunjukkan bahwa psychological safety tidak hanya berfungsi sebagai pendorong keterlibatan kerja, tetapi juga sebagai pelindung terhadap stres dan kelelahan emosional (burnout). Dengan demikian, membangun lingkungan kerja yang aman secara psikologis menjadi prasyarat penting untuk menjaga kesejahteraan dan ketahanan psikologis karyawan di tengah dinamika transformasi digital dan keberagaman generasi yang semakin kompleks.

Daftar Pustaka

- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology, 14*, 1071924. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Bahadurzada, H., Edmondson, A., & Kerrissey, M. (2024). Psychological safety as an enduring resource amid constraints. *International Journal of Public Health, 69*, 1607332. <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1607332>



- Brennan, A., Garavan, T., Egan, T., O'Brien, F., & Ullah, I. (2024). A conservation of resources perspective on public sector employee work engagement. *European Management Review*, 21(2), 393–407. <https://doi.org/10.1111/emre.12594>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- 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>
- Inoue, A., Tsutsumi, A., & Eguchi, H. (2022). Psychosocial safety climate and work engagement among Japanese public employees. *Occupational Health Science*, 6(2), 217–230.
- Kassandrinou, M., Lainidi, O., Mouratidis, C., & Montgomery, A. (2023). Employee silence, job burnout and job engagement among teachers: The mediational role of psychological safety. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 11(1), 2213302. <https://doi.org/10.1080/21642850.2023.2213302>
- Kim, J., & Park, S. (2023). Psychological safety, learning behavior, and innovative behavior: Focusing on the moderating effect of team diversity. *Sustainability*, 15(13), 13245.
- Lechner, A., & Tobias-Mortlock, J. (2022). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100849. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>
- Liu, Y., Guo, M., Zhou, X., & Li, J. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*, 15(9), 3452.
- Parker, H., & du Plooy, E. (2021). Team-based games: Catalysts for developing psychological safety, learning and performance. *Journal of Business Research*, 125, 45–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.010>
- Radu, C., Deaconu, A., Kis, I.-A., Jansen, A., & Mişu, S. I. (2023). New ways to perform: Employees' perspective on remote work and psychological security in the post-pandemic era. *Sustainability*, 15(7), 5952. <https://doi.org/10.3390/su15075952>
- Radu, C., Deaconu, A., & Osoian, C. (2021). Hybrid work arrangements and psychological safety in the digital era. *Sustainability*, 13(22), 12742.
- Salessi, S., & Omar, A. (2025). Work engagement and psychological safety: Mediating role of job satisfaction and affective commitment in the healthcare sector. *Behavioral Sciences*, 15(2), 179. <https://doi.org/10.3390/bs15020179>



- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Vella, K., Sanders, K., & Denyer, D. (2022). Team trust, psychological safety, and innovation in digital collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(4), 420–439.
- Zhou, X., Guo, Y., & Liu, Y. (2023). The impact of leader safety communication on work engagement under pandemic: The effect of OBSE and anxiety based on COVID-19. *Frontiers in Public Health*, 11, 1082764. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1082764>