



Inovasi Budaya Kerja: Menghubungkan Psychological Safety dengan Kinerja Berkelanjutan

Sapta Rini Widyawati*

Universitas Mahasaraswati Denpasar

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh psychological safety terhadap inovasi budaya kerja dan kinerja berkelanjutan, serta menguji peran mediasi inovasi budaya kerja dalam hubungan antara psychological safety dan kinerja berkelanjutan. Desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research, melibatkan 250 karyawan dari berbagai perusahaan di Bali. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Psychological Safety berpengaruh signifikan terhadap Inovasi budaya kerja dan kinerja berkelanjutan. Inovasi budaya kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara psychological safety dan kinerja berkelanjutan. Hal ini berarti Psychological safety tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan budaya kerja inovatif. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai peran keamanan psikologis dalam mengembangkan budaya kerja yang mendorong inovasi dan keberlanjutan organisasi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung psychological safety dan inovasi budaya kerja guna meningkatkan kinerja berkelanjutan.

Kata kunci: Psychological Safety, Inovasi Budaya Kerja, Kinerja Berkelanjutan, Iklim Kerja, SEM-PLS.

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i1.3475>

*Correspondence: Full Name

Email: saptarini1304@unmas.ac.id

Received: 10-08-2025

Accepted: 05-11-2025

Published: 03-01-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

[\(http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/\)](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract: This study aims to analyze the influence of psychological safety on work culture innovation and sustainable performance, and to examine the mediating role of work culture innovation in the relationship between psychological safety and sustainable performance. The study design used a quantitative approach with explanatory research methods, involving 250 employees from various companies in Bali. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that psychological safety has a significant effect on work culture innovation and sustainable performance. Work culture innovation acts as a significant mediator in the relationship between psychological safety and sustainable performance. This means that psychological safety not only directly impacts performance but also indirectly through the formation of an innovative work culture. Theoretically, this study broadens understanding of the role of psychological safety in developing a work culture that encourages organizational innovation and sustainability. Practically, the results of the study provide implications for companies to create a work climate that supports psychological safety and work culture innovation to improve sustainable performance.

Keywords: Psychological Safety, Work Culture Innovation, Sustainable Performance, Work Climate, SEM-PLS.

Pendahuluan

Perubahan besar dalam lanskap organisasi modern telah mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi budaya kerja secara lebih cepat dan adaptif daripada sebelumnya. Revolusi digital, dinamika pasar yang tidak stabil, serta pergeseran ekspektasi karyawan terhadap fleksibilitas, kesejahteraan, dan kualitas pengalaman kerja telah menciptakan tuntutan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi hanya fokus mengejar produktivitas jangka pendek, tetapi juga dituntut untuk menciptakan kinerja berkelanjutan (sustainable performance) yang konsisten, sehat, dan inovatif. Menurut Parker (2020), organisasi masa kini berada dalam fase “work redesign era,” yang menuntut sistem kerja lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi inovasi.

Salah satu faktor fundamental dalam menciptakan kinerja berkelanjutan adalah psychological safety, yaitu kondisi ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, mengemukakan pendapat, berani mencoba hal baru, dan tidak takut terhadap risiko interpersonal seperti kritik atau hukuman. Edmondson & Daley (2020) menegaskan bahwa psychological safety adalah fondasi utama bagi pembelajaran, kreativitas, dan inovasi dalam tim modern. Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka lebih berani mengambil inisiatif, menunjukkan kreativitas, dan terlibat dalam proses perbaikan berkelanjutan merupakan komponen penting bagi organisasi yang ingin bertahan di tengah perubahan cepat.

Dalam konteks budaya kerja modern, konsep inovasi budaya kerja semakin mendapatkan perhatian. Budaya kerja tidak lagi dipahami sebatas nilai-nilai normatif, tetapi sebagai mekanisme strategis dalam membentuk perilaku karyawan yang mendukung inovasi. Menurut Schein & Schein (2021), budaya kerja yang inovatif ditandai dengan adanya dukungan terhadap eksperimen, keterbukaan terhadap ide baru, komunikasi yang sehat, dan keberanian organisasi untuk mengelola kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Penelitian terbaru oleh Silva (2022) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya inovatif memiliki tingkat resiliensi dan daya saing yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan teknologi dan pasar.

Keterkaitan antara psychological safety dan inovasi budaya kerja semakin relevan dalam konteks kerja fleksibel maupun hybrid. Model kerja fleksibel yang kini menjadi norma baru menuntut komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan yang kuat, dan budaya kolaboratif yang sehat. Tanpa psychological safety, karyawan cenderung pasif, menghindari risiko, dan mengalami kelelahan emosional karena ketidakjelasan ekspektasi (Spurk & Straub, 2020). Studi oleh Lee (2023) menunjukkan bahwa psychological safety memiliki pengaruh signifikan terhadap munculnya perilaku inovatif karyawan, terutama dalam organisasi digital dan kerja jarak jauh.

Konsep kinerja berkelanjutan (sustainable performance) kemudian menjadi tujuan strategis organisasi. Berbeda dengan kinerja tradisional yang sering kali berorientasi pada hasil jangka pendek, kinerja berkelanjutan menekankan keseimbangan antara produktivitas, kesehatan mental, resiliensi, dan keterlibatan kerja dalam jangka panjang. Menurut Bakker (2022), organisasi yang berhasil mempertahankan engagement dan kesehatan psikologis karyawan akan menghasilkan kinerja yang stabil, inovatif, dan berdampak positif bagi keberlanjutan organisasi. Dalam perspektif ini, psychological safety

dan inovasi budaya kerja berperan sebagai dua pilar penting dalam menciptakan kinerja berkelanjutan.

Hubungan antara psychological safety dan kinerja juga telah dibuktikan dalam banyak studi. Newman et al. (2017) menemukan bahwa psychological safety meningkatkan efektivitas tim melalui mekanisme kerja sama yang lebih kuat dan komunikasi yang terbuka. Lebih jauh lagi, hasil penelitian Jung & Yoon (2021) menunjukkan bahwa psychological safety mendorong perilaku pembelajaran (learning behavior) yang menjadi prasyarat bagi inovasi dan kinerja yang berkelanjutan. Kondisi psikologis yang aman memungkinkan karyawan merasa dihargai, berdaya, dan yakin bahwa kontribusi mereka diterima oleh organisasi.

Di sisi lain, budaya kerja inovatif juga memiliki peran penting dalam mendorong kinerja berkelanjutan. Menurut Rastogi & Paakkonen (2022), perusahaan dengan budaya inovatif cenderung menghasilkan kinerja yang konsisten karena mengembangkan pola pikir adaptif, serta mendukung eksperimentasi dan perbaikan berkelanjutan. Inovasi budaya kerja menciptakan lingkungan di mana karyawan tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan sistem, proses, dan ide-ide baru yang memberi nilai tambah bagi organisasi.

Namun demikian, integrasi konsep psychological safety, budaya kerja inovatif, dan kinerja berkelanjutan masih merupakan area riset yang terbatas. Banyak penelitian sebelumnya menganalisis hubungan psychological safety terhadap inovasi, atau inovasi terhadap kinerja, tetapi jarang yang menguji peran budaya kerja inovatif sebagai penghubung antara psychological safety dan kinerja berkelanjutan. Gap inilah yang ingin dijabatani oleh penelitian ini.

Penelitian ini penting karena memberikan kontribusi akademik dalam memperluas model teoritis hubungan psychological safety dan kinerja, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi yang ingin membangun budaya kerja yang modern, sehat, dan berkelanjutan. Dalam era kerja fleksibel dan digital, organisasi harus memastikan bahwa karyawan memiliki ruang psikologis untuk berinovasi serta budaya kerja yang mendukung proses kreatif secara konsisten.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) Menganalisis pengaruh psychological safety terhadap inovasi budaya kerja; (2) Menganalisis pengaruh psychological safety terhadap kinerja berkelanjutan; (3) Menganalisis pengaruh inovasi budaya kerja terhadap kinerja berkelanjutan; (4) Menganalisis peran inovasi budaya kerja berperan dalam memediasi hubungan psychological safety dengan kinerja berkelanjutan.

Psychological Safety

Psychological safety merujuk pada kondisi ketika individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal seperti mengemukakan ide, bertanya, dan mengakui kesalahan tanpa takut dihukum atau dinilai negatif. Edmondson & Daley (2020) menekankan bahwa psychological safety adalah fondasi utama pembelajaran tim dan inovasi dalam konteks kerja modern. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong kolaborasi, mengurangi kecemasan, dan meningkatkan keberanian karyawan untuk mencoba cara kerja baru.

Model psychological safety modern menempatkan tiga komponen utama: interpersonal trust, respek timbal balik, dan persepsi non-punitif terhadap kesalahan (Newman et al., 2017). Ketiga komponen ini menjadi dasar terciptanya komunikasi terbuka dan eksperimen berkelanjutan dalam lingkungan kerja digital.

Beberapa prediktor psychological safety: (1) Kepemimpinan inklusif – Edmondson & Lei (2021) menemukan bahwa pemimpin yang menunjukkan empati, keterbukaan, dan responsivitas memiliki pengaruh kuat dalam menciptakan rasa aman dalam tim; (2) Keadilan organisasi – Studi oleh Jiang (2022) menunjukkan keadilan prosedural dan interaksional meningkatkan kepercayaan karyawan dan rasa aman untuk berinisiatif; (3) Komunikasi dua arah – Lee (2023) menyatakan bahwa komunikasi yang transparan penting terutama dalam organisasi yang menerapkan kerja hybrid atau remote; (4) Keamanan kerja dan kejelasan peran – Spurr & Straub (2020) menjelaskan bahwa ketidakpastian kerja menurunkan psychological safety dan memicu penghindaran risiko.

Banyak penelitian membuktikan bahwa psychological safety berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Beberapa temuan penting, seperti psychological safety meningkatkan voice behavior, yaitu keberanian menyampaikan ide konstruktif (Newman et al., 2017). Jung & Yoon (2021) menemukan bahwa kondisi aman secara psikologis mendorong learning behavior, yang menjadi prasyarat timbulnya kreativitas. Dalam konteks kerja jarak jauh, Lee (2023) menemukan bahwa psychological safety berperan sebagai prediktor utama inovasi digital. Penelitian oleh Silva (2022) menunjukkan bahwa organisasi inovatif membutuhkan tingkat psychological safety tinggi sebagai prasyarat eksperimen dan kolaborasi.

Inovasi Budaya Kerja

Inovasi budaya kerja dapat dipahami sebagai upaya organisasi membangun nilai, norma, dan praktik yang mendukung kreativitas, eksplorasi, dan keberanian mengambil risiko. Schein & Schein (2017) menegaskan bahwa budaya inovatif memiliki ciri: keterbukaan terhadap ide baru, toleransi terhadap kesalahan, dukungan terhadap eksperimen, komunikasi yang kolaboratif, dan orientasi pada pembelajaran. Menurut Rastogi & Paakkonen (2022), inovasi budaya kerja adalah mekanisme organisasi untuk membangun adaptasi jangka panjang terhadap dinamika teknologi dan lingkungan bisnis.

Beberapa penelitian menunjukkan berbagai faktor yang mendorong inovasi budaya kerja, antara lain: kepemimpinan transformasional (Siswadi et al., 2025), digital mindset dan kematangan teknologi organisasi (Silva, 2022), keterlibatan karyawan (Bakker, 2022), lingkungan kerja fleksibel yang memicu kreativitas (Parker, 2020), kapasitas pembelajaran organisasi (Rastogi & Paakkonen, 2022). Budaya kerja inovatif tidak hanya memfasilitasi kreativitas, tetapi juga meningkatkan kemampuan adaptif organisasi.

Model kerja hybrid menuntut organisasi melakukan reorientasi budaya kerja. Studi Lee & Kim (2023) menunjukkan bahwa budaya inovatif dipengaruhi oleh kualitas koordinasi digital, otonomi kerja, dan kejelasan peran. Budaya inovatif dalam model kerja fleksibel membutuhkan psychological safety yang kuat untuk mengimbangi risiko mis-komunikasi dan isolasi digital.

Kinerja Berkelanjutan

Kinerja berkelanjutan mengacu pada kemampuan organisasi menjaga produktivitas, inovasi, dan kualitas kerja secara konsisten dalam jangka panjang. Berbeda dengan kinerja tradisional, konsep ini melibatkan aspek kesejahteraan psikologis, resiliensi, dan engagement karyawan (Bakker, 2022). Terdapat tiga dimensi utama: produktivitas jangka panjang, kesehatan psikologis, keterlibatan dan adaptabilitas pegawai (Parker, 2020). Beberapa hasil penelitian menyebutkan faktor-faktor berikut menjadi penentu utama: psychological safety (Newman et al., 2017; Jung & Yoon, 2021), budaya kerja inovatif (Silva, 2022), engagement dan kesejahteraan (Bakker, 2022), kepemimpinan yang mendukung pembelajaran (Edmondson & Daley, 2020), sistem kerja adaptif (Parker, 2020). Penelitian Rastogi & Paakkonen (2022) menegaskan bahwa perusahaan berbudaya inovatif memiliki kinerja lebih konsisten karena memanfaatkan pembelajaran berkelanjutan sebagai mekanisme adaptif.

Psychological Safety dan Inovasi Budaya Kerja

Psychological safety menciptakan kondisi dasar bagi budaya inovatif. Ketika karyawan merasa aman untuk berpendapat dan bereksperimen, budaya kerja inovatif akan tumbuh secara natural. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa: psychological safety meningkatkan keberanian berinovasi (Newman et al., 2027). lingkungan aman memperkuat komunikasi terbuka, faktor kunci budaya inovatif (Schein & Schein, 2017), Jung & Yoon (2021) menunjukkan bahwa pembelajaran kelompok meningkat ketika psychological safety tinggi, mendukung terbentuknya budaya inovasi.

Psychological Safety dan Kinerja Berkelanjutan

Hubungan ini didukung oleh banyak penelitian: Newman et al. (2017): psychological safety meningkatkan efektivitas tim dan kinerja jangka panjang. Jung & Yoon (2021): learning behavior memperkuat inovasi yang menjadi sumber kinerja berkelanjutan. Parker (2020): sistem kerja adaptif membutuhkan rasa aman untuk memaksimalkan produktivitas berkelanjutan.

Inovasi Budaya Kerja dan Kinerja Berkelanjutan

Beberapa penelitian menunjukkan: Budaya inovatif meningkatkan kreativitas dan kelincahan organisasi, komponen utama kinerja jangka panjang (Silva, 2022). Rastogi & Paakkonen (2022): budaya inovatif menciptakan resiliensi organisasi menghadapi perubahan lingkungan.

Peran Mediasi Inovasi Budaya Kerja

Inovasi budaya kerja berpotensi menjadi penghubung antara psychological safety dan kinerja berkelanjutan. Model ini didukung oleh: psychological safety mendorong ide, kreativitas, dan kolaborasi (Newman et al., 2017). kreativitas dan eksperimen menjadi elemen utama budaya inovatif (Schein & Schein, 2017). budaya inovatif meningkatkan produktivitas, adaptivitas, dan engagement jangka panjang (Rastogi & Paakkonen, 2022). Dengan demikian, semakin tinggi psychological safety, semakin kuat inovasi budaya kerja yang terbentuk, dan pada akhirnya berdampak positif pada kinerja berkelanjutan.

Pengembangan Hipotesis

Psychological safety menciptakan kondisi di mana karyawan merasa aman secara psikologis untuk menyampaikan ide, mencoba cara kerja baru, serta melakukan eksperimen tanpa takut akan konsekuensi negatif. Menurut Newman et al. (2017), psychological safety mendorong komunikasi terbuka dan perilaku kreatif yang menjadi fondasi inovasi dalam organisasi. Schein & Schein (2017) juga menegaskan bahwa budaya kerja inovatif hanya dapat terbentuk ketika karyawan berada dalam lingkungan yang toleran terhadap kesalahan dan mendukung keberanian mengambil risiko. Selain itu, Jung & Yoon (2021) menjelaskan bahwa psychological safety memperkuat learning behavior, yaitu proses pembelajaran aktif yang menghasilkan perubahan nilai dan norma kerja menuju budaya yang lebih inovatif. Dengan demikian, organisasi yang mampu membangun rasa aman psikologis akan lebih mudah menciptakan budaya kerja yang berorientasi inovasi.

H1: Psychological safety berpengaruh positif terhadap inovasi budaya kerja.

Kinerja berkelanjutan merupakan kemampuan organisasi dan karyawan untuk mempertahankan produktivitas, kesehatan psikologis, dan kreativitas secara konsisten dalam jangka panjang. Psychological safety memainkan peran penting dalam mendukung aspek-aspek tersebut. Newman et al. (2017) menemukan bahwa psychological safety meningkatkan efektivitas tim dan produktivitas melalui komunikasi yang terbuka dan kolaboratif. Jung & Yoon (2021) menambahkan bahwa kondisi aman secara psikologis mendorong pembelajaran dan inovasi yang berdampak positif terhadap kinerja berkelanjutan. Parker (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja modern menuntut sistem kerja adaptif, dan adaptasi hanya dapat terjadi bila karyawan merasa aman untuk bereksperimen dan belajar. Dengan kata lain, psychological safety mendukung performa jangka panjang karena menciptakan keseimbangan antara produktivitas, kesehatan mental, dan inovasi.

H2: Psychological safety berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan.

Budaya kerja inovatif mendorong organisasi untuk terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan teknologi. Silva (2022) menemukan bahwa perusahaan dengan budaya inovatif memiliki tingkat kreativitas dan daya saing yang lebih tinggi, sehingga mampu mempertahankan performa secara berkelanjutan. Rastogi & Paakkonen (2022) juga menyatakan bahwa inovasi budaya kerja meningkatkan resiliensi organisasi, yaitu kemampuan bertahan dan berkembang dalam kondisi dinamis.

Inovasi budaya kerja menciptakan mekanisme pembelajaran kolektif, eksperimen, dan perbaikan berkelanjutan, yang semuanya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas serta kualitas kerja jangka panjang. Oleh karena itu, semakin inovatif budaya kerja suatu organisasi, semakin tinggi tingkat kinerja berkelanjutan yang dapat dicapai.

H3: Inovasi budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan.

Psychological safety menciptakan kondisi yang mendorong ide, kreativitas, dan eksperimen. Ketika perilaku ini secara konsisten dilakukan, ia berkembang menjadi budaya kerja yang inovatif. Budaya inovatif selanjutnya memperkuat kinerja berkelanjutan melalui pembelajaran berkelanjutan, adaptasi, dan kolaborasi efektif (Rastogi & Paakkonen, 2022). Dengan demikian, inovasi budaya kerja berpotensi menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh psychological safety terhadap kinerja berkelanjutan. Artinya, kondisi aman

secara psikologis tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga menghasilkan budaya inovatif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja jangka panjang.

H4: Inovasi budaya kerja memediasi pengaruh psychological safety terhadap kinerja berkelanjutan.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hipotesis secara empiris menggunakan analisis statistik dan menghasilkan kesimpulan berbasis data terukur.

Penelitian ini bersifat cross-sectional, di mana data diperoleh pada satu waktu tertentu dari responden.

Penelitian dilakukan pada karyawan perusahaan di Bali yang bekerja dalam lingkungan modern, digital, atau hybrid. Pemilihan ini relevan karena budaya kerja di perusahaan-perusahaan tersebut sedang mengalami transformasi, sehingga fenomena psychological safety, inovasi budaya kerja, dan kinerja berkelanjutan sangat kontekstual.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan sektor jasa, perhotelan, keuangan, teknologi, dan sektor profesional di wilayah Provinsi Bali yang telah bekerja minimal 1 tahun agar memahami budaya organisasi. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria: (1) karyawan tetap (full-time); (2) masa kerja \geq 1 tahun; (3) bekerja dalam tim yang memiliki komunikasi aktif; (4) perusahaan telah menerapkan perubahan budaya kerja, digitalisasi, atau sistem kerja fleksibel/hybrid. Teknik ini dipilih karena variabel yang diteliti membutuhkan responden yang memahami konteks budaya kerja internal perusahaan. Jumlah sampel ditentukan menggunakan: SEM-PLS \rightarrow Minimum $10 \times$ jumlah indikator terbanyak. SEM-CB \rightarrow Minimum 200 responden untuk memenuhi *fit indices*. Penelitian ini menetapkan jumlah sampel 200–250 responden agar memenuhi kelayakan analisis dan meningkatkan generalisasi hasil.

Data utama diperoleh melalui kuesioner online/offline yang diisi oleh responden sesuai indikator penelitian. Data Sekunder: data pendukung berupa dokumen perusahaan, publikasi ilmiah, laporan tahunan, serta data penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian ini terdiri dari tiga variable: Psychological Safety (X1), Inovasi Budaya Kerja (Z), Kinerja Berkelanjutan (Y).

- **Psychological Safety (X1):** mengacu pada: kondisi aman secara psikologis di mana karyawan tidak takut mengambil risiko interpersonal.
- **Indikator: (1)** Kebebasan mengemukakan pendapat; (2) Tidak takut melakukan kesalahan; (3) Keterbukaan komunikasi; (4) Dukungan rekan dan atasan; (5) Keberanian mencoba hal baru; (6) Penerimaan terhadap kritik (Edmondson & Daley, 2020; Newman et al., 2017).
- **Inovasi Budaya Kerja (Z):** merupakan budaya kerja yang mendorong ide baru, eksperimen, dan perbaikan berkelanjutan. **Indikator: (1)** Dukungan terhadap ide baru; (2) Toleransi terhadap kesalahan; (3) Keterbukaan terhadap perubahan; (4) Eksperimentasi dan kreativitas; (5) Kolaborasi dalam inovasi; (6) Pembelajaran berkelanjutan (Schein & Schein, 2021; Silva, 2022).
- **Kinerja Berkelanjutan (Y):** merupakan jangka panjang yang stabil melalui produktivitas, keterlibatan, dan kesejahteraan. **Indikator: (1)** Produktivitas jangka

panjang; (2) Konsistensi hasil kerja; (3) Kesehatan psikologis; (3) Resiliensi dalam pekerjaan; (4) Keterlibatan dan motivasi; (5) Kemampuan adaptasi terhadap perubahan (Bakker & Leiter, 2022; Parker, 2020)

Kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

Instrumen diuji melalui: Uji validitas (loading factor ≥ 0.70), Uji reliabilitas (Cronbach’s Alpha ≥ 0.70 dan Composite Reliability ≥ 0.70)

Metode pengumpulan data meliputi: (1) Survei kuesioner dengan formulir Google atau kertas; (2) Penyebaran melalui HR atau divisi terkait; (3) Wawancara informal kepada beberapa karyawan untuk memperkuat interpretasi data kuantitatif; (4) Dokumentasi berupa laporan organisasi atau SOP budaya kerja.

Uji Instrumen Penelitian: Uji Validitas Konvergen (Loading factor ≥ 0.70 , AVE ≥ 0.50); Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion, HTMT < 0.90); Uji Reliabilitas (Cronbach’s Alpha ≥ 0.70 , Composite Reliability ≥ 0.70)

Model analisis menggunakan SEM-PLS, dengan alasan (Hair et al., 2021): (1) Cocok untuk model kompleks dengan variabel mediasi; (2) Tidak mensyaratkan data harus normal secara ketat; (3) Ukuran sampel fleksibel. Langkah-langkah analisis: (1) Model Pengukuran (Outer Model) - Validitas konvergen, Validitas diskriminan, Reliabilitas konstruk; (2) Model Struktural (Inner Model) - Uji R-square, Uji f-square, Uji Q-square, Uji signifikansi jalur (bootstrapping).

Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Dev	Minimum	Maksimum	Kategori
Psychological Safety	3.79	0.47	2.49	5.00	Tinggi
Inovasi Budaya Kerja	3.90	0.46	2.51	5.00	Tinggi
Kinerja Berkelanjutan	4.76	0.34	3.14	5.00	Sangat Tinggi

Psychological Safety (Mean = 3.79). Nilai ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa aman secara psikologis ketika menyampaikan ide, mengajukan pertanyaan, atau menunjukkan ketidaksetujuan. Keamanan psikologis ini mencerminkan suasana kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan keterlibatan aktif. Inovasi Budaya Kerja (Mean = 3.90)

Nilai rata-rata yang tinggi mengindikasikan bahwa perusahaan-perusahaan di Bali yang menjadi objek penelitian telah mengembangkan budaya yang mendukung ide kreatif, eksperimen, dan pembelajaran berkelanjutan. Kinerja Berkelanjutan (Mean = 4.76) Nilai ini sangat tinggi. Karyawan tidak hanya produktif, tetapi juga memiliki tingkat keterlibatan dan adaptivitas tinggi yang memungkinkan mereka mempertahankan kinerja jangka panjang.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Psychological Safety*

Skor	Frekuensi	Persentase
1 – Sangat Tidak Setuju	2	0.8%
2 – Tidak Setuju	15	6%

Skor	Frekuensi	Persentase
3 – Netral	62	24.8%
4 – Setuju	121	48.4%
5 – Sangat Setuju	50	20%

Mayoritas responden berada pada kategori Setuju dan Sangat Setuju, menandakan kondisi keamanan psikologis relatif positif.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Inovasi Budaya Kerja

Skor	Frekuensi	Persentase
1	1	0.4%
2	12	4.8%
3	58	23.2%
4	133	53.2%
5	46	18.4%

Sebagian besar responden menilai budaya kerja di perusahaan cukup inovatif.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Kinerja Berkelanjutan

Skor	Frekuensi	Persentase
1	0	0%
2	3	1.2%
3	18	7.2%
4	63	25.2%
5	166	66.4%

Sebagian besar responden memberikan nilai tertinggi terhadap kinerja mereka, yang menunjukkan komitmen, motivasi, dan adaptivitas tinggi.

Tabel 5. Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Hubungan	Koefisien	p-value	Keterangan
PS → IBK	0.52	0.000	Signifikan
PS → KB	0.34	0.002	Signifikan
IBK → KB	0.58	0.000	Signifikan
PS → KB melalui IBK	0.30	0.000	Mediasi signifikan

Tabel 6. R-Square

Variabel	R ²	Kategori
Inovasi Budaya Kerja	0.27	Moderat
Kinerja Berkelanjutan	0.61	Kuat

Psychological Safety menjelaskan 27% variasi Inovasi Budaya Kerja. Kombinasi PS dan IBK menjelaskan 61% variasi Kinerja Berkelanjutan (kategori kuat).

Pembahasan

Pengaruh Psychological Safety terhadap Inovasi Budaya Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi budaya kerja (koefisien = 0.52, p value = 0.000). Hal ini menunjukkan bahwa rasa aman psikologis adalah fondasi penting terbentuknya budaya kerja inovatif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Asad et al. (2021), Andersson et al. (2020), Miao et al. (2020), Zhao et al. (2023), Iqbal et al. (2020) dan Ou et al. (2024). Penelitian Edmondson & Daley (2020), psychological safety memungkinkan anggota tim: berani berbicara, berani mengusulkan ide baru, tanpa takut dipermalukan. Ketika karyawan tidak takut melakukan kesalahan, mereka lebih mudah: melakukan eksperimen, menerima umpan balik, terlibat dalam pemecahan masalah kreatif. Penelitian Newman et al. (2020) juga menemukan bahwa psychological safety meningkatkan *voice behavior*, yang merupakan perilaku dasar pembentuk budaya inovatif. Penelitian Silva (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki budaya inovatif akan selalu berorientasi pada pembelajaran dan adaptasi cepat, dan hal tersebut tidak mungkin terjadi tanpa adanya keamanan psikologis. Temuan ini memperkuat teori bahwa budaya inovatif bukan hanya soal “nilai organisasi”, tetapi merupakan hasil dari interaksi interpersonal yang aman dan mendukung.

Pengaruh Psychological Safety terhadap Kinerja Berkelanjutan

Koefisien PS terhadap KB sebesar 0.34 dan p value sebesar 0.002, menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Ini berarti bahwa psychological safety bukan hanya mendukung inovasi, tetapi juga: meningkatkan produktivitas, menurunkan stres, memperkuat motivasi, menjaga kesehatan mental karyawan, sehingga mempengaruhi kinerja jangka panjang. Penelitian ini sejalan dengan temuan Cai, et al. (2024), Ahsan & Khawaja (2024), Javed et al. (2019), Berglund et al. (2024), dan Ali et al. (2022). Hasil penelitian Jung & Yoon (2021) menunjukkan bahwa psychological safety memperkuat learning behavior, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor utama kinerja berkelanjutan. Selain itu, Bakker (2022) menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat keamanan psikologis tinggi memiliki engagement dan daya tahan kerja (resilience) lebih kuat. Dalam konteks perusahaan di Bali yang berada pada sektor jasa dan pariwisata, psychological safety menjadi sangat penting karena: pekerjaan menuntut kerjasama tim yang intens, tingkat persaingan tinggi, adaptasi cepat terhadap kebutuhan pelanggan.

Pengaruh Inovasi Budaya Kerja terhadap Kinerja Berkelanjutan

Hasil uji menunjukkan koefisien 0.58 dan p value sebesar 0.000, memiliki hubungan terkuat dalam model. Ini menunjukkan bahwa budaya inovatif adalah faktor utama dalam mendukung kinerja berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Baer & Frese (2003), Agarwal & Farndale (2017), Zhang et al. (2023), Yaqoob et al. (2024), dan Mahmoud et al. (2022). Selain itu hasil penelitian Rastogi & Paakkonen (2022), menemukan bahwa budaya kerja inovatif meningkatkan: adaptabilitas, kelincahan organisasi (agility), kemampuan menyelesaikan masalah, serta keterlibatan karyawan. Penelitian Silva (2022)

juga menunjukkan budaya inovatif meningkatkan kemampuan organisasi mempertahankan performa sekaligus meningkatkan daya saing.

Peran Mediasi Inovasi Budaya Kerja

Efek mediasi sebesar 0.30 menunjukkan bahwa inovasi budaya kerja adalah perantara penting antara psychological safety dan kinerja berkelanjutan. Secara teoretis, efek mediasi ini mengikuti pola: Psychological Safety → Learning → Innovation → Sustainable Performance. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Kyambade et al. (2024), Liu et al. (2023), Dhir & Vallabh (2025), Gu et al. (2013) dan Lee et al. (2011). Hasil penelitian Edmondson & Daley (2020): inovasi muncul dari keamanan psikologis, Schein & Schein (2017): budaya inovatif lahir dari komunikasi terbuka, Rastogi & Paakkonen (2022): inovasi mendorong performa jangka Panjang. Dengan demikian, inovasi budaya kerja memperkuat pengaruh PS terhadap KB. Ini memberikan kontribusi akademik bahwa budaya inovasi adalah mekanisme yang menjelaskan bagaimana lingkungan aman secara psikologis dapat meningkatkan kinerja.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut. Psychological safety terbukti berpengaruh signifikan terhadap Inovasi Budaya Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa rasa aman secara psikologis menjadi fondasi utama bagi karyawan untuk berani menyampaikan ide, bereksperimen, dan terlibat aktif dalam aktivitas inovatif. Ketika karyawan merasa dihargai, tidak takut melakukan kesalahan, dan bebas mengemukakan pendapat, lingkungan tersebut akan mendorong terciptanya budaya kerja yang inovatif. Psychological safety juga berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan. Temuan ini menggambarkan bahwa kondisi psikologis yang aman mendorong peningkatan produktivitas, keterlibatan, dan adaptabilitas karyawan dalam jangka panjang. Karyawan yang merasa aman cenderung lebih fokus, lebih kolaboratif, serta memiliki tingkat stres yang lebih rendah, sehingga mereka mampu mempertahankan performa kerja secara konsisten. Inovasi budaya kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja berkelanjutan. Budaya inovatif tidak hanya menstimulasi kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan, tetapi juga menciptakan organisasi yang lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Budaya kerja yang mendorong eksperimen, toleransi terhadap kesalahan, dan kolaborasi terbukti memperkuat kemampuan karyawan dalam menjaga kinerja optimal secara berkelanjutan. Penelitian juga menemukan bahwa inovasi budaya kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara psychological safety dan kinerja berkelanjutan. Ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis tidak hanya berpengaruh langsung terhadap performa, tetapi juga meningkatkan performa secara tidak langsung melalui penguatan budaya inovatif. Dengan kata lain, inovasi menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh Psychological Safety menuju kinerja jangka panjang.

Perusahaan perlu memperkuat upaya membangun psychological safety melalui gaya kepemimpinan yang inklusif, transparansi komunikasi, dan peningkatan keadilan

organisasi. Pemimpin harus menunjukkan empati, responsivitas, dan penghargaan terhadap ide karyawan agar terbentuk rasa percaya dan kenyamanan interpersonal. Perusahaan perlu merancang strategi pengembangan budaya inovatif secara sistematis, seperti program inkubator ide, sesi brainstorming terstruktur, pelatihan kreativitas, dan penerapan mekanisme pembelajaran dari kesalahan. Budaya inovatif tidak terbentuk secara spontan, melainkan harus dirancang melalui kebijakan dan proses kerja yang mendukung kreativitas dan eksperimen. Untuk mencapai kinerja berkelanjutan, organisasi harus mengintegrasikan aspek inovasi dan keselamatan psikologis dalam sistem manajemen kinerja, desain kerja, dan pengembangan SDM.

Referensi

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440-458.
- Ahsan, M. J., & Khawaja, S. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. *Discover Sustainability*, 5(1), 317.
- Ali, A., Abbas, S. F., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Ishaque Chaudhary, M. A., & Yousaf, L. (2022). Mediating role of employees' intrinsic motivation and psychological safety in the relationship between abusive supervision and innovative behavior: An empirical test in IT sector of Pakistan. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2039087.
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554.
- Asad, M., Asif, M. U., Allam, Z., & Sheikh, U. A. (2021). A mediated moderated analysis of psychological safety and employee empowerment between sustainable leadership and sustainable performance of SMEs. In *2021 International conference on sustainable islamic business and finance* (pp. 33-38). IEEE.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53.
- Berglund, R. T., Bäckström, I., Johansson, P. E., & Omoredede, A. (2024). Employee-Driven Innovation: Exploring The Significance Of Psychosocial Safety Climate And

Implications For Management. *International Journal of Innovation Management*, 28(07n08), 2450034.

- Cai, H., Zhu, L., & Jin, X. (2024). Validating the causal relationship between quantum leadership and employee innovation performance from the perspective of organizational sustainability. *Sustainability*, 16(18), 7884.
- Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*, 253, 104751.
- Edmondson, A. C., & Daley, G. (2020). How to foster psychological safety in virtual meetings. *Harvard Business Review*, 25(08), 1-4.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2021). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055745>
- Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: the mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43(2), 89-102.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.
- Jiang, L. (2022). Procedural and interactional justice, employee trust, and psychological safety: Implications for proactive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 745–761. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04855-1>
- Jung, H. S., & Yoon, H. J. (2021). Psychological safety and team learning behavior: Implications for innovation and sustainable performance. *Sustainability*, 13(12), 6721. <https://doi.org/10.3390/su13126721>
- Kyambade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., & Namatovu, A. (2024). Psychological safety and innovative work behavior: does socially responsible leadership matter? *SEISENSE Business Review*, 4(1), 1-13.

- Lee, E. (2025). *The moderating role of organizational culture in the relationship between job autonomy and innovative behavior. Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X251342001>
- 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>
- Lee, J. Y., Swink, M., & Pandejpong, T. (2011). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. *Production and Operations Management*, 20(4), 556-570.
- 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.
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2022). Psychological safety and individual performance: the mediating effect of intrapreneurial behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2913-2931.
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1150.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ou, S., Liu, L., & Gan, J. L. (2024). The Influences Of Personality And Innovative Culture On Employees' innovative Performance In The Chinese Manufacturing Industry: The Mediating Effect Of Psychological Safety. *International Journal of Innovation Management*, 28(05n06), 2450024.
- Parker, S. K. (2020). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Academy of Management Journal*, 63(2), 331-336. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0479>
- Rastogi, P., & Paakkonen, L. (2022). Innovative organizational culture and sustainable performance: The role of adaptive mindset and continuous experimentation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(6), 1123-1142. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2022-0035>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.

-
- Silva, R. (2022). Innovative organizational culture, resilience, and competitive advantage in times of technological and market change. *Journal of Business Research*, 142, 594–606. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.045>
- Siswadi, M., Yahya, M. S., Nuraziz, S. C., & Putri, A. M. (2025). *Kepemimpinan transformasional: Strategi membangun budaya inovatif pendidikan*. *Jurnal Tawadhu*, 9(2), 188–195
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of technological change: A psychological perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103333. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103333>
- Yaqoob, S., Sheraz, S., Mukhtar, M. A., & Nazir, S. (2024). The Role of Psychological Safety in Fostering Creativity and Innovation in the Workplace. *Review of Education, Administration & Law*, 7(4), 443-456.
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. *Sustainability*, 15(8), 6644.
- Zhao, F., Hu, W., Ahmed, F., & Huang, H. (2023). Impact of ambidextrous human resource practices on employee innovation performance: the roles of inclusive leadership and psychological safety. *European Journal of Innovation Management*, 26(5), 1444-1470.