

PENGARUH *PSYCHOLOGICAL SAFETY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE RESILIENCE* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT INKOTE INDONESIA CABANG SURABAYA

Nessa Aida Salwa

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
nessasalwa0@gmail.com

Tan Evan Tandiyono

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
tanevan@untag-sby.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the effect of Psychological Safety on Employee Performance with Employee Resilience as an intervening variable at PT Inkote Indonesia Surabaya Branch. The sample in this study consisted of 52 employees of PT Inkote Indonesia Surabaya Branch. This research employed a quantitative approach using questionnaire distribution as the data collection method. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 4.0 software. The results indicate that Psychological Safety (X) has no significant effect on Employee Performance (Y). Furthermore, Psychological Safety (X) has a positive and significant effect on Employee Resilience (Z), and Employee Resilience (Z) has a positive and significant effect on Employee Performance (Y). In addition, the results of the indirect effect test show that Employee Resilience is able to mediate the relationship between Psychological Safety and Employee Performance. Therefore, it can be concluded that Employee Resilience serves as an intervening variable in the relationship between Psychological Safety and Employee Performance at PT Inkote Indonesia Surabaya Branch.

Keywords: *Psychological Safety; Employee Resilience; Employee Performance.*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi yang memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan Perusahaan (Syahiruddin et al., 2026). Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam konteks tersebut, keberadaan SDM tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi semata, melainkan sebagai aset yang memiliki potensi untuk dikembangkan secara berkelanjutan. Pengelolaan SDM yang efektif dan efisien menjadi kunci utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Tandiyono et al., 2026). Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu memiliki kompetensi, keterampilan, serta kemampuan adaptasi yang

tinggi agar mampu menghadapi berbagai tantangan yang muncul di lingkungan kerja.

Pengelolaan sumber daya manusia yang optimal tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan administratif, tetapi juga mencakup aspek perilaku dan psikologis karyawan. Pendekatan manajemen sumber daya manusia modern menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antara individu dan organisasi. Menurut (Widyakto et al., 2024), manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan pengelolaan aspek manusia dalam pekerjaan, termasuk perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, serta pengembangan karyawan. Sejalan dengan itu, (Pahira & Rinaldy, 2023) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi melalui pengelolaan manusia yang efektif dan berkelanjutan, sehingga mampu meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Kinerja mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh individu baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut (Elex Sarmigi, Lia Angela, 2022), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tingginya tingkat kinerja karyawan akan berdampak positif terhadap produktivitas organisasi, efektivitas operasional, serta pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang memengaruhinya. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu dan keterampilan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung. (Elex Sarmigi, Lia Angela, 2022) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai determinan seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kondisi psikologis individu dalam lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa aspek psikologis memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu mendukung kesejahteraan psikologis karyawan agar dapat meningkatkan kinerja secara optimal.

Salah satu faktor psikologis yang saat ini menjadi perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia adalah *psychological safety*. Konsep ini merujuk pada kondisi di mana individu merasa aman untuk mengekspresikan pendapat, mengemukakan ide, serta mengambil risiko tanpa takut akan konsekuensi negatif seperti kritik atau sanksi dari lingkungan kerja. Irma et al., (2023) mendefinisikan *psychological safety* sebagai keyakinan bersama dalam suatu tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam kondisi tersebut, karyawan cenderung lebih terbuka, berani menyampaikan gagasan, serta aktif berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini tentunya dapat

mendorong terciptanya inovasi serta peningkatan kinerja dalam organisasi (Irma et al., 2023).

Keberadaan *psychological safety* dalam lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa aman secara psikologis akan lebih percaya diri dalam menyampaikan ide, lebih terbuka terhadap umpan balik, serta mampu bekerja secara kolaboratif dengan rekan kerja. Menurut Uguy et al., (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, keterlibatan kerja, serta pembelajaran organisasi (Uguy., Fitri., Ardiningrum., 2024). Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *psychological safety* terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang berperan sebagai mediator. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *psychological safety* dan kinerja karyawan masih memerlukan kajian lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Selain *psychological safety*, faktor lain yang juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah *employee resilience*. *Employee resilience* merupakan kemampuan individu untuk bertahan, beradaptasi, serta bangkit kembali dari tekanan, tantangan, maupun perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Dalam kondisi kerja yang penuh tekanan dan ketidakpastian, karyawan dituntut untuk memiliki ketahanan psikologis yang baik agar tetap mampu mempertahankan kinerja yang optimal. Lu et al., (2023) menyatakan bahwa *employee resilience* merupakan bagian dari *psychological capital* yang mencerminkan kapasitas individu untuk pulih dari kesulitan dan mencapai keberhasilan dalam pekerjaan (Lu et al., 2023). Dengan demikian, *employee resilience* menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberlangsungan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Dalam kaitannya dengan *psychological safety* dan kinerja karyawan, *employee resilience* diduga memiliki peran sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara keduanya. Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis memungkinkan karyawan untuk mengembangkan ketahanan diri dalam menghadapi tekanan kerja, sehingga mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja. Chitamba (2025) menyatakan bahwa kondisi psikologis yang positif dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan serta tekanan kerja (Chitamba, 2025). Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya perbedaan temuan terkait hubungan antara *psychological safety* dan kinerja karyawan, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji peran *employee resilience* sebagai variabel intervening.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara *psychological safety* dan kinerja karyawan, masih terdapat perbedaan hasil penelitian yang menunjukkan adanya inkonsistensi temuan. Pati (2023) menemukan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Brown (2017) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut lebih bersifat tidak langsung melalui faktor psikologis tertentu (Brown, 2017). Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih terdapat celah penelitian yang perlu

dikaji lebih lanjut, khususnya terkait mekanisme hubungan antara *psychological safety* dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian mengenai variabel-variabel tersebut masih terbatas pada konteks tertentu dan belum banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh *psychological safety* terhadap kinerja karyawan dengan *employee resilience* sebagai variabel intervening pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, muncul rumusan-rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *psychological safety* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya?
2. Apakah *psychological safety* berpengaruh signifikan terhadap *employee resilience* pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya?
3. Apakah *employee resilience* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya?
4. Apakah *psychological safety* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *employee resilience* sebagai variabel intervening pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh signifikan *psychological safety* terhadap kinerja karyawan pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya.
2. Pengaruh signifikan *psychological safety* terhadap *employee resilience* pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya.
3. Pengaruh signifikan *employee resilience* terhadap kinerja karyawan pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya.
4. Pengaruh signifikan *psychological safety* terhadap kinerja karyawan dengan *employee resilience* sebagai variabel intervening PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, baik dari segi teoritis maupun praktis:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara *psychological safety* dan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan *employee resilience* sebagai variabel mediasi.
 - b. Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, terutama yang berkaitan dengan *psychological safety*, *employee resilience*, dan kinerja karyawan pada perusahaan.
2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan rekomendasi bagi manajemen PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya untuk meningkatkan penerapan *psychological safety* di lingkungan kerja sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.
 - b. Menjadi masukan bagi perusahaan mengenai pentingnya memperkuat *employee resilience* karyawan agar mampu mengelola tekanan kerja secara efektif dan produktif.
3. Manfaat Bagi Pihak Terkait
- a. Dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dan bagian sumber daya manusia dalam merancang program pelatihan yang berfokus pada peningkatan *psychological safety* serta ketahanan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja.
 - b. Memberikan landasan bagi pengambil kebijakan dalam perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan guna menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja.

B. KAJIAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sri Sundari, sumber daya manusia merupakan pengelolaan orang-orang dalam organisasi melalui praktik seperti staffing, performance management, serta sistem penghargaan yang bertujuan untuk mendukung strategi perusahaan. Selain itu, konsep SDM juga mencakup human capital, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan (Sri Sundari., 2025:1).

Kinerja Karyawan

Menurut Meithinia, kinerja merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya (Meithiana, 2017:37).

Psychological Safety

Menurut Leenaars mengemukakan bahwa *psychological safety* merupakan keyakinan bersama dalam suatu tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti menyampaikan ide, bertanya, maupun mengakui kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Leenaars, 2016:11).

Employee Resilience

Menurut Athota & Malik, *employee resilience* merupakan kemampuan individu untuk menghadapi dan mengatasi kesulitan serta beradaptasi terhadap perubahan dan ketidakpastian (Athota & Malik, 2019:2).

Hipotesis

Pengaruh *Psychological safety* Terhadap Kinerja Karyawan

Psychological safety merupakan kondisi psikologis dimana karyawan merasa aman untuk mengekspresikan diri tanpa rasa takut akan penilaian negatif dari rekan kerja maupun atasan. Lingkungan kerja yang memiliki tingkat *psychological safety* yang tinggi akan mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, serta meningkatkan efektivitas kerja karyawan (Uguy F. C. A., et al., 2024)

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *psychological safety* yang dimiliki karyawan, maka kinerja

yang dihasilkan akan semakin meningkat karena karyawan merasa lebih percaya diri dan nyaman dalam bekerja.

Hipotesis 1: *Psychological Safety* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya.

Pengaruh Psychological Safety Terhadap Employee Resilience

Psychological safety juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola stres dan menghadapi tantangan kerja. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai, mereka akan lebih mampu beradaptasi serta memiliki ketahanan yang lebih baik terhadap tekanan kerja (Mulyadi et al., 2021)

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh signifikan terhadap *employee resilience*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *psychological safety*, maka kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja juga akan semakin baik.

Hipotesis 2: *Psychological Safety* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Resilience* pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya

Pengaruh Employee Resilience Terhadap Kinerja Karyawan

Employee resilience merupakan kemampuan psikologis yang memungkinkan karyawan untuk menghadapi stres, tekanan, dan tantangan kerja dengan cara yang positif. Karyawan yang memiliki resiliensi tinggi cenderung lebih mampu mempertahankan kinerja meskipun berada dalam kondisi kerja yang sulit (Chitamba, 2025).

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee resilience* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat resiliensi yang dimiliki karyawan, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin optimal.

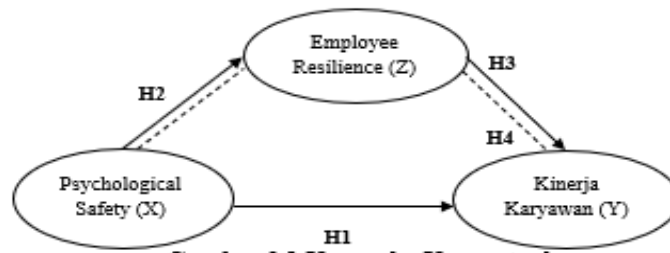
Hipotesis 3: *Employee Resilience* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya

Pengaruh Psychological Safety Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Resilience

Karyawan yang memiliki *psychological safety* yang tinggi akan lebih mudah mengembangkan *employee resilience*, karena mereka merasa didukung dalam menghadapi tantangan kerja. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kemampuan adaptasi dan ketahanan kerja yang dimiliki (Soeharso & Raihanah, 2023).

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee resilience* dapat menjadi variabel intervening yang memperkuat hubungan antara *psychological safety* dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *psychological safety*, maka *employee resilience* akan meningkat dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Hipotesis 4: *Psychological Safety* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Resilience* pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

C. METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Dalam penelitian pengaruh *Psychological Safety* terhadap kinerja karyawan dengan *Employee Resilience* sebagai variabel intervening pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang berfungsi untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel.

Menurut Nuswantara data kuantitatif adalah jenis data yang menggunakan pengukuran berbentuk angka dari proses pengukuran hingga penerjemahan data. Pengukuran data kuantitatif ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner, observasi maupun wawancara (Nuswantara, 2023).

Psychological Safety (X)

Psychological safety merupakan kondisi yang menunjukkan adanya rasa aman secara psikologis pada karyawan untuk mengemukakan ide, pendapat, maupun kesalahan tanpa khawatir menerima konsekuensi negatif di lingkungan kerja.

Employee Resilience (Z)

Employee resilience merupakan kemampuan karyawan dalam menghadapi, menyesuaikan diri, serta bangkit kembali dari berbagai tekanan dan tantangan yang muncul dalam pekerjaan.

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan serta standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Definisi Operasional

Psychological Safety (X)

Terdapat beberapa indikator dalam *psychological safety*, diantaranya adalah sebagai berikut:

- Rasa aman dalam menyampaikan pendapat
- Tidak takut melakukan kesalahan
- Adanya dukungan dari atasan
- Hubungan kerja yang saling menghargai
- Komunikasi yang terbuka dalam tim
- Kepercayaan antar karyawan

Employee Resilience (Y)

Indikator dalam *employee resilience* dibagi menjadi enam sebagai berikut:

- Kemampuan mengelola stres kerja

- b. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan
- c. Kemampuan menyelesaikan masalah kerja
- d. Ketahanan dalam menghadapi tekanan
- e. Kemampuan menjaga keseimbangan emosi
- f. Kemampuan tetap produktif dalam kondisi sulit
- 1. Kinerja Karyawan
Kinerja karyawan meliputi enam elemen berikut:
 - a. Kualitas (*quality*)
Seberapa baik hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan
 - b. Kuantitas (*quantity*)
Seberapa banyak hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan
 - c. Ketepatan waktu (*timeliness*)
Seberapa jauh karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan
 - d. Efektivitas (*effectiveness*)
Seberapa kemampuan karyawan dalam menggunakan sumber daya secara optimal dalam bekerja
 - e. Kemandirian (*independence*)
Seberapa kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas tanpa ketergantungan tinggi
 - f. Kerjasama (*teamwork*)
Seberapa kemampuan karyawan untuk bekerjasama dan berkontribusi dalam tim

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya yang berjumlah 52 karyawan. Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan untuk mewakili karakteristik populasi dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh karyawan PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya yang berjumlah 52 orang dijadikan sebagai sampel penelitian. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan kepada responden. Responden yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji PLS Algorithm, analisis koefisien determinasi (R-Square), Q-Square, f-Square, dan Goodness of Fit (GoF). Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang diteliti.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa variabel *Psychological Safety* (X) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *Psychological Safety* tidak secara langsung mampu meningkatkan Kinerja Karyawan. Meskipun demikian, perusahaan tetap perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis agar karyawan

merasa nyaman dalam menyampaikan ide, pendapat, maupun permasalahan yang dihadapi di tempat kerja. Dengan terciptanya kondisi tersebut, diharapkan karyawan dapat bekerja dengan lebih terbuka, percaya diri, dan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa variabel *Psychological Safety* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Resilience* (Z). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *Psychological Safety* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan, beradaptasi dengan perubahan, dan bangkit dari berbagai tantangan kerja. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan terus meningkatkan kondisi lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, kepercayaan, dan komunikasi yang baik agar ketahanan karyawan dalam menghadapi dinamika pekerjaan dapat semakin meningkat.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa variabel *Employee Resilience* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan karyawan dalam beradaptasi, mengelola tekanan, dan bangkit dari kesulitan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan memberikan dukungan yang dapat meningkatkan ketahanan karyawan, seperti pelatihan pengembangan diri, manajemen stres, serta program yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa variabel *Employee Resilience* (Z) mampu memediasi pengaruh *Psychological Safety* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *Psychological Safety* dapat meningkatkan Kinerja Karyawan melalui peningkatan *Employee Resilience*. Dengan kata lain, *Employee Resilience* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *Psychological Safety* dan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan tidak hanya berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, tetapi juga memperkuat ketahanan karyawan agar mampu menghadapi berbagai tantangan kerja dan tetap menunjukkan kinerja yang optimal.

Outer Model

Uji Validitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas menggunakan SmartPLS, seluruh indikator pada variabel *Psychological Safety* (X), *Employee Resilience* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum yang dipersyaratkan, yaitu $> 0,70$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu mengukur konstruk yang diteliti dengan baik sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1 Average Variance Extrated (AVE)

Variable	Average Variance Extracted (AVE)
Psychological Safety	0.672
Employee Resilience	0.556
Kinerja Karyawan	0.577

Dikatakan valid jika nilai *Average Variance Extrated* (AVE) lebih dari 0,50. Berdasarkan tabel 1 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai AVE lebih besar dari 0,50 berarti seluruh variabel dikatakan valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 2 ComposityReliability

Variable	Composity Reliability
Psychological Safety	0.961
Employee Resilience	0.938
Kinerja Karyawan	0.942

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *composity reliability* pada seluruh variabel telah memiliki nilai yang lebih dari 0,70. Dari hasil tersebut maka seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disarankan

Tabel 3 Cronbach's Alpha

Variable	Cronbach's Alpha
Psychological Safety	0.957
Employee Resilience	0.927
Kinerja Karyawan	0.933

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach's alpha* pada seluruh variabel telah memiliki nilai lebih dari 0,70, maka telah memenuhi syarat yang disarankan.

Inner Model

R-Square

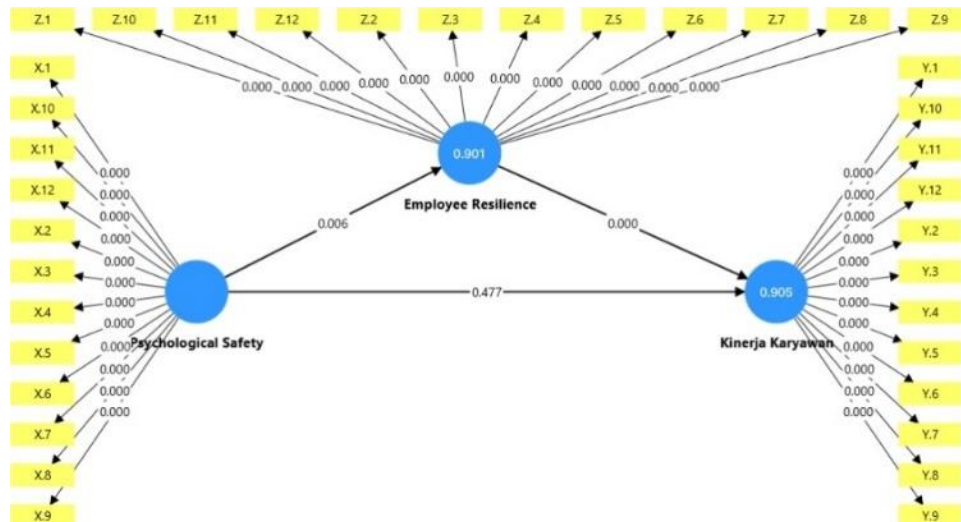
Tabel 4 R-Square

Variabel	R-Square
Employee Resilience	0.901
Kinerja Karyawan	0.905

Nilai *R-Square* berada pada rentang 0 sampai 1. Semakin mendekati nilai 1, maka semakin baik kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai *R-Square* sebesar 0,901 pada variabel *Employee Resilience*, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Resilience* dipengaruhi oleh *Psychological Safety* sebesar 90,1% (besar), sedangkan sisanya sebesar 9,9% kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
2. Nilai *R-Square* sebesar 0,905 pada variabel Kinerja Karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* sebesar 90,5% (besar), sedangkan sisanya sebesar 9,5% kemungkinan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis **Uji Analisis Bootstrapping Report**



Gambar 1 Algorithm Bootstrapping Report
 Sumber : Data sekunder diolah SmartPLS Versi 4 (2026)

Tabel 5 Path Coefficients

Hi po	Regretion Weights	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel	STDEV	Result	T statistik	P Value	Keterangan
H ₁	Psychological Safety → Kinerja Karyawan	0.045	0.044	0.063	Ditolak	0.711	0.477	Tidak Sig
H ₂	Psychological Safety → Employee Resilience	0.354	0.424	0.130	Diterima	2.732	0.006	Sig
H ₃	Employee Resilience → Kinerja Karyawan	0.934	0.932	0.034	Diterima	27.274	0.000	Sig
H ₄	Psychological Safety → Kinerja Karyawan	0.331	0.396	0.123	Diterima	2.700	0.007	Sig

Berdasarkan tabel 4.11 *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikan dan tidak signifikan terhadap hubungan antar variabel penelitian. Hal ini dilihat melalui nilai t-statistik yang memiliki syarat nilai lebih dari 1,96 maka hipotesis diterima. Dengan demikian kesimpulan path coefficients adalah sebagai berikut:

1. H₁ Pengujian pada *Psychological Safety* (X) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y) menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,045 dengan nilai t-statistik 0,711 < 1,96 dan P-Value sebesar 0,477. Karena t-statistik 0,711 < 1,96 dan P-Value 0,477 > 0,05, maka tidak terdapat pengaruh signifikan antara *Psychological Safety* dan *Kinerja Karyawan*.
2. H₂ Pengujian pada *Psychological Safety* (X) terhadap *Employee Resilience* (Z) menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,354 dengan nilai t-statistik 2,732 > 1,96 dan P-Value sebesar 0,006. Karena t-statistik 2,732 > 1,96 dan P-Value 0,006 < 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan antara *Psychological Safety* dan *Employee Resilience*.

3. H₃ Pengujian pada *Employee Resilience* (Z) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y) menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,934 dengan nilai t-statistik $27,274 > 1,96$ dan P-Value sebesar 0,000. Karena t-statistik $27,274 > 1,96$ dan P-Value $0,000 < 0,05$, maka terdapat pengaruh signifikan antara *Employee Resilience* dan *Kinerja Karyawan*.
4. H₄ Pengujian pada *Psychological Safety* (X) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y) melalui *Employee Resilience* (Z) menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,331 dengan nilai t-statistik $2,700 > 1,96$ dan P-Value sebesar 0,007. Karena t-statistik $2,700 > 1,96$ dan P-Value $0,007 < 0,05$, maka terdapat pengaruh signifikan antara *Psychological Safety* terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Employee Resilience*. Dengan demikian, *Employee Resilience* mampu memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Kinerja Karyawan*.

E. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian mengenai “Pengaruh *Psychological Safety* (X) terhadap *Kinerja Karyawan* (Y) dengan *Employee Resilience* (Z) sebagai Variabel Intervening pada PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya” pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Melalui hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Kinerja Karyawan* pada karyawan PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya tidak berpengaruh signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila *Psychological Safety* meningkat maka tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan *Kinerja Karyawan*.
2. Melalui hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Employee Resilience* pada karyawan PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila *Psychological Safety* meningkat maka akan terjadi peningkatan *Employee Resilience* pada karyawan.
3. Melalui hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Employee Resilience* terhadap *Kinerja Karyawan* pada karyawan PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila *Employee Resilience* meningkat maka akan terjadi peningkatan *Kinerja Karyawan*.
4. Melalui hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Employee Resilience* pada karyawan PT Inkote Indonesia Cabang Surabaya berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *Psychological Safety* mampu meningkatkan *Kinerja Karyawan* melalui *Employee Resilience*, sehingga *Employee Resilience* berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *Psychological Safety* dan *Kinerja Karyawan*.

Saran

1. Dilihat dari hasil *mean* tertinggi pada variabel *Psychological Safety* sebesar 3,71 pada dimensi *Learning Behavior* serta yang terendah sebesar 3,62 pada

dimensi *Voice Behavior*, maka diharapkan perusahaan dapat meningkatkan keberanian karyawan dalam menyampaikan pendapat, ide, maupun masukan terkait pekerjaan. Perusahaan dapat menciptakan komunikasi yang lebih terbuka dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan sehingga *psychological safety* dapat terus berkembang di lingkungan kerja.

2. Dilihat dari hasil *mean* tertinggi pada variabel *Employee Resilience* sebesar 3,94 pada dimensi *Pengelolaan Emosi* dan *Kemampuan Bangkit*, serta yang terendah sebesar 3,76 pada dimensi *Kemampuan Adaptasi* dan *Ketahanan terhadap Stres*, maka diharapkan perusahaan memberikan pelatihan maupun program pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan dan menghadapi tekanan kerja. Dengan demikian, tingkat *employee resilience* karyawan dapat semakin meningkat dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap upaya peningkatan ketahanan karyawan. Perusahaan dapat menyediakan program pendampingan, pelatihan pengelolaan stres, maupun kegiatan pengembangan diri yang dapat membantu karyawan tetap produktif dan mampu mempertahankan kinerja yang optimal dalam berbagai kondisi kerja.
4. Mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Resilience* mampu memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kinerja Karyawan, maka perusahaan diharapkan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, tetapi juga mendorong pengembangan ketahanan karyawan secara berkelanjutan. Dengan meningkatkan *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* secara bersamaan, perusahaan dapat membantu karyawan menghadapi berbagai tantangan pekerjaan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Syahiruddin, M. R. Parman, A. N. Biasane, C. T. G. Paramita, Ernawati, and N. Musqori, "Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Literatur terhadap Konsep, Fungsi, dan Perkembangannya," *J. Manaj. DAN BISNIS*, vol. 8, no. 1, pp. 1–12, 2026.
- T. E. Tandiyono, G. N. Febrianto, and I. A. Putri, "MELAWAN ARUS TURNOVER: STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SEBAGAI KUNCI RETENSI KARYAWAN PADA UMKM DIMSUM GORENG KEJU," *J. Ilm. Ekon. Manaj. Bisnis dan Akunt.*, vol. 3, no. 1, pp. 183–190, 2026.
- A. Widyakto *et al.*, "DETERMINAN KINERJA KARYAWAN: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI," vol. 22, no. 2, pp. 163–175, 2024.
- S. H. Pahira and R. Rinaldy, "Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi," *COMSERVA J. Penelit. dan Pengabd. Masy.*, vol. 3, no. 03, pp. 810–817, 2023, doi:

10.59141/comserva.v3i03.882.

- T. Elex Sarmigi, Lia Angela, “PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PEGADAIAN KOTA SUNGAI PENUH,” *J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 25, no. 1, pp. 43–52, 2022.
- A. Irma, S. Negara, M. F. Helmi, A. T. Wijaya, and H. Madistriyatno, “How Important Psychological Safety is in Supporting Strategic Management to Achieve Success: A Narrative Literature Review Ade,” *J. Soc. Sci.*, vol. 6, no. 5, pp. 1083–1091, 2023.
- M. . Uguy., Fitri., Ardiningrum., “Peran Keamanan Psikologis (Psychological Safety) Terhadap Pengembangan Inovasi,” *J. Komun. dan Ilmu Sos.*, vol. 2, no. 4, pp. 170–179, 2024, doi: 10.38035/jkis.v2i4.1521.
- Y. Lu, M. M. Zhang, M. M. Yang, and Y. Wang, “Sustainable human resource management practices , employee resilience , and employee outcomes : Toward common good values,” pp. 331–353, 2023, doi: 10.1002/hrm.22153.
- A. Chitamba, “The interplay of psychological safety, quiet quitting, and employee resilience: a framework for sustainable workplace engagement,” *Int. J. Res. Bus. Soc. Sci.* (, vol. 14, no. 5, pp. 110–117, 2025, doi: 10.20525/ijrbs.v14i5.4121.
- R. Patil, “The Power of Psychological Safety : Investigating its Impact on Team Learning , Team Efficacy , and Team Productivity Abstract :,” *Open Psychol. J.*, pp. 1–12, 2023, doi: 10.2174/18743501-v16-230727-2023-36.
- V. S. Brown, “The Influence of Psychological Safety on Team Dynamics , Performance , and Society,” vol. 1, no. 1, pp. 1–2, 2017.
- S. I. Sri Sundari., *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Membangun Kualitas Melalui Pelatihan dan Pengembangan*. 2025.
- I. Meithiana, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. 2017.
- Y. Rina, *Kinerja Karyawan Tinjauan Teori dan Praktik*. 2021.
- C. I. Ikut, *Manajemen Sumbee Daya Manusia Analisis Tentang Prestasi Kerja, Produktifitas Kerja dan Kinerja Karyawan*. 2023.
- A. A. Leenaars, “The Psychological Autopsy _ A Roadmap for Uncovering the Barren Bones of the Suicide’s Mind,” 2016.
- T. R. Clark, *The 4 Stages of Psychological Safety*. 2020.
- D. Blomstrom, *PEOPLE BEFORE TECH the importance of psychological safety*. 2021.
- V. S. Athota and A. Malik, *Managing Employee Well-being and Resilience for Innovation Evidence from Knowledge-intensive Service Industries*. 2019.
- G. Bhatnagar and M. Minukas, *Unfear transform your organization to create breakthrough Performance and Employee Well-Being*. 2021.
- J. Garrick and M. Buck, *The Psychosocial Impacts of Whistleblower Retaliation Shattering Employee Resilience and the Workplace Promise*. 2022.

- M. D. Mulyadi, F. Suhariadi, and S. M. Eko, "Pengaruh Pelatihan Psychological Safety Terhadap Learning Agility Pegawai," *Talent. J. Psikol.*, vol. 6, no. 2, pp. 94–106, 2021.
- S. Y. Soeharso and M. Raihanah, "The Effect of Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change with Perceived Organizational Support as A Moderator Factor: Case in Indonesian Employees of Banking Industry," *Int. J. Appl. Bus. Int. Manag.*, vol. 8, no. 2, pp. 167–178, 2023, doi: 10.32535/ijabim.v8i2.2469.
- D. A. Nuswantara, "Penelitian Kuantitatif," 2023.
- J. Hair and A. Alamer, "Research Methods in Applied Linguistics Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research : Guidelines using an applied example," *Res. Methods Appl. Linguist.*, vol. 1, no. 3, pp. 1–16, 2022, doi: 10.1016/j.rmal.2022.100027.
- S. Kim, H. Lee, and T. P. Connerton, "How Psychological Safety Affects Team Performance : Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior," vol. 11, no. July, pp. 1–15, 2020, doi: 10.3389/fpsyg.2020.01581.
- A. C. Edmondson and D. P. Bransby, "Psychological Safety Comes of Age : Observed Themes in an Established Literature," *Harvard Bus. Sch. Harvard Univ.*, pp. 55–78, 2023.
- B. Setiadi, "The Determination of Psychological Safety , Resilience , and Transformational Leadership on Employee Performance Travel Company," *Int. J. Psychol. Heal. Sci.*, vol. 1, no. 4, pp. 160–172, 2023.
- H. Bahadurzada, A. Edmondson, and M. Kerrissey, "Psychological Safety as an Enduring Resource Amid Constraints," *Internatinal J. Public Heal.*, vol. 69, no. May, pp. 1–9, 2024, doi: 10.3389/ijph.2024.1607332.
- T. Wut, S. Lee, and J. B. Xu, "Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace — Internal Stakeholder Perspective," *Int. J. Environ. Res. Public Health*, pp. 1–14, 2022.
- X. Li and J. Zhang, "Authentic leadership , perceived insider status , error management climate , and employee resilience : A cross-level study," no. September, pp. 1–12, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.938878.
- Z. Hussain, H. Farid, X. Liu, and W. A. Shaheen, "Unveiling the Effects of Stressors on Task Performance : The Role of Thriving at Work and Resilience," *Front. Psychol.*, vol. 13, no. May, pp. 1–10, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.896505.
- I. Saleem, T. M. Qureshi, and A. Verma, "Task Challenge and Employee Performance : A Moderated Mediation Model of Resilience and Digitalization," *Behav. Sci. (Basel)*, pp. 1–10, 2023.