E-ISSN: 3025-0994
Halaman 4006-4018
Volume 4 Nomor 4 Tahun 2026

Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Psychological Safety di Tempat Kerja: Tinjauan Pustaka Sistematis

Farina Nofa Riady[1], Safira Ayu Damayanti[2], Halizah Salsa Rizqiyah[3], Lely Nur Azizah[4]

[1,2,3,4] Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya
e-mail: farinanofa.23371@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya *psychological safety* dalam menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan menyampaikan pendapat, berbagi informasi, dan mengambil risiko interpersonal tanpa merasa terancam. Kepemimpinan berperan dalam membangun kondisi tersebut, tetapi temuan sebelumnya masih tersebar dalam berbagai perspektif kepemimpinan dan *employee outcomes*. Penelitian ini bertujuan mensintesis literatur mengenai peran kepemimpinan dalam membangun *psychological safety*, mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang dikaji, serta memetakan hasil kerja karyawan yang berkaitan dengannya. Metode yang digunakan adalah *systematic literature review* berdasarkan PRISMA 2020 terhadap 22 studi empiris yang diperoleh dari ScienceDirect, Scopus, Frontiers, dan Sagepub pada periode 2017–2026. Data dianalisis menggunakan *thematic synthesis* dan dinilai dengan instrumen JBI. Hasil menunjukkan bahwa berbagai perspektif kepemimpinan, seperti *inclusive, authentic, humble, dan ethical leadership*, serta *leader motivating language*, memiliki kesamaan perilaku relasional berupa keterbukaan, aksesibilitas, dukungan, dan komunikasi. *Psychological safety* juga berperan sebagai mekanisme penghubung antara kepemimpinan dan berbagai *employee outcomes, seperti voice behavior*, inovasi, keterikatan kerja, kinerja, dan perilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, kepemimpinan dapat menjadi kondisi yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut bergantung pada konteks relasional, budaya, dan organisasi. Dengan demikian, peran kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh gaya yang diterapkan, tetapi juga oleh perilaku relasional dan konteks tempat kerja.

Kata Kunci: Psychological Safety, Kepemimpinan, Karyawan

Abstract

This study is motivated by the importance of psychological safety in creating a work environment where employees can express opinions, share information, and take interpersonal risks without feeling threatened. Leadership plays an important role in fostering such conditions; however, previous findings remain dispersed across various leadership perspectives and employee outcomes. This study aims to synthesize the literature on the

role of leadership in fostering psychological safety, identify the leadership behaviors examined, and map the associated employee outcomes. A systematic literature review was conducted following the PRISMA 2020 guidelines, covering 22 empirical studies retrieved from ScienceDirect, Scopus, Frontiers, and Sagepub published between 2017 and 2026. The data were analyzed using thematic synthesis, and methodological quality was assessed using the JBI instrument. The findings indicate that various leadership perspectives, including inclusive, authentic, humble, and ethical leadership, as well as leader motivating language, share common relational behaviors, namely openness, accessibility, support, and communication. Furthermore, psychological safety repeatedly serves as a mediating mechanism between leadership and various employee outcomes, including voice behavior, innovation, work engagement, performance, and knowledge-sharing behavior. Leadership may also function as a condition that strengthens or weakens these relationships depending on relational, cultural, and organizational contexts. Thus, the role of leadership in fostering psychological safety is determined not only by the leadership style adopted but also by the relational behaviors demonstrated by leaders and the workplace context.

Keywords : Psychological Safety, Leadership, Employee.

LATAR BELAKANG

Dalam lingkungan kerja, karyawan sering menjadi pihak pertama yang mengetahui permasalahan dan gagasan perbaikan, tetapi tidak selalu menyampaikannya. Fenomena ini tercermin dalam *employee silence*, yaitu kecenderungan karyawan menahan informasi, pendapat, atau kekhawatiran yang berkaitan dengan pekerjaan. Gustiawan et al. (2023) mengidentifikasinya pada 359 pekerja *frontline* hotel dan restoran di Jakarta, sementara Ozer et al. (2024) melalui studi lapangan dan eksperimen menunjukkan bahwa karyawan dapat menahan pendapat mengenai permasalahan operasional. Hal ini menunjukkan bahwa keberanian berbicara tidak hanya bergantung pada kesempatan, tetapi juga pada rasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, sehingga mengarah pada pentingnya *psychological safety*.

Secara teoretis, *psychological safety* dipahami melalui perspektif *Social Information Processing Theory* (Zhang & Song, 2020), yaitu persepsi bahwa lingkungan kerja memungkinkan individu mengambil risiko tanpa merasa terancam secara sosial (Edmondson, 1999). Konsep ini bukan sekadar rasa nyaman, melainkan persepsi mengenai sejauh mana lingkungan sosial di tempat kerja aman untuk berinteraksi tanpa kekhawatiran terhadap konsekuensi interpersonal (Edmondson & Bransby, 2023). Persepsi tersebut berkaitan dengan beragam *outcome* kerja, seperti *employee engagement*, *task performance*, kreativitas dan inovasi, *voice behavior*, *knowledge sharing*, serta *organizational citizenship behavior*. Meta-analisis Frazier et al. (2017) terhadap 136 sampel dan tinjauan sistematis Newman et al. (2017) mendukung keterkaitan yang luas tersebut pada level individu, tim, maupun organisasi.

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan dan *psychological safety* terus berkembang, temuannya masih tersebar pada berbagai perspektif kepemimpinan, perilaku

pemimpin, dan *employee outcomes*, sehingga pemahaman mengenai peran kepemimpinan dalam membangun *psychological safety* belum terintegrasi. Oleh karena itu, diperlukan *systematic literature review* untuk memetakan dan mengintegrasikan temuan tersebut. Penelitian ini bertujuan mensintesis literatur mengenai peran kepemimpinan dalam membangun *psychological safety* di tempat kerja, mengidentifikasi jenis atau perilaku kepemimpinan yang dikaji, serta memetakan *employee outcomes* yang berkaitan dengan *psychological safety* dalam penelitian terdahulu.

METODE

Desain Penelitian dan Pedoman Laporan

Penelitian ini menggunakan desain *systematic literature review* (SLR) untuk mengidentifikasi, menyeleksi, menilai, dan mensintesis bukti empiris mengenai peran *leadership* dalam membangun *psychological safety* di tempat kerja secara sistematis dan transparan. Seluruh tahapan penelitian disusun dan dilaporkan mengikuti pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021), dengan setiap subbagian pada bagian metode ini disusun mengacu pada item-item *checklist* PRISMA 2020, sedangkan alur seleksi studi disajikan dalam bentuk diagram alir pada Gambar 1. Pelaporan strategi pencarian secara khusus turut mengacu pada PRISMA-S (Rethlefsen et al., 2021), sebuah ekstensi PRISMA yang dikembangkan khusus untuk pelaporan *search strategy* pada tinjauan sistematis, guna memastikan strategi pencarian dapat direplikasi secara transparan. Tiga pertanyaan penelitian menjadi dasar bagi seluruh keputusan metodologis:

a. RQ1: Bagaimana peran kepemimpinan dalam membangun *psychological safety* di tempat kerja? (negara, sektor, desain penelitian, dan karakteristik sampel)?
b. RQ2: Apa saja jenis atau perilaku kepemimpinan yang dikaji dalam kaitannya dengan psychological safety?
c. RQ3: Apa saja *employee outcomes* yang berkaitan dengan *psychological safety* dalam penelitian terdahulu?

Sumber Data dan Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilakukan pada *database* ScienceDirect, Scopus, Frontiers, dan Sagepub pada 21-22 September 2026. Strategi pencarian menggunakan *string Boolean* sebagai berikut: ("*psychological safety*") *AND* ("*leader**" *OR* "*leadership style*" *OR* "*supportive leadership*" *OR* "*inclusive leadership*" *OR* "*transformational leadership*" *OR* "*ethical leadership*") *AND* ("*workplace*" *OR* "*organization**" *OR* "*employee**"). *String* yang sama diterapkan pada seluruh *database* agar hasil dapat dibandingkan. Pencarian dibatasi pada rentang tahun 2017-2026 (10 tahun terakhir) untuk menangkap perkembangan riset *psychological safety* yang meningkat pesat pada dekade terakhir. Publikasi tahun 2026 turut disertakan apabila ditemukan, dengan catatan bahwa cakupannya untuk tahun tersebut kemungkinan belum lengkap karena sebagian publikasi pada tahun berjalan belum terindeks penuh di *database* pada saat pencarian dilakukan. Jumlah rekaman yang ditemukan sebelum dan sesudah penerapan filter pada setiap *database* dilaporkan pada Tabel 1.

Tabel 1. *String* pencarian, batasan, dan jumlah rekaman pada setiap *database.*

Database	Batasan yang Diterapkan	Rekaman Ditemukan
ScienceDirect	Filter: *Title*/*abstract*/*keywords* Tahun 2017-2026 Jenis: *research article* Bidang subjek: *Psychology*, *Business Management and Accounting* Akses: *open access*	22
Scopus	Bidang pencarian: Tahun terbit: 2017-2026 Jenis dokumen: *Article* Bahasa: *English* Akses: *open access*	38
Frontiers	*Domain*: *Science* *Journals*: *Frontiers in Organizational Psychology* *Type*: *Original Research*	3
Sagepub	*Custom Range*: 2017 – 2026 *Acces Type*: *Open access* *Article Types*: *Research Article*	3

Kriteria Kelayakan

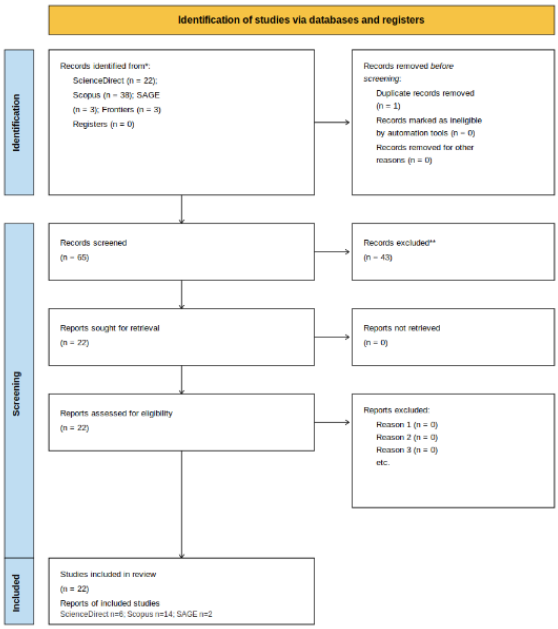
Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan sebelum proses penyaringan dimulai agar keputusan seleksi tidak berubah mengikuti hasil studi yang ditemukan. Kriteria disusun berdasarkan rumusan RQ, sebagian kriteria diterapkan melalui filter pada *platform* pencarian, yaitu tahun terbit 2017–2026, jenis artikel penelitian, bahasa Inggris, bidang subjek psikologi dan studi manajemen & organisasi, serta akses terbuka, sedangkan kriteria konteks, fokus, dan jenis bukti diterapkan pada tahap penyaringan. Rentang tahun mencakup 10 tahun terakhir untuk menangkap perkembangan riset *psychological safety* yang meningkat pesat pada dekade ini. Filter akses terbuka diterapkan secara konsisten pada seluruh *database* agar teks lengkap seluruh artikel dapat diakses pada tahap penilaian kelayakan dan ekstraksi data. Tinjauan literatur lain (*review article*) tidak dimasukkan sebagai data primer, tetapi digunakan sebagai pembanding pada bagian pendahuluan dan diskusi.

Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan sebelum proses penyaringan dimulai agar keputusan seleksi tidak berubah mengikuti hasil studi yang ditemukan. Kriteria disusun berdasarkan rumusan RQ, sebagian kriteria diterapkan melalui filter pada *platform* pencarian, yaitu tahun terbit 2017–2026, jenis artikel penelitian, bahasa Inggris, bidang

subjek psikologi dan studi manajemen & organisasi, serta akses terbuka, sedangkan kriteria konteks, fokus, dan jenis bukti diterapkan pada tahap penyaringan. Rentang tahun mencakup 10 tahun terakhir untuk menangkap perkembangan riset *psychological safety* yang meningkat pesat pada dekade ini. Filter akses terbuka diterapkan secara konsisten pada seluruh *database* agar teks lengkap seluruh artikel dapat diakses pada tahap penilaian kelayakan dan ekstraksi data. Tinjauan literatur lain (*review article*) tidak dimasukkan sebagai data primer, tetapi digunakan sebagai pembanding pada bagian pendahuluan dan diskusi.

Proses Seleksi Studi/ *Screening*

Proses seleksi artikel dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu *identification, deduplication, title and abstract screening, full-text assessment*, dan *final inclusion*. Pada tahap *identification*, seluruh artikel yang diperoleh dari *database* yang telah ditentukan dikumpulkan. Artikel duplikat kemudian dihapus sebelum dilakukan penilaian judul dan abstrak berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Artikel yang dinilai relevan selanjutnya diperiksa secara penuh untuk memastikan kesesuaiannya dengan kriteria yang telah ditetapkan. Studi yang memenuhi seluruh kriteria kemudian ditetapkan sebagai artikel yang termasuk dalam sintesis akhir.



Gambar 1. PRISMA *Flow Diagram*

Penilaian Kualitas Studi

Studi yang memenuhi kriteria inklusi selanjutnya menjalani penilaian kualitas metodologis menggunakan instrumen *Joanna Briggs Institute* (JBI) *Critical Appraisal Tools* yang disesuaikan dengan desain penelitian, yaitu JBI *Critical Appraisal Checklist for Analytical Cross-Sectional Studies*, JBI *Critical Appraisal Checklist for Cohort Studies*, JBI

Critical Appraisal Checklist for Randomized Controlled Trials (RCTs), dan JBI *Critical Appraisal Checklist for Qualitative Research*. Penilaian dilakukan terhadap 22 studi, yang terdiri atas 15 studi *analytical cross-sectional*, 3 studi kohort, 3 studi kualitatif, dan 1 studi RCT, untuk mengevaluasi kualitas metodologis dan mengidentifikasi potensi risiko bias. Skor kualitas dihitung berdasarkan persentase jawaban "Yes" dari item yang dapat dinilai, dengan mengecualikan *item not applicable* (N/A), kemudian dikategorikan menjadi kualitas tinggi (≥70%), sedang (50–69%), dan rendah (<50%). Hasil penilaian menunjukkan bahwa 16 studi termasuk kategori kualitas tinggi dan 6 studi kategori sedang, tanpa studi berkualitas rendah. Kelemahan metodologis yang ditemukan meliputi kriteria inklusi sampel yang kurang jelas serta faktor perancu yang belum diidentifikasi dan dikendalikan, masing-masing pada lima studi *cross-sectional*; ketidakjelasan kelengkapan *follow-up* pada ketiga studi kohort; serta kurangnya penjelasan mengenai posisi dan pengaruh peneliti pada dua studi kualitatif. Seluruh studi tetap dipertahankan dalam sintesis karena hasil penilaian kualitas digunakan untuk mempertimbangkan kekuatan bukti dan potensi risiko bias dalam menginterpretasikan temuan mengenai hubungan kepemimpinan dengan *psychological safety* di tempat kerja.

Ekstraksi Data

Data diekstraksi dari seluruh artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan telah lolos penilaian kualitas. Informasi yang diambil dari setiap artikel meliputi penulis dan tahun publikasi, negara atau lokasi penelitian, sektor atau konteks organisasi, desain penelitian, jumlah dan karakteristik sampel, jenis atau perilaku *leadership* yang diteliti, *psychological safety,* hubungan antara *leadership* dan *psychological safety, employee outcomes* yang berkaitan dengan *psychological safety,* serta temuan utama penelitian. Data tersebut kemudian disusun dan dikelompokkan sesuai dengan fokus penelitian untuk memudahkan proses analisis dan sintesis.

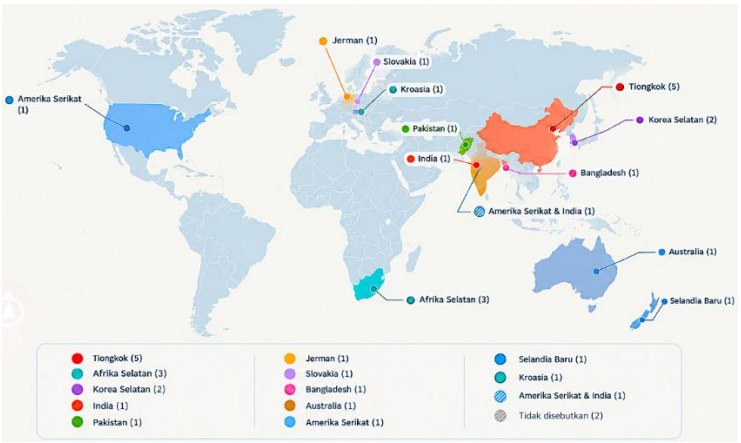
Sintesis Data

Sintesis data dilakukan melalui pendekatan *thematic synthesis* (Thomas & Harden, 2008) terhadap seluruh pertanyaan penelitian (RQ1–RQ3). Kategori awal diturunkan secara deduktif dari RQ (karakteristik studi, perspektif kepemimpinan, mekanisme, dan outcome), sedangkan tema tambahan dibangun secara induktif dari data selama proses *coding* berlangsung. *Coding* dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh penulis menggunakan *Microsoft Excel*, dan perbedaan interpretasi diselesaikan melalui diskusi hingga tercapai kesepakatan. Pada setiap tema, temuan dianggap konvergen apabila arah hubungan antara *leadership* dan *psychological safety* konsisten pada dua atau lebih studi dengan konteks/desain berbeda, dan dianggap divergen apabila arah atau kekuatan hubungan berbeda antar studi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Studi yang Ditinjau

Sebanyak 22 studi memenuhi kriteria inklusi dan disertakan dalam sintesis. Studi mencakup berbagai lokasi geografis, sektor, desain penelitian, dan karakteristik sampel. Sebaran geografis lokasi penelitian disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Lokasi Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian, studi yang ditinjau mencakup organisasi sektor teknologi informasi (IT), *fast-moving consumer goods* (FMCG), perhotelan, hukum, *petroleum*, serta lintas sektor. Dari segi desain, mayoritas studi menggunakan pendekatan kuantitatif (18 studi), sedangkan 3 studi menggunakan pendekatan kualitatif dan 1 studi menggunakan *mixed-methods.* Karakteristik sampel juga bervariasi, mulai dari 11–80 partisipan pada studi kualitatif hingga 400–795 partisipan pada studi kuantitatif lintas negara. Beberapa studi menggunakan desain bertingkat *(multilevel)* dengan melibatkan karyawan dan pemimpin atau supervisor sebagai sumber data, seperti penelitian Zhang & Hahn (2026) yang melibatkan 475 karyawan dan 93 pemimpin tim serta Li & Tang (2022) yang melibatkan 356 karyawan dan 90 pemimpin tim. Sementara itu, Gaur & Vallabh (2026) melibatkan 400 profesional dalam komponen kuantitatif dan 80 partisipan dalam komponen kualitatif.

***Leadership* sebagai Fondasi *Psychological Safety* melalui Perilaku Relasional**

Meskipun penelitian menggunakan beragam perspektif kepemimpinan, mulai dari inclusive, authentic, humble leadership hingga leader motivating language, temuan menunjukkan pola yang serupa: keterbukaan, dukungan, aksesibilitas, dan komunikasi pemimpin berperan dalam membangun *psychological safety*. Temuan kualitatif Ngubane & Mbokota (2025) dan Konečná et al. (2026) menunjukkan bahwa komunikasi proaktif, empati, ketersediaan emosional, dan konsistensi relasional menciptakan rasa aman, sedangkan kepemimpinan yang dingin atau punitif memicu ketakutan dan *withdrawal*. Konsistensi ini juga ditemukan dalam studi kuantitatif Aziz et al. (2026), Dong & Xing (2026), Thelen et al. (2022), Mohase et al. (2025), Palanović (2026), serta Lee & Shin (2026) pada berbagai negara dan sektor pekerjaan.

Dalam konteks virtual, Gaur & Vallabh (2026) menemukan bahwa ekspresivitas pemimpin melalui webcam mendorong penularan emosional positif yang meningkatkan *psychological safety.* Dengan demikian, sembilan studi menunjukkan bahwa beragam gaya kepemimpinan mengarah pada mekanisme relasional yang sama, yaitu keterbukaan, komunikasi, dukungan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan, termasuk dalam interaksi kerja digital.

Psychological Safety sebagai Mekanisme Penghubung *Leadership* dan *Employee Outcomes*

Sebelas dari 22 studi menguji *psychological safety* sebagai mediator dalam hubungan *leadership* dan *employee outcomes.* Temuannya mencakup lima kelompok *outcome*, yaitu *voice behavior,* inovasi, kinerja, perilaku berbagi pengetahuan, dan keselamatan interpersonal.

Pada aspek *voice behavior*, Zhu et al. (2022) menemukan mediasi parsial *psychological safety* dalam hubungan *ethical leadership* dan *voice behavior*, sedangkan Mohase et al. (2025) menemukan mediasi penuh pada hubungan *inclusive leadership* dan *employee voice*. Pada aspek inovasi, Aziz et al. (2026), Zhang & Hahn (2026), serta Li & Tang (2022) menunjukkan bahwa *psychological safety* memediasi hubungan *inclusive leadership* dengan perilaku dan kinerja inovatif. Mekanisme serupa ditemukan pada kinerja dan keterikatan kerja. Palanović (2026) menunjukkan mediasi berurutan melalui *psychological safety* dan *work engagement* terhadap *task performance* dan *organizational citizenship behavior.* Lee & Shin (2026) menemukan peningkatan *service recovery performance* melalui *psychological safety*, sedangkan Gaur & Vallabh (2026) menunjukkan mekanisme bertahap pada *output* tim virtual.

Selain mendorong perilaku positif, psychological safety juga mengurangi perilaku negatif. Gip et al. (2025) menemukan bahwa *psychological safety* dan *knowledge sharing* memediasi hubungan iklim kepemimpinan inklusif dengan perilaku proaktif. Li & Peng (2025) menunjukkan perannya dalam menurunkan *knowledge hiding,* sedangkan Shafaei et al. (2023) menemukan mediasi berurutan *psychological safety* dan *self-esteem* dalam hubungan *inclusive leadership* dengan penurunan *workplace bullying.* Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa *psychological safety* menjadi mekanisme penghubung kepemimpinan dengan beragam *outcome*, baik dalam mendorong perilaku positif dan kinerja maupun mengurangi perilaku negatif di tempat kerja.

Leadership sebagai *Boundary Condition* dalam Hubungan al *Psychologic Safety* dan *Outcome* Kerja

Sejumlah studi menunjukkan bahwa leadership tidak hanya menjadi anteseden *psychological safety,* tetapi juga berfungsi sebagai *boundary condition* yang memengaruhi hubungan antarvariabel. Artinger et al. (2025) menemukan bahwa *authentic leadership* dapat mengurangi *defensive decision making* ketika *psychological safety* rendah, sedangkan Kim et al. (2022) menunjukkan bahwa *authentic leadership* memperkuat pengaruh positif *corporate social responsibility* terhadap *psychological safety.*

Efektivitas tersebut turut dipengaruhi karakteristik pemimpin dan budaya. Zhang & Hahn (2026) menemukan bahwa *leader power distance orientation* memperlemah hubungan *inclusive leadership* dengan *team psychological safety.* Sebaliknya, Wang et al. (2025) menunjukkan bahwa *benevolent leadership* dapat mengurangi dampak negatif rendahnya *team psychological safety* terhadap perilaku keselamatan. Dong & Xing (2026) juga menemukan bahwa *cultural collectivism* memperlemah hubungan *authentic leadership* dan *psychological safety*. Sementara itu, Liu et al. (2025) menemukan bahwa efek moderasi *psychological safety* pada hubungan introspeksi dan perilaku inovatif tidak signifikan. Temuan enam studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan juga menentukan kondisi ketika

psychological safety dapat memberikan pengaruh terhadap variabel lain, meskipun efektivitasnya bergantung pada karakteristik pemimpin dan konteks budaya.

Peran Konteks Relasional dan Organisasional dalam Hubungan *Leadership* dan *Psychological Safety*

Hubungan *leadership* dan *psychological safety* turut dipengaruhi kualitas hubungan interpersonal, kondisi psikologis individu, dan lingkungan kerja. Salah satu mekanisme yang menonjol adalah *leader-member exchange* (LMX). Zhu et al. (2022) menemukan bahwa LMX memperkuat hubungan *ethical leadership, psychological safety,* dan *voice behavior,* sedangkan Dong & Xing (2026) menempatkannya sebagai mediator hubungan *authentic leadership* dan *psychological safety.* Namun, Maximo et al. (2019) menemukan bahwa *trust in supervisors* lebih dominan dibandingkan *psychological safety* dalam menjelaskan *work engagement.*

Kondisi psikologis dan budaya juga memengaruhi mekanisme tersebut. Thelen et al. (2022) menemukan bahwa *work meaningfulness, psychological availability,* dan *psychological safety* menjadi mediator hubungan *leader motivating language* dengan *employee advocacy,* tetapi mekanisme yang signifikan berbeda antara Amerika Serikat dan India. Pada konteks virtual, Gaur & Vallabh (2026) menunjukkan bahwa *emotional contagion* memediasi hubungan ekspresivitas pemimpin dengan *psychological safety* dan *output* tim, sementara *leader emotional intelligence* dan *camera-on culture* berperan sebagai moderator. Temuan ini sejalan dengan Mohase et al. (2025) dan Ngubane & Mbokota (2025) yang menunjukkan bahwa *psychological safety* tetap relevan dalam lingkungan kerja *remote/hybrid*.

Sintesis Tematik: Pola Peran *Leadership* dalam Membangun *Psychological Safety*

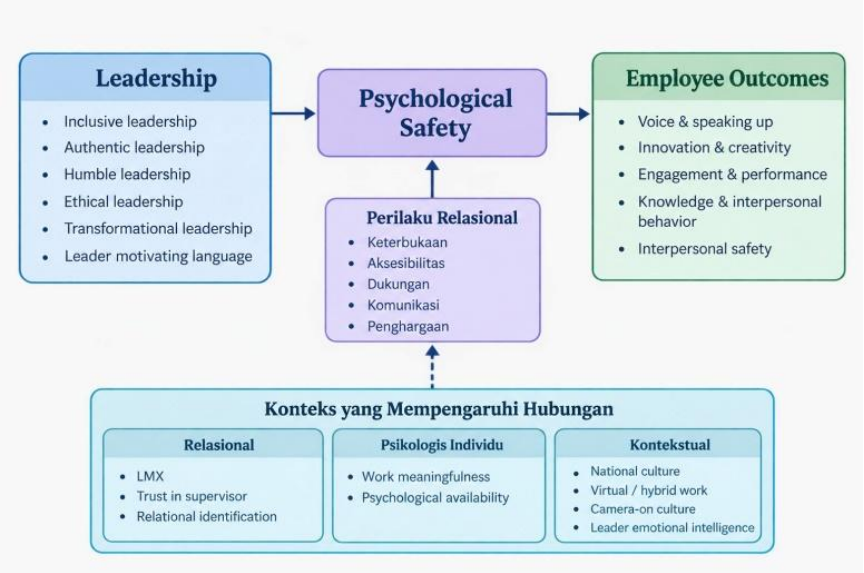
Berdasarkan kelima tema, peran *leadership* dalam membangun *psychological safety* bersifat multidimensional. Terhadap RQ1, *evidence* didominasi studi kuantitatif *cross-sectional* dari berbagai negara, khususnya Tiongkok dan Afrika Selatan, dengan variasi desain penelitian, meskipun pendekatan non-eksperimental masih mendominasi.

Terhadap RQ2, berbagai gaya kepemimpinan, seperti *inclusive, authentic, humble,* dan *transformational leadership,* menunjukkan mekanisme perilaku yang konvergen, yaitu keterbukaan, aksesibilitas, dukungan, dan komunikasi (Tema 1). Namun, *leadership* juga berperan sebagai *boundary condition* yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan *psychological safety* dengan variabel lain (Tema 3).

Terhadap RQ3, psychological safety secara konsisten menjadi mekanisme penghubung antara *leadership* dan berbagai *employee outcomes,* meliputi *voice, inovasi, work engagement,* kinerja, dan perilaku berbagi pengetahuan (Tema 2). Namun, efektivitas mekanisme tersebut turut dipengaruhi oleh konteks relasional dan organisasional, seperti LMX, *trust*, budaya, dan modalitas kerja (Tema 5). Temuan Maximo et al. (2019) bahkan menunjukkan bahwa *interpersonal trust* dapat lebih dominan dibandingkan *psychological safety* dalam menjelaskan *work engagement* pada sektor pertambangan Afrika Selatan.

Secara keseluruhan, sintesis ini menunjukkan bahwa keberagaman perspektif kepemimpinan mengarah pada mekanisme perilaku yang relatif serupa dalam membangun *psychological safety.* Namun, peran *leadership* tidak terbatas sebagai anteseden, melainkan

juga sebagai kondisi yang membentuk kekuatan hubungan *psychological safety* dengan berbagai hasil kerja karyawan.



Gambar 3. Sintesis Tematik

SIMPULAN

Tinjauan sistematis terhadap 22 studi empiris ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam membangun *psychological safety* di tempat kerja paling konsisten tampak pada level perilaku relasional, bukan pada label gaya kepemimpinan tertentu. Bukti yang ada didominasi oleh studi kuantitatif *cross-sectional* dengan konsentrasi di Tiongkok dan Afrika Selatan. Berbagai perspektif kepemimpinan, yaitu *inclusive*, *authentic*, *humble*, *ethical*, *transformational*, dan *leader motivating language*, mengarah pada perilaku yang serupa, yaitu keterbukaan, aksesibilitas, dukungan, komunikasi, dan penghargaan terhadap kontribusi, yang berkaitan dengan persepsi lingkungan kerja yang lebih aman secara interpersonal. *Psychological safety* berulang kali berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan dengan *employee outcomes*, yaitu *voice*, inovasi, keterikatan kerja dan kinerja, perilaku pengetahuan, serta keselamatan interpersonal. Namun, kepemimpinan juga dapat berfungsi sebagai kondisi yang memperkuat atau memperlemah hubungan *psychological safety* dengan variable lain, dan peran mediasi ini tidak selalu terkonfirmasi, seperti pada studi Maximo et al. (2019). Karena sebagian besar studi bersifat *cross-sectional,* temuan dipahami sebagai keterkaitan, bukan hubungan sebab-akibat. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau eksperimental untuk menguji arah hubungan tersebut, serta menguji pola ini pada sektor dan negara yang kurang terwakili, termasuk Indonesia, dengan pendekatan kualitatif atau mixed-methods untuk memahami bagaimana perilaku pemimpin sehari-hari dipersepsikan sebagai sinyal rasa aman.

DAFTAR PUSTAKA

Artinger, F. M., Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Gigerenzer, G., Artinger, S., & Van Dick, R. (2025). Coping With Uncertainty: The Interaction Of Psychological Safety And Authentic Leadership In Their Effects On Defensive Decision Making. Journal Of Business Research. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2025.115240

Aziz, M. A., Hossain, S. M. A., Jayed, T. M., & Rahman, M. M. (2026). Nurturing Employee Innovativeness And Work Engagement: How Inclusive Leaders Cultivate Psychological Safety Among Information Technology (IT) Professionals. Social Sciences & Humanities Open. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ssaho.2026.103686

Clarke, E., Malinen, S., Näswall, K., & Masselot, A. (2025). Safe To Stay: The Role Of Leader Behaviors And Psychological Safety In Employee Retention In High-Demand Workplaces. German Journal Of Human Resource Management. Https://Doi.Org/10.1177/23970022251337643

Dong, X., & Xing, L. (2026). Authentic Leadership And Employee Psychological Safety: The Mediating Role Of Leader-Member Exchange And The Moderating Effect Of Cultural Collectivism. BMC Psychology. Https://Doi.Org/10.1186/S40359-026-04071-X

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. Https://Doi.Org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes Of Age: Observed Themes In An Established Literature. Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior, 10, 55–78. Https://Doi.Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-120920-055217

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review And Extension. Personnel Psychology, 70(1), 113–165. Https://Doi.Org/10.1111/Peps.12183

Gaur, V., & Vallabh, P. (2026). Emotional Contagion In Virtual Leadership: A Webcam-Based Study Of Expressivity, Psychological Safety, And Team Output. Acta Psychologica. Https://Doi.Org/10.1016/J.Actpsy.2026.106488

Gip, H., Russen, M., & Guchait, P. (2025). Climate Perceptions For Underrepresented Leaders: Influencing Service Employees' Proactive Behaviors Through Psychological Safety And Knowledge Sharing. International Journal Of Hospitality Management. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijhm.2025.104204

Gustiawan, D., Noermijati, Aisjah, S., & Indrawati, N. K. (2023). Workplace Incivility To Predict Employee Silence: Mediating And Moderating Roles Of Job Embeddedness And Power Distance. Cogent Business & Management, 10(1), Article 2188982. Https://Doi.Org/10.1080/23311975.2023.2188982

Kim, B.-J., Kim, M.-J., & Lee, J. (2022). The Influence Of Corporate Social Responsibility On Safety Behavior: The Importance Of Psychological Safety And The Authentic Leadership. Frontiers In Public Health, 10, Article 1090404. Https://Doi.Org/10.3389/Fpubh.2022.1090404

Konečná, L., Lisá, E., & Čiriková, V. (2026). The Role Of Leadership In Shaping Psychological Safety: A Qualitative Study From Slovakia. Scientific Reports. Https://Doi.Org/10.1038/S41598-026-38706-1

Lee, J.-H., & Shin, H. (2026). Beyond Service Recovery Performance: Humble Leadership And Psychological Safety As Durable Resources For Sustainable Service Management And Organizational Resilience. Sustainability, 18(9), Article 4571. Https://Doi.Org/10.3390/Su18094571

Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership And Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model Of Psychological Safety. Frontiers In Psychology, 13, Article 934831. Https://Doi.Org/10.3389/Fpsyg.2022.934831

Li, X., & Peng, P. (2025). How Authentic Leadership Prevents Knowledge Hiding: The Mediating Roles Of Psychological Safety And Relational Identification. Journal Of Innovation & Knowledge. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jik.2025.100881

Liu, J., Liu, X., & Gao, H. (2025). Moderated Mediation Analysis Of The Relationship Between Inclusive Leadership And Innovation Behavior. Sustainability, 17(9), Article 3962. Https://Doi.Org/10.3390/Su17093962

Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic Leadership And Work Engagement: The Indirect Effects Of Psychological Safety And Trust In Supervisors. SA Journal Of Industrial Psychology, 45, Article 1612. Https://Doi.Org/10.4102/Sajip.V45i0.1612

Mohase, K., Donald, F., & Israel, N. (2025). Inclusive Leadership, Psychological Safety, And Employee Voice In Remote And Hybrid Work Employees. South African Journal Of Psychology. Https://Doi.Org/10.1177/00812463251365484

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

Ngubane, N., & Mbokota, G. (2025). Leader Competencies For Building Psychological Safety In Hybrid Teams: A South African FMCG Sector Study. South African Journal Of Business Management, 56(1), Article 4802. Https://Doi.Org/10.4102/Sajbm.V56i1.4802

Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., Mcdonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline For Reporting Systematic Reviews. BMJ, 372, Article N71. Https://Doi.Org/10.1136/Bmj.N71

Palanović, A. (2026). Leaders Are Providers: The Role Of Leadership As An Antecedent To Psychological Safety In The Job Demands–Resources Model. Management: Journal Of Contemporary Management Issues, 31(1). Https://Doi.Org/10.30924/Mjcmi.31.1.4

Park, J.-H., Shin, J.-J., Gau, L.-S., & Kim, J.-C. (2025). Authentic Leadership And Subjective Career Success: The Mediating Roles Of Psychological Safety And Mindfulness In A Sustainable Work Environment. Sustainability, 17(7), Article 2861. Https://Doi.Org/10.3390/Su17072861

Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J., Koffel, J. B., & PRISMA-S Group. (2021). PRISMA-S: An Extension To The PRISMA

Statement For Reporting Literature Searches In Systematic Reviews. Systematic Reviews, 10, Article 39. Https://Doi.Org/10.1186/S13643-020-01542-Z

Shafaei, A., Nejati, M., Omari, M., & Sharafizad, F. (2023). Inclusive Leadership And Workplace Bullying: A Model Of Psychological Safety, Self-Esteem, And Embeddedness. Journal Of Leadership & Organizational Studies. Https://Doi.Org/10.1177/15480518231209018

Thelen, P. D., Yue, C. A., & Verghese, A. K. (2022). Increasing Employee Advocacy Through Supervisor Motivating Language: The Mediating Role Of Psychological Conditions. Public Relations Review. Https://Doi.Org/10.1016/J.Pubrev.2022.102253

Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods For The Thematic Synthesis Of Qualitative Research In Systematic Reviews. BMC Medical Research Methodology, 8, Article 45. Https://Doi.Org/10.1186/1471-2288-8-45

Wang, D., Yang, Y., Sun, L., Zhang, L., Li, M., Mao, W., Qiao, X., Zhao, C., & Hu, Y. (2025). The Impact Of Workplace Bullying On Employee Safety Behavior In The Petroleum Industry: A Moderated Mediating Model. SAGE Open. Https://Doi.Org/10.1177/21582440251409446

Zhang, A., & Hahn, J. (2026). When Inclusive Leadership Promotes Innovation: The Role Of Team Psychological Safety And Leader Power Distance Orientation. Frontiers In Psychology, 17, Article 1868768. Https://Doi.Org/10.3389/Fpsyg. 2026.1868768

Zhu, H., Khan, M. K., Nazeer, S., Li, L., Fu, Q., Badulescu, D., & Badulescu, A. (2022). Employee Voice: A Mechanism To Harness Employees' Potential For Sustainable Success. International Journal Of Environmental Research And Public Health, 19(2), Article 921. Https://Doi.Org/10.3390/Ijerph19020921,9-11Agustus