



Pengaruh *Psychological Safety* dan *Employee Voice* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas Jakarta Barat

Siti Zahro Zaitunnisah^{1*}, Eulin Karlina², Yunidyawati Azlina³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Universitas Bina Sarana Informatika, Indonesia

*Penulis Korespondensi: zahrohzaaitunnisah@gmail.com

Abstract. Human resources constitute a crucial factor in achieving corporate objectives. A psychologically safe work environment and opportunities for employees to voice their opinions are aspects linked to employee performance. This study aims to examine and analyze the impact of psychological safety and employee voice on employee performance at PT Trengginas Abadi Mas. A quantitative approach utilizing the saturated sampling method was employed, meaning the entire population of 33 employees served as respondents. Data collection involved observation, questionnaires, and document analysis. Data analysis encompassed data quality tests, classical assumption tests, multiple linear regression, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination using SPSS. The results indicate that psychological safety has a positive and significant effect on employee performance, with a significance value of 0.039 (< 0.05) and a calculated t-value of 2.156 (> 2.04227). Employee voice did not have a significant effect, showing a significance value of 0.195 (> 0.05) and a calculated t-value of 1.326 (< 2.04227). However, the two variables simultaneously exerted a significant influence, with a significance value of 0.000 (< 0.05) and a calculated F-value of 20.431 (> 3.32). The R-square value of 0.577 indicates that these two variables explain 57.7% of the variation in employee performance.

Keywords: Employee Performance; Employee Voice; Psychological Safety; Quantitative Research; Work Environment.

Abstrak. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Kondisi lingkungan kerja yang aman secara psikologis serta kesempatan karyawan dalam menyampaikan pendapat menjadi aspek yang dapat berkaitan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Psychological Safety dan Employee Voice terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sampel jenuh, sehingga seluruh populasi yang berjumlah 33 karyawan dijadikan sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuesioner, dan studi dokumentasi. Analisis data meliputi uji kualitas data, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Psychological Safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai signifikansi $0,039 < 0,05$ dan t hitung $2,156 > 2,04227$. Employee Voice tidak berpengaruh signifikan dengan nilai signifikansi $0,195 > 0,05$ dan t hitung $1,326 < 2,04227$. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan F hitung $20,431 > 3,32$. Nilai R Square sebesar 0,577 menunjukkan bahwa kedua variabel menjelaskan 57,7% variasi kinerja karyawan.

Kata Kunci: Employee Voice; Kinerja Karyawan; Lingkungan Kerja; Penelitian Kuantitatif; Psychological Safety.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM), komponen utama yang memiliki peran strategis dalam mendukung keberlangsungan operasional perusahaan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya.

Dengan pengelolaan SDM yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah persaingan yang semakin ketat. Selain itu, pengelolaan SDM yang baik juga berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan dalam mendorong partisipasi aktif karyawan melalui *employee voice*. Ketika karyawan merasa didengar dan dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi

terbaiknya terhadap organisasi. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Farooq et al. 2025).

Psychological safety, kondisi di mana individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Ketika karyawan merasa aman, mereka cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan ide, kritik, maupun saran. Hal ini akan mendorong terciptanya komunikasi yang lebih efektif dalam organisasi. Selain itu, *psychological safety* juga berperan dalam meningkatkan kepercayaan antar anggota tim. Dengan demikian, suasana kerja yang kondusif dapat terbentuk dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Farooq et al. 2025).

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal agar dapat mencapai kinerja yang unggul. Karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja secara efektif, tetapi juga diharapkan mampu berkontribusi secara aktif dalam memberikan ide dan inovasi. Salah satu faktor penting yang memengaruhi kontribusi karyawan adalah kondisi psikologis di tempat kerja (Hu et al. 2024).

Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang mampu mendorong partisipasi aktif karyawan sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif, termasuk menyediakan ruang bagi mereka untuk menyampaikan ide, saran, maupun kritik secara konstruktif. Integrasi antara *Psychological Safety* dan *Employee Voice* menjadi kunci penting dalam menciptakan SDM yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Selain *Psychological Safety*, *Employee Voice* juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Employee voice* merujuk pada keberanian dan kesempatan karyawan untuk menyampaikan pendapat, ide, dan masukan terkait pekerjaan maupun organisasi. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk bersuara cenderung merasa lebih dihargai dan terlibat dalam organisasi. (Piao and Hahn 2025).

Hubungan antara *Psychological Safety* dan *Employee Voice* sangat erat dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. *Psychological Safety* yang tinggi akan mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam menyampaikan ide dan pendapatnya. Sebaliknya, tanpa adanya rasa aman, karyawan cenderung memilih diam meskipun memiliki gagasan yang bermanfaat. Kondisi ini dapat menghambat inovasi dan perkembangan organisasi. Oleh karena itu, kedua variabel ini perlu dikaji secara bersamaan (Clarke, Masselot, and Malinen 2024).

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung.

PT Trengginas Abadi Mas sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang property tertentu juga menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Dalam praktiknya, masih terdapat kemungkinan adanya hambatan komunikasi antara karyawan dan manajemen.

Selain itu, belum tentu seluruh karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide atau kritik. Hal ini dapat berdampak pada rendahnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis terkait kondisi *psychological safety* dan *employee voice* di perusahaan tersebut.

Penelitian mengenai pengaruh *psychological safety* dan *employee voice* terhadap kinerja karyawan menjadi penting untuk dilakukan. Dengan adanya penelitian ini, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana kedua faktor tersebut memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia. Perusahaan juga dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai strategis bagi perusahaan.

Penelitian akan menulis skripsi yang berjudul: “pengaruh pysological safety dan employee voice terhadap kinerja karyawan” berdasarkan gagasan atau kekhawatiran tertentu.

2. KAJIAN TEORITIS

Psychological Safety

Psychological safety merupakan konsep penting dalam perilaku organisasi yang menjelaskan situasi di mana individu merasa aman secara psikologis dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan keberanian seseorang untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Fatoki 2024). *Psychological safety* merupakan sebagai kondisi ketika karyawan memiliki rasa aman untuk mengekspresikan pendapat, menyampaikan gagasan, maupun melakukan interaksi kerja tanpa khawatir akan mendapatkan penilaian atau perlakuan negatif dari lingkungan kerja (Plezia and Moczydłowska 2025).

Employee Voice

Employee voice merupakan konsep yang menggambarkan bagaimana karyawan menyampaikan ide, saran, maupun kritik dalam organisasi (Yang et al. 2025). *Employee voice* merupakan Ide-ide baru yang sering kali berasal dari karyawan untuk berani menyampaikan

gagasan. (Clarke et al., 2024). *Employee voice* adalah konsep menggambarkan partisipasi aktif karyawan dalam menyampaikan berbagai masukan, gagasan, serta pandangan yang bertujuan untuk mendukung perbaikan dan pengembangan organisasi secara berkelanjutan (Behavior & Morrison 2023).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan saat melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi yang dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki oleh setiap individu (Yang et al. 2025). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan target, standar, dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi (Piao & Hahn 2025).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan antara variabel *psychological safety* dan *employee voice* terhadap kinerja karyawan. Adapun yang akan menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas yang memenuhi karakteristik tertentu sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu karyawan bagian administrasi yang berjumlah 5 orang dan karyawan bagian marketing yang berjumlah 28 orang, sehingga total keseluruhan populasi berjumlah 33 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *sampling jenuh*, yang dimana *sampling* ini dilakukan dengan mengambil semua jumlah populasi untuk dijadikan sebagai sampel pada penelitian ini, sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 33 karyawan. Instrumen ini berisi sejumlah pertanyaan yang disusun berdasarkan indikator *psychological safety*, *employee voice*, dan kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, kuesioner, dan studi dokumentasi. Kuesioner atau bisa juga disebut dengan angket yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data secara langsung dari responden, yaitu karyawan PT Trengginas Abadi Mas, dengan menggunakan skala *Likert* yang terdiri dari lima pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Analisis data dilakukan melalui uji kualitas data yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas, uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), uji koefisien determinasi (uji R), serta analisis regresi linear berganda untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Pengujian validitas dapat membantu memastikan validitas kuesioner yang dianggap valid jika dapat mengukur konsep atau variabel di mana setiap pertanyaan diterbitkan secara akurat. Penulis menyebarkan kuesioner kepada 33 orang pegawai dengan memberikan 30 butir soal. Untuk menilai validitas dan keandalan dari item atau pertanyaan, pertanyaan-pertanyaan dibagi menjadi tiga 64 variabel. Oleh karena itu, r_{tabel} ($df = N-2 = 33-2 = 31$) memiliki nilai r_{tabel} sebesar 0,3440.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variable Psychological Safety (X1).

Butir Soal	Corrected Item Total Correlation	r Table	keterangan
X1.1	0,532	0,3440	Valid
X1.2	0,726	0,3440	Valid
X1.3	0,645	0,3440	Valid
X1.4	0,608	0,3440	Valid
X1.5	0,389	0,3440	Valid
X1.6	0,624	0,3440	Valid
X1.7	0,541	0,3440	Valid
X1.8	0,734	0,3440	Valid
X1.9	0,736	0,3440	Valid
X1.10	0,692	0,3440	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji validitas variabel *Psychological Safety* (X1) menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar daripada nilai r tabel (0,3440). Nilai korelasi berkisar antara 0,389 hingga 0,736. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan pada 64 variabel *Psychological Safety* dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai 64 variabel penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variable Employee Voice (X2).

Butir Soal	Corrected Item Total Correlation	r Table	keterangan
X2.1	0,577	0,3440	Valid
X2.2	0,713	0,3440	Valid
X2.3	0,688	0,3440	Valid
X2.4	0,633	0,3440	Valid
X2.5	0,352	0,3440	Valid
X2.6	0,626	0,3440	Valid
X2.7	0,719	0,3440	Valid
X2.8	0,713	0,3440	Valid
X2.9	0,703	0,3440	Valid
X2.10	0,719	0,3440	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji validitas variabel *Employee Voice* (X2) menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* lebih besar daripada nilai r tabel (0,3440). Nilai korelasi berkisar antara 0,532 hingga 0,719. Oleh karena itu, seluruh butir pernyataan pada 64 variabel *Employee Voice* dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variable Kinerja Kariyawan(Y).

Butir Soal	Corrected Item Total Correlation	r Table	keterangan
Y.1	0,593	0,3440	Valid
Y.2	0,734	0,3440	Valid
Y.3	0,617	0,3440	Valid
Y.4	0,704	0,3440	Valid
Y.5	0,571	0,3440	Valid
Y.6	0,728	0,3440	Valid
Y.7	0,734	0,3440	Valid
Y.8	0,662	0,3440	Valid
Y.9	0,499	0,3440	Valid
Y.10	0,529	0,3440	Valid

Sumber: Data yang diolah,2026.

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji validitas variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar daripada nilai r tabel (0,3440). Nilai korelasi berkisar antara 0,499 hingga 0,734. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan pada 65 variable Kinerja Karyawan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai 65 variable 65 penelitian.

Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas yaitu indicator variabel untuk menilai survey atau kuesioner. Responden dianggap diandalkan jika jawaban mereka pada kuesioner tetap konstan seiring waktu. Jika nilai *Cronbach's Alpa* dari kuesioner lebih tinggi dari 0,60 maka dianggap dapat diandalkan. Hasil dari setiap tes konsistensi untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Realibitas variable psychological safety (X1).

Variable	Cronbach's Alpha	N of Item	Keterangan
<i>Psychological Safety</i>	0,825	10	Realiable

Sumber: Data yang diolah,2026.

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji reliabilitas pada variabel *Psychological Safety* (X1) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,825 dengan jumlah item sebanyak 10 pernyataan. Nilai *Cronbach's Alpha* tersebut lebih besar dari 0,70 sehingga instrumen penelitian pada variabel *Psychological Safety* dinyatakan 65 variable. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel ini memiliki tingkat konsistensi yang baik dan layak digunakan dalam penelitian.

Tabel 5. Hasil Uji Realibitas variable Employee Voice (X2).

Variable	Cronbach's Alpha	N of Item	Keterangan
<i>Employee Voice</i>	0,881	10	Realiable

Sumber: Data yang diolah,2026.

Berdasarkan Tabel 5, hasil uji reliabilitas pada variabel *Employee Voice* (X2) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,881 dengan jumlah item sebanyak 10 pernyataan. Nilai *Cronbach's Alpha* tersebut lebih besar dari 0,70 sehingga instrumen penelitian pada variabel *Employee Voice* dinyatakan 65variable. Hal ini menunjukkan bahwa

seluruh item pernyataan memiliki tingkat konsistensi yang sangat baik dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian.

Tabel 6. Hasil Uji Realibitas variable Kinerja Kariyawan (Y).

Variable	Cronbach's Alpha	N of Item	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,838	10	Realiable

Sumber: Data yang diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji reliabilitas pada variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,838 dengan jumlah item sebanyak 10 pernyataan. Nilai Cronbach's Alpha tersebut lebih besar dari 0,70 sehingga 66variable6666 penelitian pada variabel Kinerja Karyawan dinyatakan variabel. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada 66variable ini memiliki tingkat konsistensi yang baik dan layak digunakan dalam penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji ini memntukan apakah variabel bebas *Psychological Safety, Employee Voice*, serta variabel terikat (kinerja karyawan) terdistribusi normal. Di penelitian ini uji normalitasnya menggunakan uji K-S (monte carlo).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		33
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.65523956
Most Extreme Differences	Absolute	.121
	Positive	.081
	Negative	-.121
Kolmogorov-Smirnov Z		.697
Asymp. Sig. (2-tailed)		.716

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

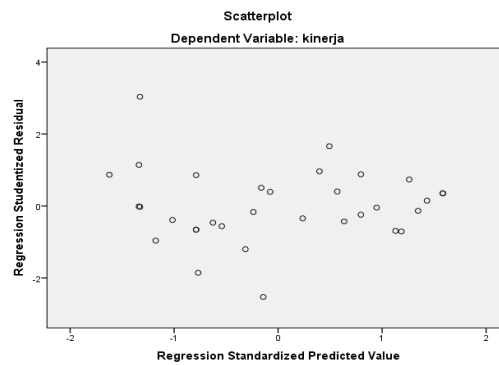
Gambar 1. Hasil Uji Normalitas.

Sumber: Data yang diolah, 2026

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa hasil uji monte carlo bernilai signifikan, dilihat pada monte carlo sig (-2 tailed) adalah 0.716, nilai ini lebih besar dari 0,05. Artinya nilai signifikan pada uji monte carlo sudah memenuhi syarat pada uji normalitas.

Uji Heterokeditas

Pengujian menggunakan scatterplot grafik menilai apakah terdapat ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Observasi dilakukan pada pola sebaran titik-titik data jika membentuk pola tertentu atau menyempit, maka terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika sebaran titik-titik tidak membentuk pola dan menyebar secara acak, maka data dianggap tidak mengalami heteroskedastisitas. Berikut hasil uji heteroskedastisitas yang telah diolah menggunakan SPSS versi 26:



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas.

Sumber: Data yang diolah, 2026.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan scatterplot, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Titik-titik tersebut tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas dan memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas menentukan adanya korelasi di antara variabel bebas. Pada uji ini pengambilan kesimpulannya yaitu dengan memperhatikan kolom tolerance dan VIF hasil olah data. Dimana dengan ketentuan pada nilai kolom Tolerance value < 0.10 atau $VIF > 10$, maka terjadi multikolinieritas. Dan jika nilai kolom Tolerance value > 0.10 atau $VIF < 10$, maka tidak terjadi multikolinieritas. Berikut hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini, antara lain:

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.343	5.482		2.252	.032		
	psychological	.500	.232	.488	2.156	.039	.276	3.625
	employee	.235	.177	.300	1.326	.195	.276	3.625

a. Dependent Variable: kinerja

Gambar 3. Hasil Uji Multikolinearitas.

Sumber: Data yang diolah, 2026.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diperoleh nilai Tolerance sebesar 0,276 dan nilai VIF sebesar 3,625 pada masing-masing variabel independen. Karena nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada model regresi, sehingga model memenuhi asumsi multikolinearitas.

Pengujian Hipotesis

Uji Parsial (Uji t)

Pengujian t dalam uji statistik untuk menganalisis pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka hasilnya dianggap tidak berpengaruh. Sebaliknya, jika nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka hasilnya dianggap berpengaruh. Di bawah ini adalah hasil Uji Parsial (Uji t) yang telah dianalisis menggunakan SPSS, antara lain:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.343	5.482		2.252	.032
	psychogocal	.500	.232	.488	2.156	.039
	employee	.235	.177	.300	1.326	.195

a. Dependent Variable: kinerja

Gambar 4. Hasil Uji Parsial (Uji t).

Sumber: Data yang diolah, 2026.

Berdasarkan hasil Uji Parsial (Uji t) yang telah diolah, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tingkat signifikansi pada variabel Psychological Safety (X1) sebesar 0,039 dimana nilai tersebut $< 0,05$ maka hasil dinyatakan berpengaruh. Tingkat signifikansi pada variabel *Employee Voice* (X2) sebesar 0,195 dimana nilai tersebut $> 0,05$ maka hasil dinyatakan tidak berpengaruh.

Uji Simultan (Uji f)

Hasil Uji Simultan (Uji f) mengetahui pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat, dengan menggunakan tabel anova pada SPSS. Dimana:

Signifikansi > 0.05 . H_0 diterima, artinya variabel independen secara serentak atau bersamaan tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

Signifikansi < 0.05 . H_0 ditolak, artinya variabel independen secara serentak atau bersama-sama mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	307.300	2	153.650	20.431	.000 ^b
	Residual	225.610	30	7.520		
	Total	532.909	32			

a. Dependent Variable: kinerja

b. Predictors: (Constant), employee, psychogocal

Gambar 5. Hasil Uji Simultan (Uji f).

Sumber: Data yang diolah, 2026.

Uji Simultan (Uji f) dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar $0,000 < 0,05$. Selain itu, Dapat disimpulkan, H1 diterima, yang menyatakan terdapat pengaruh secara siultan variable *Psychological Safety* dan *Employee Voice* terhadap kinerja karyawan, dan H₀ ditolak.

Uji Koefisien Determinasi (r)

Uji Koefisien Determinasi Parsial

Hasil uji koefisien determinasi secara pasial antara *Psychological Safety* (X1), terhadap kinerja karyawan (Y):

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 ^a	.552	.537	2.776

a. Predictors: (Constant), psychologocal

Gambar 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi Secara Parsial *Psychological Safety* (X1)) terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data yang diolah,2026.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi parsial antara *Psychological Safety* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), diperoleh nilai R Square sebesar 0,552 atau 55,2%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Psychological Safety* (X1) mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 55,2%.

Hasil uji koefisien determinasi secara simultan antara *Employee Voice* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y):

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 ^a	.511	.495	2.899

a. Predictors: (Constant), employee

Gambar 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi Secara Parsial *Employee Voice* (X2) terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data yang diolah,2026.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi parsial antara *Employee Voice* (X2 terhadap Kinerja Karyawan (Y), diperoleh nilai R Square sebesar 0,511 atau 51,1%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Employee Voice* (X2) mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 51,1%.

Uji Koefisien Determinasi Secara Simultan

Hasil uji koefisien determinasi secara simultan antara *Psychological Safety* (X1), *Employee Voice* (X2), terhadap kinerja karyawan (Y):

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.759 ^a	.577	.548	2.742

a. Predictors: (Constant), employee, psychological
b. Dependent Variable: kinerja

Gambar 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi Secara Simultan.

Sumber: Data yang diolah, 2026.

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 12, diperoleh nilai R Square sebesar 0,577. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *Psychological Safety* (X1) dan *Employee Voice* (X2) mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan (Y) sebesar 57,7%. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,548 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan, kemampuan variabel *Psychological Safety* dan *Employee Voice* dalam menjelaskan variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 54,8%, sedangkan 45,2% sehingga model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dengan baik.

Uji Koefisien Regresi Linier Berganda

Setelah melakukan uji asumsi klasik serta telah memenuhi persyaratan untuk melakukan uji regresi linier berganda. Hasil table yang telah diolah:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.343	5.482		2.252	.032
	psychological	.500	.232	.488	2.156	.039
	employee	.235	.177	.300	1.326	.195

a. Dependent Variable: kinerja

Gambar 9. Hasil Uji Regresi Linier Berganda.

Sumber: Data yang diolah, 2026.

Berdasarkan hasil Coefficients dimana constant pada penelitian ini sebesar 12.343. Sementara nilai untuk *Psychological Safety* sebesar 0,500 dan nilai *Employee Voice* sebesar 0,235 Sehingga berdasarkan hasil nilai tersebut dapat diperoleh persamaan terhadap variabel yang digunakan pada studi ini:

$$Y = 12,343 + 0,500 X1 + 0,235 X2 \dots\dots\dots (i)$$

Berdasarkan hasil nilai interpretasi tersebut adalah:

Konstanta sebesar 12,343 menunjukkan bahwa jika *Psychological Safety* (X1) dan *Employee Voice* (X2) nilainya dianggap 0, maka nilai variabel dependen (Y) diprediksi sebesar 12,343.

Koefisien *Psychological Safety* sebesar 0,500 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel *Psychological Safety* akan meningkatkan variabel dependen sebesar 0,500 unit, dengan asumsi variabel *Employee Voice* konstan. Koefisien yang positif menunjukkan pengaruh yang searah (positif).

Koefisien *Employee Voice* sebesar 0,235 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada variabel *Employee Voice* akan meningkatkan variabel dependen sebesar 0,235 unit, dengan asumsi variabel *Psychological Safety* konstan. Koefisien positif ini juga menunjukkan pengaruh searah (positif).

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Variabel Terhadap Psychological Safety Variabel Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil uji parsial (t) yang menyatakan bahwa pengaruh *Psychological Safety* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel *Psychological Safety* memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,156 yang lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,04227 serta nilai signifikansi sebesar 0,039 yang lebih kecil dari 0,05, dengan demikian, H_1 yang menyatakan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas diterima. Sedangkan H_0 ditolak. Dan hasil uji koefisien determinasi *Psychological Safety* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 55,2%.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hu et al. 2024) yang mengatakan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat rasa aman psikologis yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang merasa aman untuk menyampaikan ide, pendapat, maupun mengakui kesalahan tanpa takut mendapatkan konsekuensi negatif akan lebih percaya diri dalam bekerja dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Pengaruh Variabel Employee Voice Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji parsial (t) yang menyatakan bahwa pengaruh *Employee Voice* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel *Employee Voice* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,195 dan nilai t_{hitung} sebesar 1,326 yang lebih kecil dari t_{tabel} sebesar 2,04227 serta nilai signifikansi sebesar 0,195 yang lebih besar dari 0,05. Dengan

demikian, H_1 yang menyatakan bahwa *Employee Voice* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas ditolak, sedangkan H_0 diterima 51,1%..

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farooq et al. 2025) yang menyatakan bahwa *employee voice* berpengaruh positif terhadap berbagai hasil kerja karyawan karena karyawan merasa lebih dihargai ketika pendapatnya didengarkan dalam pengambilan keputusan organisasi. Akibatnya, meskipun karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, hal tersebut belum mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja mereka.

Pengaruh Variabel Psychological Safety dan Employee Voice Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji simultan (uji F), diperoleh nilai F hitung sebesar 20,431 lebih besar dari F tabel sebesar 3,32 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Psychological Safety* dan *Employee Voice* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H_1) diterima. Selain itu, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,577. Hal ini berarti bahwa *Psychological Safety* dan *Employee Voice* mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan sebesar 57,7%, sedangkan sisanya sebesar 42,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Yang et al. 2025) mengatakan bahwa *psychological safety* mendorong munculnya *employee voice* yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

Selain itu, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,577 atau 57,7%. Hal ini berarti bahwa *Psychological Safety* dan *Employee Voice* mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan sebesar 57,7%, sedangkan sisanya sebesar 42,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan rasa aman psikologis dan kesempatan karyawan untuk menyampaikan pendapat secara bersama-sama dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Namun, dalam penelitian ini *Psychological Safety* menjadi variabel yang lebih dominan dibandingkan *Employee Voice* dalam memengaruhi Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Psychological Safety* dan *Employee Voice* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Psychological Safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel *Psychological Safety* memperoleh nilai t hitung sebesar 2,156 lebih besar dari t tabel sebesar 2,04227 dengan nilai signifikansi $0,039 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat rasa aman psikologis yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Employee Voice tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel *Employee Voice* memperoleh nilai t hitung sebesar 1,326 lebih kecil dari t tabel sebesar 2,04227 dengan nilai signifikansi $0,195 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Voice* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan *Employee Voice* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan tidak dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan: $Y = 12,343 + 0,500X_1 + 0,235X_2$, Persamaan tersebut menunjukkan bahwa *Psychological Safety* (X_1) dan *Employee Voice* (X_2) memiliki arah pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Selain itu, hasil koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,577 menunjukkan bahwa sebesar 57,7% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh *Psychological Safety* dan *Employee Voice*, sedangkan sisanya sebesar 42,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Psychological Safety* dan *Employee Voice* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Trengginas Abadi Mas, terdapat beberapa saran sebagai berikut:

PT Trengginas Abadi Mas Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\text{sig. } 0,039 < 0,05$), PT Trengginas Abadi Mas disarankan untuk meningkatkan *psychological safety* dengan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, saling menghargai, dan mendukung komunikasi yang positif agar kinerja karyawan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Employee Voice belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\text{sig. } 0,195 > 0,05$), perusahaan tetap disarankan untuk menyediakan wadah komunikasi seperti forum diskusi, rapat evaluasi, atau kotak saran.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 57,7%, masih terdapat 42,3% variasi kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, atau budaya organisasi serta memperluas jumlah responden agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- Clarke, E., Näswall, K., Masselot, A., & Malinen, S. (2024). Feeling safe to speak up: Leaders improving employee wellbeing through psychological safety. *Economic and Industrial Democracy*, 46(1). <https://doi.org/10.1177/0143831X231226303>
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Farooq, S., Mir, A. A., Bhat, A. A., Ajaz, A., & Khan, S. (2025). Exploring the nexus of psychological safety, organisation-based self-esteem and job satisfaction: The mediating role of employee voice. *Labour and Industry*, 35(2), 204–224. <https://doi.org/10.1080/10301763.2025.2542050>
- Fatoki, O. (2024). Inclusive leadership and employee voice behaviour: Serial mediating effects of psychological safety and affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 199. <https://doi.org/10.3390/admsci14090199>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Hu, S., Nadeem, M. A., Luo, J., & Yi, X. (2024). The effects of psychological safety and employee voice behavior on flight attendants' mindful safety practices adoption. *Frontiers in Public Health*, 12, 1398815. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1398815>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2023). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100876.
- Piao, J., & Hahn, J. (2025). How safety leadership influences employee safety participation and compliance through safety knowledge: The moderating role of psychological

- resilience. *Frontiers in Psychology*, 16, 1615084. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1615084>
- Plezia, G., & Moczydłowska, J. M. (2025). Psychological safety and its impact on employee engagement: Implications for management. *Academy of Management Proceedings*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Wang, Y., & Ning, L. (2024). Psychological safety and employee outcomes: A multilevel analysis. *BMC Psychology*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03747-0>
- Yang, J., Wang, Y., Huang, H., Han, J., & Zhou, Y. (2025). How can inclusive leadership motivate employee voice? A cross-level study from psychological capital and internal social capital perspective. *BMC Psychology*, 13(1), 1249. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03565-4>