



## Pengaruh Psychological Safety terhadap Sustainable Innovation dengan Communication Behavior sebagai Variabel Mediasi

Zahra Adeliyana Sari<sup>1\*</sup>, Rahmania Mustahidda<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup>Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin

Email: [zahraadeliyana44@gmail.com](mailto:zahraadeliyana44@gmail.com), [rahmania@stietotalwin.ac.id](mailto:rahmania@stietotalwin.ac.id)

\*Rahmania Mustahidda

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of psychological safety on sustainable innovation with communication behavior as a mediating variable. The research design used a quantitative approach with a survey method on employees of PT Morich Indo Fashion. Sampling was conducted using the Slovin formula and obtained respondents who were analyzed using Partial Least Squares (PLS). The results showed that psychological safety has a positive effect on sustainable innovation and communication behavior. In addition, communication behavior also has a positive effect on sustainable innovation and mediates the relationship between psychological safety and sustainable innovation. These findings emphasize the importance of creating a psychologically safe climate and effective communication to encourage sustainable innovation in organizations.*

**Keywords:** *Psychological Safety; Communication Behavior; Sustainable Innovation; Partial Least Squares; Human Resource Management*

**Abstrak.** Abstrak wajib ditulis dalam **bahasa Indonesia** dan memuat uraian singkat tentang latar belakang penelitian, tujuan, metode, temuan, dan implikasi. Abstrak ditulis dalam satu paragraf dengan spasi tunggal (**150-250 kata**), tanpa ada rujukan atau rumus.

**Kata kunci:** 5 kata atau frasa yang mencerminkan isi artikel (secara alfabetis).  
(Times New Roman, size 10 font) pemisah ; (titik koma).

### 1. LATAR BELAKANG

Inovasi berkelanjutan merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan global yang semakin kompleks. Organisasi dituntut untuk terus menciptakan ide-ide baru, memperbaiki proses, dan mengembangkan produk atau layanan agar mampu bertahan dan bersaing. Namun, inovasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, melainkan juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan, termasuk rasa aman untuk mengemukakan ide, mengambil risiko, serta berkolaborasi. Konsep ini dikenal sebagai psychological safety, yaitu keyakinan bahwa individu dapat berpartisipasi aktif tanpa takut mengalami konsekuensi negatif (Edmondson, 1999 dalam Hutahaeen et al., 2025).

Fenomena di lapangan menunjukkan masih banyak karyawan yang enggan menyampaikan gagasan atau mencoba pendekatan baru karena khawatir terhadap penilaian negatif, kritik, atau penolakan. Hal ini menimbulkan phenomenon gap, yaitu

adanya kebutuhan organisasi akan inovasi berkelanjutan yang belum sepenuhnya sejalan dengan kenyamanan psikologis karyawan dalam berinovasi.

Sejumlah penelitian telah menyoroti peran psychological safety dan faktor-faktor terkait dalam mendorong perilaku inovatif. (Maharani & Prastiwi, 2023) menemukan bahwa psychological safety berpengaruh positif terhadap innovative behavior, namun gagal berperan sebagai mediator antara psychological capital dan innovative behavior. (Cebuaningarti & Wijono, 2025) menekankan pada peran psychological empowerment dan kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi perilaku inovatif, bahkan psychological empowerment terbukti dapat memoderasi hubungan kepemimpinan dengan inovasi. Akan tetapi, penelitian ini masih berfokus pada kepemimpinan dan empowerment, bukan pada mekanisme komunikasi sebagai penghubung utama.

Selanjutnya, (Mahdia, 2024) menunjukkan bahwa psychological safety penting untuk menciptakan lingkungan yang aman bagi kolaborasi, pengambilan risiko, dan penyampaian ide baru, sementara (Akbar et al., 2025a) menyoroti peran multifaset kepemimpinan transformasional dalam mendukung inovasi sekaligus kesejahteraan psikologis karyawan. Penelitian Cakra et al., n.d.(2023) melalui mini literature review membandingkan keterkaitan psychological safety dengan kreativitas di Indonesia dan Cina, tetapi belum menguji secara empiris jalur komunikasi dalam hubungan tersebut.

Selain itu, (Baswara, 2023) menemukan bahwa psychological safety berpengaruh positif terhadap creative self-efficacy, yang diperkuat oleh (Cebuaningarti & Wijono, 2025) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi psychological safety, semakin tinggi pula keyakinan karyawan terhadap kemampuan kreatifnya (Clarissa et al., n.d.-a) juga mengonfirmasi bahwa psychological safety mendorong keberanian karyawan untuk mengeksplorasi ide, menyampaikan pendapat, dan berinovasi tanpa rasa takut. Penelitian (Jin & Peng, 2024a) bahkan lebih spesifik, yaitu menemukan pengaruh positif team psychological safety terhadap employee innovative performance melalui communication behavior, sehingga menekankan peran mediasi komunikasi.

Di sisi lain, (Cakra et al., n.d.-b) menegaskan bahwa organizational trust memengaruhi psychological safety dan berhubungan dengan rendahnya konflik kelompok, yang pada akhirnya mendukung keterbukaan dalam tim. (Yusuf & Etikariena, 2023) menemukan bahwa psychological safety dan psychological empowerment tidak berperan sebagai mediator secara simultan dalam hubungan kepemimpinan inklusif

dengan perilaku kerja inovatif, melainkan psychological empowerment yang menjadi mediator ketika psychological safety dikontrol. Temuan ini memperkuat bahwa peran psychological safety dalam model inovasi masih memerlukan kajian lebih lanjut, khususnya melalui mekanisme lain seperti komunikasi.

Berdasarkan kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun psychological safety secara konsisten terbukti berhubungan positif dengan kreativitas, self-efficacy, maupun perilaku inovatif, masih terdapat research gap terkait bagaimana psychological safety mendorong inovasi berkelanjutan melalui perilaku komunikasi. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada peran kepemimpinan, empowerment, atau trust, sementara mekanisme komunikasi sebagai saluran penghubung pengaruh psychological safety terhadap inovasi masih relatif jarang diteliti, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia.

Penelitian ini merupakan adopsi dari penelitian (Jin & Peng, 2024b) yang membuktikan pengaruh psychological safety terhadap inovasi melalui perilaku komunikasi. Namun, hingga saat ini di Indonesia masih sangat terbatas penelitian empiris yang menguji model serupa. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menguji pengaruh psychological safety terhadap inovasi berkelanjutan dengan perilaku komunikasi sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi di Indonesia.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Psikologi sebagai Ilmu Sosial Humaniora**

Psikologi termasuk dalam rumpun ilmu sosial humaniora, dengan manusia sebagai subjek utama yang dipelajari. Atribut psikologis manusia bersifat *intangible*, tidak berwujud secara fisik, tetapi dapat diamati melalui perilaku (O’Leary & Deegan, 2003 dalam (Trihadmojo et al., 2020)). Oleh karena itu, penelitian psikologi berusaha menekan bias asumsi dengan menggunakan metode ilmiah yang ketat, serta menekankan kebermanfaatan praktis dari hasil penelitian. Salah satu contohnya adalah konsep *psychological safety*, yang meskipun tidak kasatmata, mampu memberikan rasa aman, kepuasan, dan kenyamanan psikologis bagi individu dalam konteks kerja (Hutahaean et al., 2025).

Dalam kaitannya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), psikologi berperan penting dalam memahami perilaku individu dan kelompok di organisasi. MSDM tidak hanya mengelola aspek administratif karyawan, tetapi juga berfokus pada pengembangan potensi, motivasi, dan kesejahteraan mereka. Di sinilah ilmu psikologi menjadi landasan untuk merancang kebijakan dan praktik MSDM, seperti seleksi dan rekrutmen berbasis kompetensi psikologis, program pelatihan yang mempertimbangkan motivasi intrinsik, serta manajemen kinerja yang memperhatikan faktor psikososial.

Lebih jauh, atribut psikologis seperti *psychological safety*, *psychological empowerment*, dan *employee engagement* terbukti memiliki peran strategis dalam meningkatkan inovasi, kolaborasi, dan kepuasan kerja. Konsep ini memberikan pemahaman bahwa produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh kondisi psikologis yang mendukung keberanian untuk berpendapat, berinovasi, dan terlibat penuh dalam pekerjaan. Oleh karena itu, pengintegrasian perspektif psikologi dalam MSDM sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inovatif, dan berkelanjutan.

### **Psychological Safety dan Innovative Work Behaviour**

Psychological safety diartikan sebagai kondisi di mana anggota tim merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mencoba hal baru, dan mengambil risiko tanpa takut konsekuensi negatif (Jin & Peng, 2024b). Penelitian sebelumnya di Indonesia maupun internasional menunjukkan bahwa psychological safety berhubungan positif dengan creative self-efficacy (Trianto et al., 2021), kreativitas karyawan (Cakra et al., n.d.-c), (Clarissa et al., n.d.-b). (Basri et al., 2021) memperkuat argumen bahwa semakin tinggi tingkat psychological safety, semakin tinggi pula perilaku inovatif yang muncul.

#### **Peran Komunikasi dalam Hubungan Psychological Safety dan Inovasi**

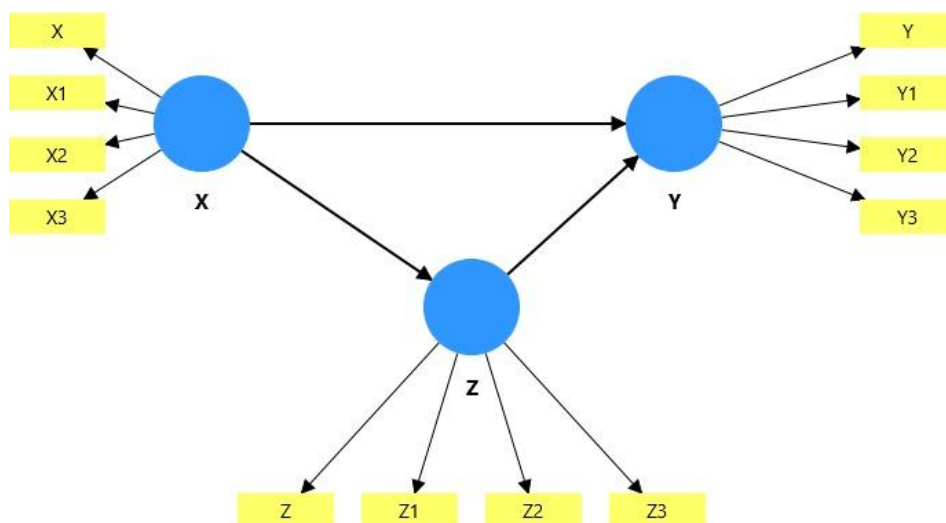
Psychological safety mendorong terbentuknya komunikasi yang terbuka dan saling mendukung dalam tim (Jin & Peng, 2024b). Komunikasi ini menjadi kunci bagi pertukaran informasi, kolaborasi, dan penciptaan ide baru, sehingga meningkatkan employee innovative performance. (Servqual, 2019) menekankan bahwa komunikasi adalah proses dasar kehidupan manusia yang membentuk relasi, organisasi, dan

budaya. Dengan demikian, komunikasi berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani psychological safety dengan inovasi.

### Inovasi sebagai Pilar Keunggulan Organisasi

Inovasi dalam manajemen kinerja merupakan fondasi utama bagi kesuksesan organisasi di tengah kompetisi bisnis yang semakin dinamis dan menuntut adaptasi cepat (Hartanto, 2024). Inovasi tidak hanya sekadar meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membuka ruang bagi kreativitas, kolaborasi, serta penciptaan nilai berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, organisasi yang mampu menciptakan budaya kerja inovatif akan lebih siap menghadapi ketidakpastian pasar dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Namun, proses inovasi tidak dapat tumbuh optimal tanpa adanya kondisi psikologis yang mendukung di lingkungan kerja. Salah satu faktor kunci yang menjadi perhatian dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi adalah psychological safety. Konsep ini merujuk pada iklim tim di mana individu merasa aman untuk menyampaikan ide, mengambil risiko interpersonal, serta bereksperimen tanpa takut terhadap konsekuensi negatif seperti penolakan atau kritik (Edmondson, 1999 dalam (Dong et al., 2024)). Studi terbaru menunjukkan bahwa psychological safety memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan, karena individu yang merasa aman secara psikologis lebih berani mengeksplorasi gagasan baru, memberikan umpan balik, dan terlibat dalam proses pemecahan masalah (Mahdia, 2024) (Clarissa et al., n.d.-a).



### **Hubungan antara Team Psychological Safety dan Communication Behavior**

Team psychological safety menciptakan iklim kerja di mana anggota tim merasa aman untuk mengemukakan pendapat, mengajukan ide, maupun mengkritisi tanpa takut pada konsekuensi negatif (Jin & Peng, 2024b). Kondisi ini mendorong anggota tim untuk lebih terbuka dalam berbagi informasi, berkolaborasi, serta membangun komunikasi yang efektif. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa psychological safety merupakan faktor kunci dalam meningkatkan perilaku komunikasi yang sehat di dalam tim, karena memberikan rasa percaya diri bagi anggota untuk terlibat dalam diskusi dan pertukaran ide (Jin & Peng, 2024b) (Clarissa et al., n.d.-a). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat psychological safety yang dirasakan anggota tim, semakin baik pula kualitas komunikasi yang terbentuk. Maka:

**H1: Team psychological safety berpengaruh positif terhadap communication behavior.**

### **Hubungan antara Communication Behavior dan Employee Innovative Performance**

Komunikasi merupakan fondasi utama dalam interaksi organisasi, yang tidak hanya memperlancar aliran informasi tetapi juga menstimulasi pemikiran inovatif dan kemampuan pemecahan masalah (Akbar et al., 2025b). Ketika komunikasi berjalan secara terbuka, ide-ide baru lebih mudah muncul, dipertimbangkan, dan diimplementasikan menjadi inovasi nyata. Studi (Jin & Peng, 2024b) menegaskan bahwa perilaku komunikasi tim berperan penting dalam meningkatkan kinerja inovatif karyawan melalui mekanisme pertukaran informasi dan inspirasi ide. Dengan demikian, komunikasi yang efektif dalam tim menjadi katalisator penting bagi terbentuknya perilaku inovatif karyawan. Maka:

**H2: Communication behavior berpengaruh positif terhadap employee innovative performance.**

### **Hubungan antara Team Psychological Safety dan Employee Innovative Performance**

Psychological safety memungkinkan karyawan berani mengeksplorasi ide, mencoba strategi baru, dan mengambil risiko tanpa rasa takut terhadap dampak negative (Triwacananingrum & Wijaya, 2022). Dalam kondisi ini, karyawan memiliki tingkat keyakinan diri yang lebih tinggi dalam kemampuan kreatif mereka (Baswara, 2023), yang

pada akhirnya mendorong munculnya perilaku kerja inovatif. Hasil tinjauan literatur juga menunjukkan bahwa psychological safety berkontribusi positif terhadap inovasi karyawan di berbagai konteks budaya dan organisasi (Cakra et al., n.d.-a) (Clarissa et al., n.d.-b). Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat psychological safety dalam sebuah tim, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku inovatif. Maka:

**H3: Team psychological safety berpengaruh positif terhadap employee innovative performance.**

#### **Peran Mediasi Communication Behavior**

Meskipun psychological safety berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif karyawan, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat berlangsung secara tidak langsung melalui mekanisme komunikasi (Jin & Peng, 2024b) . Iklim tim yang aman secara psikologis akan mendorong terjadinya komunikasi terbuka, yang kemudian memperkuat aliran ide-ide inovatif dan meningkatkan kinerja inovatif karyawan. Dengan demikian, komunikasi berperan sebagai mediator yang menjembatani psychological safety dengan employee innovative performance, memperlihatkan bahwa inovasi tidak hanya bergantung pada perasaan aman, tetapi juga pada kualitas interaksi dan pertukaran informasi dalam tim. Maka:

**H4: Communication behavior memediasi hubungan antara team psychological safety dan employee innovative performance.**

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh psychological safety terhadap innovative performance dengan communication behavior sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik serta

menggeneralisasikan temuan penelitian pada populasi yang lebih luas (Kusumawardani et al., 2025).

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Morich Indo Fashion yang berjumlah 2.011 orang. Mengingat jumlah populasi yang cukup besar, penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan (margin of error) sebesar 10%. Berdasarkan perhitungan dengan slovin, jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 95 responden, yang dipilih secara proporsional dari berbagai divisi agar mewakili keseluruhan populasi.

### Definisi Operasional

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini disusun dengan mengacu pada konsep yang digunakan oleh Jin dan Peng (2024), yang menekankan pentingnya kejelasan indikator agar setiap konstruk dapat diukur secara tepat dan konsisten. Melalui definisi operasional, setiap variabel seperti *psychological safety*, *communication behavior*, dan *sustainable innovation* dijabarkan ke dalam indikator-indikator yang terukur sehingga dapat dianalisis secara kuantitatif sesuai dengan konteks organisasi di Indonesia.

Tabel 1. Definisi Operasional

Variabel	Indikator
<i>Psychological Safety (X)</i>	Kerja sama tim dan saling pengertian anggota tim berfokus pada membangun pemahaman bersama dalam komunikasi (X1) Berbagi informasi tim anggota tim saling berkomunikasi mengenai isu-isu terkait pekerjaan(X2) Keseimbangan memberi dan menerima dalam tim(X3)
<i>Communication Behavior (Z)</i>	Anggota tim lebih memahami tujuan organisasi melalui komunikasi yang efektif (Z1) Komunikasi membantu anggota tim berbagi ide-ide inovatif secara lebih aktif(Z2)

*Sustainable  
Innovation (Y)*

Dalam kolaborasi, perilaku komunikasi memotivasi anggota tim untuk menghasilkan solusi yang lebih kreatif(Z3)

Karyawan sering menghasilkan ide dan solusi yang inovatif (Y1)

Karyawan menunjukkan tingkat inovasi dan output yang lebih tinggi dalam tim mereka(Y2)

Kinerja inovatif anggota tim memberikan dampak positif terhadap tim secara keseluruhan(Y3)

### Metode Pengumpulan Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan opini responden terhadap fenomena yang diamati. Skala Likert terdiri dari lima pilihan jawaban, mulai dari “Sangat Setuju” (skor 5) hingga “Sangat Tidak Setuju” (skor 1)

### Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* melalui perangkat lunak SmartPLS 4 (Nandini et al., 2024). Teknik ini dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel laten secara simultan serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal yang ketat(Ghozali, 2023).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Data

Profil demografis responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan karyawan di PT Morich Indo Fashion (JKI).

**Table 2.** Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	14	14,74%
2	Perempuan	81	85,26%

Total	95	100%
-------	----	------

Sumber: Data Diolah, 2025

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT MORICH INDO FASHION adalah perempuan, sedangkan hanya sebagian kecil yang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini mencerminkan karakteristik industri garmen yang cenderung didominasi oleh tenaga kerja perempuan karena menuntut ketelitian, kesabaran, serta keterampilan manual yang tinggi.

**Tabel 3.** Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Kelompok	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 20 tahun	37	38,95%	
2	20–40 tahun	48	50,53%	
3	40–60 tahun	10	10,52%	
4	> 60 tahun	0	0%	
Total		95	100%	

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan usia, sebagian besar karyawan berada pada kelompok usia produktif yaitu 20–40 tahun, diikuti oleh kelompok usia <20 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja PT MORICH INDO FASHION didominasi oleh karyawan muda yang relatif dinamis, sedangkan proporsi karyawan berusia lanjut sangat kecil.

**Tabel 4.** Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Lulus SMP/ sederajat	8	8,42%
2	Lulus SMA/ sederajat	64	67,37%
3	Lulus Perguruan Tinggi	23	24,21%
4	Lulus Magister	0	0%
Total		95	100%

Sumber: data diolah, 2025

Ditinjau dari tingkat pendidikan, mayoritas karyawan PT MORICH INDO FASHION merupakan lulusan SMA atau sederajat. Sebagian lainnya merupakan lulusan perguruan tinggi, sedangkan lulusan SMP hanya berjumlah sedikit. Tidak terdapat karyawan dengan

jenjang pendidikan magister. Kondisi ini sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja pada industri garmen yang lebih menekankan keterampilan praktis dibandingkan kualifikasi akademik yang lebih tinggi.

### Evaluasi Outer Model

Evaluasi *outer model* dilakukan dengan menelaah nilai *outer loadings* dari indikator-indikator pada setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil detail dari evaluasi tersebut disajikan sebagai berikut:

**Tabel 5.** Outer Loading Factor

Variabel	Nilai LF	Kesimpulan
X	0,997	Valid
X1	0,700	Valid
X2	0,859	Valid
X3	0,689	Valid
Y	0,999	Valid
Y1	0,835	Valid
Y2	0,862	Valid
Y3	0,821	Valid
Z	0,998	Valid
Z1	0,792	Valid
Z2	0,832	Valid
Z3	0,768	Valid

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *outer loading*, seluruh indikator pada variabel penelitian ini memiliki nilai di atas 0,5 sehingga dapat disimpulkan valid.

Variabel Psychological Safety (X) memiliki nilai *loading factor* sebesar 0,997 pada konstruk utama, serta indikator X1 (0,700), X2 (0,859), dan X3 (0,689). Semua indikator dinyatakan valid meskipun X3 relatif lebih rendah dibandingkan yang lain, namun tetap memenuhi kriteria minimum 0,5.

Variabel Sustainable Innovation (Y) menunjukkan nilai *loading factor* konstruk utama sebesar 0,999 dengan indikator Y1 (0,835), Y2 (0,862), dan Y3 (0,821). Ketiga indikator ini dinyatakan valid karena berada di atas ambang batas 0,7.

Variabel Communication Behavior (Z) memiliki nilai *loading factor* konstruk utama sebesar 0,998 dengan indikator Z1 (0,792), Z2 (0,832), dan Z3 (0,768). Semua indikator dinyatakan valid karena berada di atas 0,7.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk laten masing-masing variabel dengan baik, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 6.** Validitas Diskriminan

	<b>Psychological Safety</b>	<b>Sustainable Innovation</b>	<b>Communication Behavior</b>
<b>Psychological Safety</b>	0,821		
<b>Sustainable Innovation</b>	0,606	0,882	
<b>Communication Behavior</b>	0,528	0,582	0,852

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini benar-benar memiliki perbedaan yang jelas antara satu dengan lainnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain sehingga masing-masing variabel mampu mengukur konsep yang berbeda tanpa adanya tumpang tindih antar konstruk.

**Tabel 7.** Uji Reliabilitas

	Cronbach Alpha	Composite Reliability
<b>Psychological Safety</b>	0,829	0,890
<b>Sustainable Innovation</b>	0,903	0,933
<b>Communication Behavior</b>	0,870	0,913

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* semua variabel >0,70, maka semua variabel sudah reliabel.

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan dengan melihat nilai R-Square ( $R^2$ ) sebagai indikator kemampuan prediksi model terhadap variabel endogen. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Sustainable Innovation memiliki nilai R-Square sebesar 0,463 dengan nilai R-Square Adjusted sebesar 0,451. Hal ini mengindikasikan bahwa 46,3% variasi pada Sustainable Innovation dapat dijelaskan oleh variabel Psychological Safety dan Communication Behavior, sedangkan sisanya sebesar 53,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

#### **Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

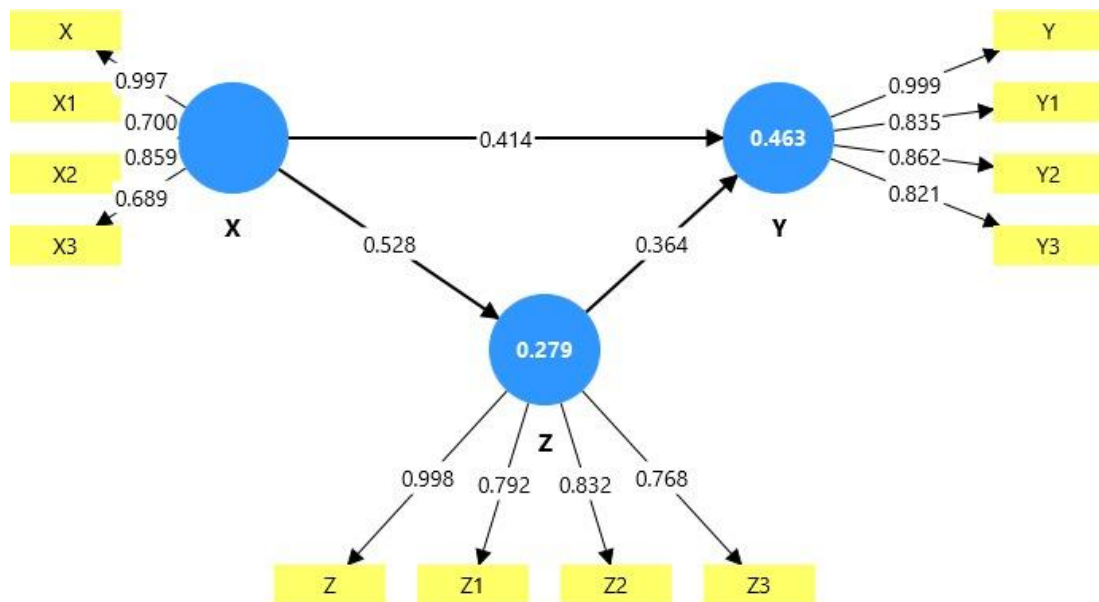
##### **1. R Square**

**Tabel 8.** R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
--	-----------------	--------------------------

<i>Sustainable Innovation</i>	0,463	0,451
<i>Communication Behavior</i>	0,279	0,271

Selanjutnya, variabel Communication Behavior memperoleh nilai R-Square sebesar 0,279 dengan nilai R-Square Adjusted 0,271. Artinya, 27,9% variasi Communication Behavior dapat dijelaskan oleh Psychological Safety, sementara 72,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan kriteria interpretasi R-Square (Hair et al., 2021), nilai R-Square sebesar 0,463 termasuk kategori moderat, sedangkan nilai 0,279 berada pada kategori lemah. Dengan demikian, model ini memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik untuk menjelaskan Sustainable Innovation, meskipun masih terbatas dalam menjelaskan Communication Behavior.



Gambar 2. Hasil Uji Path Analysis dengan SMART PLS4

## 2. Effect Size

Tabel 9. Effect Size

	Psychological Safety	Sustainable Innovation	Communication Behavior
Psychological Safety		0,230	0,386
Sustainable Innovation			

<b>Communication Behavior</b>		0,178	
-------------------------------	--	-------	--

Hasil analisis effect size ( $f^2$ ) menunjukkan kontribusi relatif masing-masing konstruk terhadap variabel endogen. Variabel Psychological Safety memberikan pengaruh dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,230 terhadap Sustainable Innovation, yang termasuk dalam kategori sedang (medium effect). Selanjutnya, Psychological Safety juga memberikan pengaruh terhadap Communication Behavior dengan nilai  $f^2$  sebesar 0,386, yang masuk kategori kuat (large effect). Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan Psychological Safety memiliki kontribusi yang dominan dalam mendorong perilaku komunikasi di dalam tim.

Selain itu, Communication Behavior memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,178 terhadap Sustainable Innovation, yang dapat dikategorikan sebagai pengaruh sedang. Temuan ini memperkuat posisi Communication Behavior sebagai variabel mediasi yang berperan cukup signifikan dalam memperkuat hubungan antara Psychological Safety dengan Sustainable Innovation. Secara keseluruhan, hasil uji effect size ini menegaskan bahwa Psychological Safety merupakan faktor penting baik secara langsung maupun tidak langsung dalam meningkatkan inovasi berkelanjutan melalui komunikasi yang efektif di dalam organisasi.

**Tabel 10.** Uji Hipotesis

	<b>Path Koefisien</b>	<b>T statistics</b>	<b>Pvalue</b>	<b>Kesimpulan</b>
<b>Psychological Safety → Sustainable Innovation</b>	0,463	4,046	0,000	H1 diterima
<b>Psychological Safety → Communication Behavior</b>	0,528	5,935	0,000	H2 diterima
<b>Communication Behavior → Sustainable Innovation</b>	0,634	3,432	0,000	H3 diterima
<b>Psychological Safety → Communication Behavior → Sustainable Innovation</b>	0,279	2,899	0,002	H4 diterima

<b>Sustainable Innovation</b>				
-------------------------------	--	--	--	--

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian ini signifikan. Pertama, Psychological Safety berpengaruh positif terhadap Sustainable Innovation dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,463, T-statistic 4,046, dan nilai signifikansi  $p = 0,000$ . Dengan demikian, H1 diterima, yang berarti semakin tinggi tingkat psychological safety yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan mereka menghasilkan inovasi yang berkelanjutan.

Kedua, Psychological Safety berpengaruh positif terhadap Communication Behavior dengan nilai koefisien 0,528, T-statistic 5,935, dan p-value 0,000. Hal ini mendukung H2, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis mampu meningkatkan perilaku komunikasi yang lebih terbuka dan efektif di dalam tim.

Selanjutnya, Communication Behavior berpengaruh positif terhadap Sustainable Innovation dengan koefisien 0,634, T-statistic 3,432, dan p-value 0,000. Dengan demikian, H3 diterima, yang menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat memfasilitasi pertukaran ide kreatif dan menghasilkan inovasi yang berkelanjutan.

Terakhir, hasil pengujian mediasi memperlihatkan bahwa Psychological Safety berpengaruh terhadap Sustainable Innovation melalui Communication Behavior dengan nilai koefisien 0,279, T-statistic 2,899, dan p-value 0,002. Hal ini mendukung H4, yang berarti Communication Behavior berperan sebagai mediator signifikan dalam memperkuat hubungan antara Psychological Safety dengan Sustainable Innovation.

Secara keseluruhan, hasil uji hipotesis ini memperkuat pemahaman bahwa Psychological Safety tidak hanya berdampak langsung terhadap inovasi berkelanjutan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku komunikasi karyawan dalam organisasi.

**Tabel 11.** Goodness of Fit (GOF)

	<b>AVE</b>	<b>R Square</b>
<b>Psychological Safety</b>	0,674	
<b>Sustainable Innovation</b>	0,779	0,463

<b>Communication Behavior</b>	0,727	0,279
<b>Rata-Rata</b>	0,727	0,371

$$GoF=0,727 \times 0,371 = 0,269 \approx 0,518$$

Hasil perhitungan Goodness of Fit (GoF) menunjukkan nilai sebesar 0,518. Nilai ini diperoleh dari akar kuadrat perkalian antara rata-rata AVE sebesar 0,727 dan rata-rata R Square sebesar 0,371. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Wetzels et al. (2009), nilai GoF sebesar 0,518 termasuk dalam kategori **besar** ( $GoF > 0,36$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa model penelitian yang digunakan memiliki tingkat kesesuaian yang kuat dan mampu menjelaskan hubungan antarvariabel dengan baik. Dengan demikian, model dapat dinyatakan layak digunakan untuk menguji pengaruh Psychological Safety terhadap Sustainable Innovation dengan Communication Behavior sebagai variabel mediasi.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa psychological safety memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sustainable innovation serta communication behavior. Selain itu, communication behavior juga terbukti berpengaruh positif terhadap sustainable innovation. Temuan penting lainnya adalah bahwa communication behavior berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara psychological safety dan sustainable innovation. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa rasa aman psikologis karyawan tidak hanya mendorong terbentuknya iklim komunikasi yang lebih terbuka, tetapi juga memperkuat terciptanya inovasi berkelanjutan dalam organisasi.

Meskipun memberikan kontribusi teoretis dan praktis, penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, objek penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT Morich Indo Fashion, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke konteks industri lain. Kedua, penggunaan metode survei berbasis kuesioner membuka kemungkinan terjadinya bias subjektivitas responden. Ketiga, penelitian ini hanya menguji tiga variabel utama, sehingga faktor lain yang berpotensi memengaruhi inovasi berkelanjutan, seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi, belum terakomodasi. Selain itu, desain penelitian yang bersifat potong lintang (*cross-*

*sectional*) membatasi peneliti dalam menangkap dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek pada berbagai sektor industri agar hasilnya lebih generalis. Penambahan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau faktor eksternal juga penting untuk memperkaya model penelitian. Lebih jauh, penggunaan desain longitudinal dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai peran psychological safety dan communication behavior dalam mendorong sustainable innovation secara berkelanjutan.

#### **DAFTAR REFERENSI**

- Akbar, Z., Ibrohim, M., & Alkirom Wildan, M. (2025a). Kepemimpinan Transformasional: Katalisator Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Kesejahteraan Karyawan di Era VUCA-Systematic Literature Review. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(5).
- Akbar, Z., Ibrohim, M., & Alkirom Wildan, M. (2025b). Kepemimpinan Transformasional: Katalisator Inovasi, Kinerja Organisasi, dan Kesejahteraan Karyawan di Era VUCA-Systematic Literature Review. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(5).
- Basri, Y. M., Findayani, T. I., & Zarefar, A. (2021). IMPLEMENTATION OF GOOD GOVERNANCE TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF VILLAGE GOVERNMENTS. *Jurnal Akuntansi*, 11(2), 123–136. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.11.2.123-136>
- Baswara, G. (2023). PENGARUH PSYCHOLOGICAL SAFETY TERHADAP CREATIVE SELF EFFICACY KARYAWAN. *Jurnal Ilmu Psikologi Dan Kesehatan (SIKONTAN)*, 1(4), 301–308. <https://doi.org/10.47353/sikontan.v1i4.735>
- Cakra, Y., Dewi, C., Carlinda, B., Bachri, D., & Sinaga, N. E. (n.d.-a). Mini Review: Hubungan Psychological Safety dengan Kreativitas pada Karyawan di Indonesia dan Cina. In *Prosiding Konferensi Mahasiswa Psikologi Indonesia* (Vol. 4).
- Cakra, Y., Dewi, C., Carlinda, B., Bachri, D., & Sinaga, N. E. (n.d.-b). Mini Review: Hubungan Psychological Safety dengan Kreativitas pada Karyawan di Indonesia dan Cina. In *Prosiding Konferensi Mahasiswa Psikologi Indonesia* (Vol. 4).
- Cakra, Y., Dewi, C., Carlinda, B., Bachri, D., & Sinaga, N. E. (n.d.-c). Mini Review: Hubungan Psychological Safety dengan Kreativitas pada Karyawan di Indonesia dan Cina. In *Prosiding Konferensi Mahasiswa Psikologi Indonesia* (Vol. 4).

- Cebuaningarti, S., & Wijono, S. (2025). PSYCHOLOGICAL SAFETY dan CREATIVE SELF-EFFICACY KARYAWAN CV. TEAK. In *Jurnal Ilmiah Multidisipliner (JIM)* (Vol. 9, Number 3).
- Clarissa, F., Uguy, A., Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Ardiningrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (n.d.-a). *Peran Keamanan Psikologis (Psychological Safety) Terhadap Pengembangan Inovasi*. <https://doi.org/10.38035/jkis.v2i4>
- Clarissa, F., Uguy, A., Sinaga, Z. V., Fitri, N. K., Ardiningrum, N. A., & Mangundjaya, W. L. (n.d.-b). *Peran Keamanan Psikologis (Psychological Safety) Terhadap Pengembangan Inovasi*. <https://doi.org/10.38035/jkis.v2i4>
- Dong, R. K., Li, X., & Hernan, “Banjo” Roxas. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*, 91, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
- Ghozali. (2023). *SMART PLS 4*. Yoga Pratama.
- Hartanto. (2024). *Inovasi dalam Manajemen Kinerja*. PT. Media Penerbit Indonesia.
- Hutahaean, E., Pertiwi, Y., & Saimima, I. (2025). *Psychological Safety*. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Jin, H., & Peng, Y. (2024a). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PLOS ONE*, 19(10), e0306629. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>
- Jin, H., & Peng, Y. (2024b). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PLoS ONE*, 19(10 October). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>
- Kusumawardani, A., Turmudhi, A., Salim, N., & Saputri, I. W. (2025). The Effect of Chief Executive Officer Demographics and Psychological Traits on Tax Aggressiveness in Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 17(1), 65–84. <https://doi.org/10.15294/jda.v17i1.18743>
- Maharani, S., & Prastiwi, A. (2023). The Effect of Debt to Equity Ratio on Earnings Management With Good Corporate Governance As The Moderating Variable. *Journal of International Conference Proceedings*. <https://doi.org/10.32535/jicp.v6i3.2478>
- Mahdia, A. (2024). Psychological Safety in the Workplace: Fostering Open Communication and Innovation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(5).

- Nandini, N. M., Rahayu, S., & Trisnawati, J. D. (2024). Pengaruh Interpersonal Interaction Terhadap Purchase Intention Pada Shopping Live Streaming: Efek Mediasi Swift Guanxi. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 23(2), 192–207. <https://doi.org/10.19184/jeam.v23i2.52939>
- Servqual. (2019). *PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN DALAM MEMBENTUK KEPUASAN PELANGGAN SEHINGGA TERCIPTA LOYALITAS PELANGGAN (Studi Kasus pada Toko Mayang Collection cabang Kepanjen)*.
- Trianto, B., Barus, E. E., & Sabiu, T. T. (2021). Relationship Between Islamic Financial Literacy, Islamic Financial Inclusion and Business Performance : Evidence from Culinary Cluster of Creative Economy. *IKONOMIKA*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.24042/febi.v6i1.7946>
- Trihadmojo, B., Jones, C. R., Prasastyoga, B., Walton, C., & Sulaiman, A. (2020). Toward a nuanced and targeted forest and peat fires prevention policy: Insight from psychology. *Forest Policy and Economics*, 120, 102293. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2020.102293>
- Triwacananingrum, W., & Wijaya, G. M. (2022). SUSTAINABILITY REPORTING AND TAX AGGRESSIVENESS BEFORE AND DURING COVID-19: GCG MODERATING VARIABLE. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 19(1), 96–119. <https://doi.org/10.21002/jaki.2022.05>
- Yusuf, M. P., & Etikariena, A. (2023). Perilaku Kerja Inovatif Pada Perusahaan Rintisan: Peran Kepemimpinan Inklusif, Keamanan Psikologis, dan Pemberdayaan Psikologis. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 9(1), 101. <https://doi.org/10.22146/gamajop.78672>