

Mini Review: Hubungan Psychological Safety dengan Kreativitas pada Karyawan di Indonesia dan Cina

Yadnya Cakra Cyntia Dewi, Btari Carlinda Desmaputri Bachri, Nathasya Easter Sinaga

Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro,
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah 50275, Indonesia
Email: cakracyntia@gmail.com

ABSTRACT

The abilities needed by individuals to face the current era of Society 5.0 are problem-solving, critical thinking, and creativity. Additionally, someone with various innovations and adaptability in the midst of change is required. Indonesia ranks 115 out of 139 countries in assessing the creativity index of a nation based on three indicators: technology, talent, and tolerance. Creativity is influenced by both internal and external factors, where when an individual's environment feels safe, creative ideas tend to flourish. This research aims to gain a deeper understanding of the relationship between psychological safety and employee creativity in Indonesia and China. The research design is a mini literature review using two databases, Google Scholar and Scopus. Screening based on inclusion criteria includes: 1) Articles related to psychological safety and creativity; 2) Article samples involve employees; 3) Articles are research published in the last 10 years (2013 - 2023); 4) Research conducted in Indonesia and China; 5) Research methods in the articles are quantitative. The results of the study indicate that there is a relationship between psychological safety and employee creativity in Indonesia and China.

Keywords: *Employee Creativity; Psychological Safety*

ABSTRAK

Kemampuan yang perlu dimiliki oleh seseorang untuk menghadapi era society 5.0 saat ini yaitu *problem solving, critical thinking, dan creativity*. Selain itu, dibutuhkan seseorang dengan berbagai inovasi serta cepat tanggap di tengah perubahan. Indonesia di urutan 115 dari 139 negara terkait menilai indeks kreativitas suatu negara berdasarkan tiga indikator, yaitu teknologi, talent dan toleransi. Kreativitas dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, yang mana saat lingkungan individu terasa aman maka akan tumbuh ide-ide kreatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran yang lebih dalam mengenai keterkaitan antara *psychological safety* dengan kreativitas karyawan di Indonesia dan Cina. Desain penelitian adalah mini literature review dengan menggunakan dua database, yaitu Google Scholar dan Scopus. Penyaringan berdasarkan kriteria inklusi yaitu 1) Topik artikel berkaitan dengan *psychological safety* dan kreativitas; 2) Sampel pada artikel adalah karyawan; 3) Artikel berupa penelitian yang dipublikasi 10 tahun terakhir (2013 - 2023); 4) Tempat penelitian berlokasi di Indonesia

dan Cina; 5) Metode penelitian pada artikel adalah kuantitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *psychological safety* dengan kreativitas karyawan di Indonesia dan Cina.

Kata kunci: *Psychological Safety*; Kreativitas Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam menentukan masa depan sebuah bangsa. Setiap peran dan fungsi yang berbeda akan mendorong terciptanya suatu kemajuan. Terlebih lagi di tengah era *society 5.0*, dimana manusia menjadi pusat dalam kehidupan yang berbasis teknologi. Era *super smart society (society 5.0)* diperkenalkan pada tahun 2019 oleh pemerintah Jepang sebagaiantisipasi dari dampak yang diakibatkan oleh revolusi industri 4.0. Proses globalisasi dan perkembangan teknologi yang berlangsung sangat pesat dikhawatirkan akan menghilangkan nilai serta peran kemanusiaan (Rahayu, K. N. S., 2021). Oleh karena itu, diciptakan suatu konsep yang bertujuan untuk membangun masyarakat dengan sistem *human-centered* di tengah perkembangan dan tantangan ekonomi (Fukuyama, 2018). Masyarakat *society 5.0* diharapkan dapat menyelesaikan berbagai permasalahan sosial dengan memanfaatkan berbagai inovasi yang terdapat di era revolusi industri 4.0, seperti *internet of things, big data, artificial intelligence, robotic and sensor technology*, dan *human machine interface*. Secara sederhana, sistem ini mengintegrasikan ruang dunia maya dan ruang fisik dalam upaya mencapai keseimbangan pembangunan ekonomi dan menyelesaikan masalah sosial (Utami, R., 2020).

Berbagai peluang sekaligus tantangan hadir secara bersamaan, sehingga setiap Sumber Daya Manusia (SDM) diharapkan dapat mengambil peran untuk bertahan dan bersaing di tengah persaingan global. Terdapat tiga kemampuan yang perlu dimiliki oleh seseorang untuk menghadapi era *society 5.0*, yaitu *problem solving, critical thinking*, dan *creativity*. Selain itu, dibutuhkan seseorang dengan berbagai inovasi serta cepat tanggap di tengah perubahan (Lawrence, K., 2013). Kreativitas dapat menjadi pondasi awal dalam menciptakan suatu inovasi, dimana kreativitas merupakan pemikiran dan aktivitas intelektual individu dalam menghasilkan wawasan, ide, atau solusi untuk memecahkan suatu masalah, (Amabile dkk., 1996 dalam Imtinan, N. F., 2021).

Menurut hasil survey *Global Creativity Index (GCI)* yang dilakukan oleh Martin Prosperity Institute dalam Florida, dkk (2015) menempatkan Indonesia di urutan 115 dari 139 negara terkait menilai indeks kreativitas suatu negara berdasarkan tiga indikator, yaitu teknologi, *talent* dan toleransi. Berikut disajikan data hasil survei terkait GCI tahun 2015. Hasil survei menunjukkan tingkat kreativitas masyarakat Indonesia masih tergolong rendah yang mana memiliki index teknologi sebesar 67, dari segi *talent* Indonesia mempunyai indeks 108, dari segi toleransi Indonesia memiliki indeks 115, dan dari segi kreativitas indeks secara global Indonesia mempunyai indeks 0,202 (Perdana & Sugara, 2020).

Adanya kreativitas pada karyawan sangat penting dalam peningkatan mutu dari suatu organisasi atau perusahaan. Kreativitas karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri karyawan seperti kepribadian dan gaya kognitif (Oldham & Cummings 1996; Shalley, Zhou, & Oldham 2004 dalam Mustika, 2017). Sedangkan faktor eksternal adalah pengaruh yang berasal dari luar yakni karakteristik kontekstual seperti dukungan pemimpin, dukungan rekan

kerja dan karakteristik pekerjaan (Oldham & Cummings 1996; Tierney, Farmer, & Graen 1999; Shin & Zhou 2003 dalam Mustika, 2017). Untuk berkreasi atau berinovasi, seorang individu harus memiliki keamanan secara psikologis karena kreativitas dapat terhambat jika seorang individu berada pada kondisi yang tidak nyaman dan akan mengalir ketika individu sudah tidak memfokuskan energi untuk melindungi diri mereka dari lingkungan yang mengancam keselamatan psikologis mereka (Fortune, 2018).

Keyakinan masing-masing individu dalam suatu tim/unit kerja bahwa mereka dapat memberikan lingkungan yang aman untuk risiko interpersonal merupakan pengertian dari *psychological safety* (Edmondson, 1999). Suatu tim/unit kerja dengan *psychological safety* yang baik akan memberikan kondisi yang memungkinkan individu merasa bebas dalam menunjukkan dirinya, mengekspresikan dirinya, dan menyampaikan apa yang dipikirkannya, tanpa perlu mengkhawatirkan konsekuensi negatif tentang citra dirinya, status, atau karirnya yang akan terancam (Edmondson, 1999).

Perkembangan variabel psikologi "*psychological safety*" berakar dari penelitian yang dilakukan oleh Schein dan Bennis (1965). Mereka membahas mengenai bagaimana keamanan psikologis sangat dibutuhkan untuk menciptakan perasaan aman bagi individu dan membantu individu untuk berubah ketika dihadapi perubahan tantangan organisasi. Selanjutnya, William Kahn (1990) melakukan penelitian lanjutan mengenai *psychological safety* dan menemukan bahwa *psychological safety* mempengaruhi kesediaan individu untuk mengekspresikan fungsi fisik, kognitif, dan emosi dirinya dengan bebas dibandingkan menyembunyikannya. Menurut Kahn (1990), karakteristik kelompok dengan *psychological safety* yaitu kelompok yang diisi dengan rasa percaya dan hormat antar individu.

Menurut Kahn (1990), *Psychological safety* memiliki empat faktor utama. Faktor pertama yaitu keterbukaan dalam lingkungan kerja yang mana memungkinkan karyawan merasa nyaman dalam bertukar informasi dan mengajukan pendapat. Kedua yaitu afeksi dimana *psychological safety* didasari oleh interaksi antar individu dalam kelompok yang memiliki kepercayaan dan rasa hormat terhadap kompetensi satu sama lain, maka dari itu diperlukan kepedulian satu sama lain. Ketiga yaitu *management style* dan *process* dimana ketika seorang pemimpin dapat membantu anggotanya beradaptasi dalam sistem, menciptakan suasana yang mendukung, dan mengedepankan keterbukaan akan membantu anggota merasa aman dan nyaman. Terakhir yaitu *organizational norms* atau norma organisasi yang mana berhubungan dengan kinerja individu selama menjalankan perannya karena norma mengatur bagaimana individu berperilaku sebagai karyawan.

Hasil riset dari Choi, dkk (2021) menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki efek yang signifikan terhadap kreativitas individu melalui keterlibatan kerja individu, kepercayaan terhadap kelompok dan pemimpin, dan komunikasi yang baik. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Anna (2013) memberikan hasil bahwa kreativitas individu erat dengan keamanan dirinya di tempat kerja (Bornemisza, 2013). Rasa aman ini ditafsirkan karyawan sebagai manfaat sosio emosional penting yang pada gilirannya membuat para karyawan merasa berkewajiban untuk berkontribusi terhadap organisasi melalui peningkatan keterlibatan kerja mereka (Basit, 2017). Penelitian yang dilakukan

oleh Agarwal & Farndale (2017) dengan 505 responden dari karyawan di India menunjukkan hasil bahwa *psychological safety* dikonseptualisasikan dan diversifikasi sebagai kondisi psikologis individu yang membantu mengkondisikan kreativitas karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara *psychological safety* dengan kreativitas pada karyawan di Cina dan Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih baik mengenai keterkaitan antara *Psychological safety* dengan kreativitas pada karyawan di Cina dan Indonesia pada masa *era society 5.0*, sehingga dapat memberikan kontribusi yang dapat digunakan pada penelitian selanjutnya. Berdasarkan tujuan peninjauan ini, peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai panduan mencari literatur dalam *mini review* ini, yaitu “terdapat pengaruh yang signifikan antara *psychological safety* dengan kreativitas pada karyawan di Cina dan Indonesia”.

METODE

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam menyusun penelitian ini adalah *mini review*. Saat memulai tahap pertama, peneliti menyusun kriteria inklusi untuk menemukan artikel yang relevan yaitu sebagai berikut: 1) Topik artikel berkaitan dengan *psychological safety* dan kreativitas; 2) Sampel pada artikel adalah karyawan atau individu dalam suatu organisasi; 3) Artikel berupa penelitian yang dipublikasi 10 tahun terakhir (2013 - 2023); 4) Tempat penelitian berlokasi di wilayah Asia; 5) Metode penelitian pada artikel adalah kuantitatif. Selain itu terdapat pula kriteria eksklusi saat membantu mengeliminasi terkait proses pemilihan artikel yaitu: 1) jenis dokumen tesis, majalah, *review/conceptual article*; 2) Diluar topik pembahasan seperti ranah klinis; 3) Metode penelitian kualitatif.

Sumber informasi yang kami gunakan dalam mencari artikel adalah Google Scholar, Scopus, Garuda, ProQuest, Nature, ScienceDirect yang dimulai pada tanggal 21 Juli 2023. Kami tidak menemukan artikel yang sesuai dengan kriteria inklusi di setiap *database* tersebut karena banyak diantaranya yang tidak dapat diakses bebas dan terlalu beragam. Sehingga dari keenam *database* yang ditelusuri, kami hanya mendapat dari dua sumber pada Google Scholar dan Scopus.

Pada saat peneliti menelusuri *database* kami mencari artikel 10 tahun terakhir dengan keyword “*psychological safety*”, “*creativity*”, “kreativitas”, “*psychological safety and creativity*”, serta “*psychological safety dan kreativitas*”. Artikel yang ditemui pada Google Scholar saat memakai kata kunci “*psychological safety*” sebanyak 17.900, lalu keyword “kreativitas” sebanyak 16.600, dan keyword “*psychological safety dan kreativitas*” sebanyak 9.860. Sedangkan pada Scopus artikel yang didapatkan dengan kata kunci “*psychological safety*” sebanyak 1.064, lalu keyword “*creativity*” sebanyak 2.644, dan keyword “*psychological safety and creativity*” sebanyak 106. Setelah itu peneliti melakukan tahap *screening* dengan melihat pada judul, abstrak, dan *keyword* yang masuk pada kriteria. Selanjutnya artikel dieliminasi setelah membaca keseluruhan isinya dan terkumpul 7 artikel. Tahap terakhir kami menyesuaikan dengan kriteria inklusi sehingga

tersisa 3 artikel yang mana 2 dari Scopus dan 1 dari Google Scholar. Artikel sebelumnya difilter kembali karena masih luasnya topik dari variabel yang yang dibahas maupun sampel diluar wilayah Asia.

Analisis data

No.	Identitas Artikel	Metode	Hasil
1	<p>Judul: Pengaruh <i>Psychological Safety</i> Terhadap <i>Creative Self Efficacy</i> Karyawan</p> <p>Penulis: Gestal Diptya Baswara</p> <p>Jurnal: Sikontan Journal Jurnal Ilmu Psikologi dan Kesehatan</p> <p>Tahun terbit, vol, hlm: 2023, 1, 301-308,</p> <p>DOI:https://doi.org/10.47353/sikontan.v1i4.735</p> <p>Negara: Indonesia</p>	<p>Desain Penelitian: Metode penelitian kuantitatif survey dengan media limesurvey.</p> <p>Sampel: 221 partisipan yang terdiri dari 169 responden berjenis kelamin laki-laki dan 52 responden berjenis kelamin perempuan.</p> <p>Jenis pekerjaan: Karyawan perusahaan</p> <p>Nama instrumen/skala: 1. <i>Psychological safety</i> diukur menggunakan alat ukur yang dikembangkan Edmonson (1999) 2. <i>Creative self efficacy</i> menggunakan alat ukur yang dikembangkan Tierny & Farmer (2002).</p> <p>Metode analisis data:</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan hasil yang positif terhadap pengaruh <i>psychological safety</i> terhadap <i>creative self efficacy</i> sebesar 43% yang berarti semakin tinggi <i>psychological safety</i> karyawan maka akan semakin tinggi pula <i>creative self efficacy</i> karyawan.</p>

<p>2 Judul: <i>How psychological safety influences employee creativity in China: Work engagement as a mediator</i></p> <p>Penulis: Kebin Liu & Yuanqin Ge</p> <p>Jurnal: Social Behavior and Personality: an international journal</p> <p>Tahun terbit, vol, hlm: 2020, 48(8), 1-7,</p> <p>DOI: https://doi.org/10.2224/sbp.9211</p>	<p>Regresi berganda dengan bantuan perangkat IBM SPSS Statistic versi 25.</p> <p>Desain Penelitian: Metode penelitian kuantitatif, cross-sectional.</p> <p>Sampel: Sampel pada penelitian ini adalah 231 karyawan di empat perusahaan perbankan di Cina Selatan.</p> <p>Jenis pekerjaan: Karyawan pada perusahaan perbankan.</p> <p>Nama instrumen/skala:</p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Psychological safety</i> diukur dengan menggunakan versi pendek dari Edmondson's (1999) <i>seven-item scale</i> yang berisikan 3 item untuk mengukur tingkat <i>psychological safety</i> individu dalam suatu organisasi2. <i>Work engagement</i> diukur dengan menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> yang berisikan 9 item dan terdiri dari 3 dimensi, yaitu <i>vigor, dedication, dan absorption</i>.	<p>Hasil menunjukkan bahwa dalam konteks budaya Tionghoa, <i>psychological safety</i> secara signifikan berkaitan dengan <i>work engagement</i>, namun tidak berkaitan secara langsung dengan kreativitas karyawan. <i>Work engagement</i> secara signifikan berhubungan dengan kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> memediasi pengaruh <i>psychological safety</i> terhadap kreativitas karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa <i>psychological safety</i> dapat meningkatkan tingkat kreativitas karyawan saat karyawan tersebut terlibat dalam pekerjaan mereka.</p>
--	--	---

	<p>3. Employee creativity diukur dengan skala milik <i>Farmer, Tierney, and Kung-McIntyre (2003)</i> yang berisikan 4 item untuk mengukur tingkat kreativitas karyawan.</p>		
	<p>Metode analisis data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>		
<p>3</p>	<p>Judul: <i>Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement</i></p> <p>Penulis: Chen, Lu; Wadei, Kwame Ansong; Bai, Shuaijiao; Liu, Jun</p> <p>Jurnal: <i>Organization Development Journal</i></p> <p>Tahun terbit, vol, hlm: 2020, 41, 741–759.</p> <p>DOI: 10.1108/LODJ-07-2019-0319</p>	<p>Desain Penelitian: Metode penelitian kuantitatif</p> <p>Sampel: Sampel penelitian ini adalah 526 karyawan departemen R&D dan departemen teknologi dari lima perusahaan yang berlokasi di bagian barat daya Cina</p> <p>Jenis Pekerjaan: Karyawan perusahaan departemen R&D dan teknologi</p> <p>Instrumen : 1. <i>Participative leadership</i> diukur dengan alat ukur <i>participative leadership scale</i> yang dikembangkan oleh Arnold, Arad,</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa <i>participative leader</i> berhubungan positif dengan <i>creative process engagement</i>; <i>psychological safety</i> secara signifikan memediasi hubungan antara <i>participative leadership</i> dan <i>creative process engagement</i>; <i>creative process engagement</i> secara signifikan memediasi hubungan antara <i>psychological safety</i> dan kreativitas karyawan; <i>psychological safety</i> dan <i>creative process engagement</i> secara berurutan memediasi hubungan antara <i>participative leadership</i> dan kreativitas.</p>

- Rhoades, and Drasgow (2000) dan berisikan 6 item mengenai *participative leadership*
2. *Psychological Safety* diukur menggunakan alat ukur *psychological safety seven-item scale* yang dibuat oleh Edmondson (1999)
 3. *Creative Process Engagement* dinilai menggunakan *11-item scale* oleh Amabile (1983), Perry-Smith (2006), dan Reiter-Palmon dan Illies (2004) serta diadaptasi dan digunakan oleh Zhang dan Bartol (2010)
 4. Kreativitas karyawan diukur menggunakan alat ukur kreativitas yang dibuat oleh Zhou and George (2001) dengan 13 item di dalamnya.

Metode analisis data:

Data dianalisis secara deskriptif dengan menampilkan rata-rata, standar deviasi, korelasi, dan *alfa Cronbach* untuk mencari apakah keempat variabel yang diuji

berhubungan. Selanjutnya dilakukan uji statistik dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) pada Mplus untuk membandingkan model yang sesuai hipotesis dan yang tidak sehingga dapat terlihat hubungan antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketiga artikel tersebut menggunakan alat ukur yang sama untuk mengungkap *psychological safety* yaitu diukur menggunakan alat ukur *psychological safety seven-item scale* yang dibuat oleh Edmondson (1999). Sedangkan dalam mengungkap variabel kreativitas diukur dengan alat ukur yang berbeda-beda. Artikel pertama terdapat perbedaan di masing-masing artikel dikembangkan Tierney & Farmer (2002), artikel kedua dengan skala milik *Farmer, Tierney, and Kung-McIntyre (2003)* yang terdiri dari 4 item dan artikel ketiga yang dibuat oleh Zhou and George (2001) dengan 13 item di dalamnya.

Pada artikel pertama, terdapat secara signifikan membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara *psychological safety* dengan *creative self efficacy* yaitu sebesar 0,00 ($<0,05$) dan nilai koefisien regresi sebesar 0,43 atau 43%. Perolehan hasil tersebut berarti berpengaruh positif yang mana semakin tinggi tingkat *psychological safety* maka semakin tinggi tingkat kreativitasnya. Saat individu merasa semakin aman dengan tempat ia bekerja di dalam konteks psikologi maka akan menciptakan rasa kebebasan untuk menuangkan ide idenya, mengeksplor hal baru dan berinovasi yang juga didukung dari hasil penelitian dari Anna, 2013 (Bornemisza, 2013). Artikel ini pun juga dapat dikaitkan dengan teori *conservation of resource* yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989). Menurut teori *conservation of resource* motivasi utama manusia adalah membangun, melindungi, dan membina *resource* mereka (Hobfoll, 1989). Maka *psychological safety* diumpamakan sebagai *resource* yang kemudian diinvestasikan oleh individu, dengan individu merasa aman dan merasa bebas tanpa ketakutan maka akan memunculkan ide-ide baru yaitu *resource* baru di tempat kerja yaitu *creative self efficacy*.

Terdapat kekurangan pada artikel pertama yaitu tidak menjelaskan bagaimana teknik pengambilan sampel yang digunakan, kemudian kriteria partisipan yang dipilih tidak dijelaskan lebih rinci (seperti: usia, asal/demografi, jabatan atau *jobdesc* karyawan tersebut). Penelitian ini pun tidak menyinggung *informed consent* sebagai dasar dilakukan penelitian, informasi mengenai waktu dilakukan penelitian serta prosedur/tahapan tidak dijelaskan mendalam. Namun disamping itu, artikel ini memiliki sumber yang jelas, mendasar, dan kuat terkait teori dan indikator masing-masing variabel di bagian daftar pustaka yang lengkap. Keunggulan lainnya adalah mengenai alur pemikiran di bagian pendahuluan terbilang sangat terstruktur, dilengkapi dengan penulisan sitasi. Secara keseluruhan, peneliti mampu mengemas artikel dengan ringkas, padat dan jelas. Saran bagi penelitian ini adalah agar dapat mencantumkan teknik pengambilan sampel, prosedur, kriteria partisipan, waktu, serta *informed consent* penelitian.

Hasil penelitian artikel kedua menyatakan bahwa dalam budaya Tionghoa, *work engagement* akan berperan menjadi mediator dalam hubungan antara *psychological safety* dan kreativitas karyawan. Budaya konfusianisme di Cina menekankan hubungan hierarkis, sistem keluarga, dan kebajikan, dimana hal-hal tersebut tidak sejalan dengan kreativitas (Kim, 2009 dalam Liu, K., & Ge, Y., 2020). Oleh karena itu, peneliti beranggapan bahwa untuk meningkatkan kreativitas di tengah budaya konfusianisme dibutuhkan dorongan yang lebih besar dari sekedar *psychological safety*, yaitu *work engagement*.

Hasil pemodelan persamaan struktural pada artikel kedua ini menunjukkan bahwa *psychological safety* secara signifikan berkaitan dengan *work engagement* dan *work engagement* secara signifikan berkaitan dengan kreativitas karyawan, sedangkan *psychological safety* tidak berkaitan secara signifikan dengan kreativitas karyawan. Selanjutnya dilakukan pemodelan alternatif dengan menghilangkan jalur langsung dari *psychological safety* ke kreativitas karyawan, serta pemodelan persamaan struktural yang lebih lanjut. Hasil membuktikan bahwa jalur dari *psychological safety* ke *work engagement* dan dari *work engagement* ke kreativitas karyawan tetap signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *psychological safety* dapat meningkatkan tingkat kreativitas karyawan saat karyawan tersebut terlibat dalam pekerjaan mereka. Hasil penemuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, yaitu karyawan dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi lebih memiliki keterlibatan dengan pekerjaannya (Lyn, 2016 dalam Liu, K., & Ge, Y., 2020).

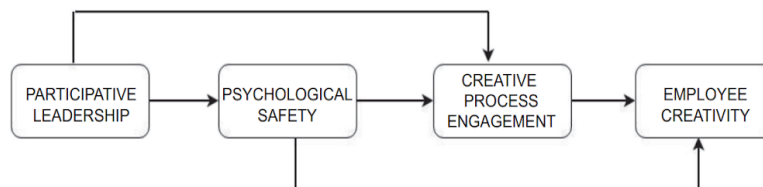
Pada artikel kedua bagian latar belakang dan diskusi, peneliti kurang menjelaskan bagaimana budaya Konfusianisme mempengaruhi masyarakat Cina secara jelas. Selain itu, tidak terdapat penjelasan bagaimana teknik pengambilan sampel yang digunakan dan rincian kriteria partisipan yang akan dipilih. Sedangkan pada bagian metode, peneliti sudah menjelaskan pembuatan skala secara rinci serta mencantumkan setiap nama skala yang digunakan dan tokohnya. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penggunaan desain *cross-sectional* tidak memungkinkan penjelasan hubungan sebab akibat antar variabel. Peneliti sebaiknya dapat melakukan studi longitudinal untuk memberikan hasil yang lebih konklusif. Selain itu, masyarakat di Cina memiliki budaya *in-group* yang kuat,

dimana mereka lebih suka bekerja secara berkelompok daripada individual. Terdapat penelitian bahwa kerja kelompok dapat memicu kreativitas individu (Boland, Burrell, & Quazi, 2008), dengan demikian, kerja kelompok dapat dimasukkan ke dalam penelitian selanjutnya untuk menjelaskan hubungan antara *psychological safety* dan kreativitas karyawan.

Artikel ketiga yang berjudul *Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement* merupakan artikel penelitian yang ditulis oleh Chen, dkk (2020) dengan mengambil fokus pada karyawan yang bekerja di departemen R&D dan departemen teknologi di 5 perusahaan yang berada di barat daya, Cina. Peneliti mengambil data menggunakan kuesioner dan membagi proses pengambilan data menjadi dua sesi dengan total 526 data kuesioner yang terisi.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana *participative leadership* dapat meningkatkan kreativitas karyawan melalui *psychological safety* dan *creative process engagement*. Penelitian ini didasari dari teori pemrosesan sosial dimana untuk meningkatkan kreativitas karyawan, diperlukan *significant others* seperti pemimpin dan teman sebaya untuk membantu meningkatkan kemampuan kognitif juga perilaku karyawan. Untuk membentuk kemampuan berpikir atau kognitif karyawan yang kreatif dapat dihasilkan dengan adanya mediasi dari *psychological safety* dan untuk membentuk perilaku yang kreatif dapat dihasilkan dengan adanya mediasi dari *creative process engagement*. Kedua hal tersebut tak lepas dari peran pemimpin khususnya saat pemimpin melibatkan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan dimana dengan adanya interaksi antara pemimpin-karyawan akan membantu karyawan berani mengambil resiko. Berani mengambil resiko merupakan salah satu bagian dari proses kreativitas (Shalley and Gilson, 2004).

Hal yang menarik dari penelitian yang dilakukan oleh Lu Chen, dkk. (2020) yaitu bagaimana peneliti menjawab pertanyaan penelitian menggunakan teori pemrosesan sosial untuk membangun kerangka kerja dilanjutkan dengan membuat model untuk menggambarkan hubungan sekuensial antar variabel yang diuji sebagai berikut



Gambar 1. Model Sekuensial antar Variabel

(Sumber: Chen, dkk (2020))

Peneliti menggunakan uji analisis statistik *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji model sekuensial hubungan antar variabel yang diujikan dengan mengadakan 4 jalur alternatif. Model yang diuji memiliki nilai signifikansi lebih baik

dibanding 4 jalur alternatif lainnya, sehingga demikian dapat disimpulkan bahwa *psychological safety* merupakan mediator positif yang signifikan dalam hubungan antara *participative leader* dan *creative process engagement*, juga terkait langsung dengan kreativitas karyawan ($\chi^2=2088.777$, d.f.=624, CFI=0.876, TLI=0.868, RMSEA=0.067, SRMR=0.050).

Penelitian ini secara tidak langsung menambahkan pengetahuan mengenai *outcome* dari *participative leadership* yaitu berupa kreativitas karyawan. Hal ini dibantu dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, maka dari itu *psychological safety* diperlukan untuk mendorong karyawan merasa dihormati, aman untuk bertukar informasi, mencari bantuan, mengidentifikasi masalah, mencari solusi dan menghasilkan ide tanpa takut dikritik (Hu, dkk (2017); Zhang and Bartol, 2010; Zhou and Pan, 2015).

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Chen, dkk (2020) ini belum membahas lebih lanjut mengenai kepemimpinan dan cenderung fokus terhadap *participative leadership* sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih lengkap dan spesifik dalam menjelaskan kepemimpinan itu sendiri seperti membandingkan gaya kepemimpinan untuk melihat perbedaan efek dan mekanisme mediasi yang berbeda. Selain itu, penelitian ini masih dipengaruhi oleh perspektif dan nilai budaya di China yang beragam seperti kolektivisme sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan di budaya yang berbeda. Penelitian ini juga masih belum menjawab hubungan antara *participative leadership* dengan pemrosesan sosial untuk meningkatkan kreativitas karyawan dalam tingkat kelompok melainkan masih dalam tingkat individu sehingga untuk penelitian selanjutnya peneliti berharap adanya studi empiris yang membandingkan mekanisme yang diuji untuk individu dan kelompok. Terakhir, peneliti juga menambahkan bahwa keterbatasan penelitian mereka yaitu mereka tidak memeriksa bagaimana faktor industri dan turbulensi lingkungan mempengaruhi *participative leadership* dan kreativitas karyawan sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan adanya pemeriksaan terhadap faktor industri dan turbulensi lingkungan dalam pengaruhnya terhadap *participative leadership* dan kreativitas karyawan.

Berdasarkan hasil tinjauan sistematis ini, dapat dilihat bahwa *psychological safety* dapat berperan sebagai variabel independen (x) dan variabel mediasi (mediator) dalam mempengaruhi kreativitas karyawan. Hasil penelitian pada artikel pertama menunjukkan bahwa *psychological safety* sebagai variabel independen dapat berpengaruh secara langsung terhadap tingkat kreativitas karyawan. Pada artikel dua, *psychological safety* sebagai variabel independen (x) membutuhkan variabel mediasi berupa *work engagement* untuk dapat berkaitan secara signifikan terhadap kreativitas karyawan. Sedangkan pada artikel ketiga, *psychological safety* berperan menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *participative leader* dan *creative process engagement*, dimana kedua hal ini terkait langsung dengan kreativitas karyawan.

Penelitian menemukan bahwa variabel *psychological safety* mempunyai pengaruh terhadap kreativitas karyawan baik sebagai variabel independen maupun mediator. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian artikel pertama yang menjadikan *psychological safety* sebagai variabel independen untuk melihat hubungannya dengan *creative self efficacy*.

Psychological safety secara signifikan mempunyai hubungan yang positif dengan *creative self efficacy* yaitu sebesar 0,00 ($<0,05$) dan nilai koefisien regresi sebesar 0,43 atau 43%. Pada artikel ketiga dimana *psychological safety* berperan sebagai variabel mediator antara *participative leadership* dan kreativitas karyawan menunjukkan hasil bahwa *psychological safety* berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas karyawan ($\beta=0,228, p<0,01$).

Selain itu, *psychological safety* sebagai variabel independen juga sesuai dengan artikel kedua, dimana *psychological safety* secara signifikan berkaitan dengan *work engagement* dan *work engagement* secara signifikan berkaitan dengan kreativitas karyawan, sedangkan *psychological safety* tidak berkaitan secara signifikan dengan kreativitas karyawan. Hal ini terjadi dikarenakan Budaya konfusianisme di Cina yang menekankan hubungan hierarkis, sistem keluarga, dan kebajikan, dimana hal-hal tersebut tidak sejalan dengan kreativitas (Kim, 2009 dalam Liu, K., & Ge, Y., 2020). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *psychological safety* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan apabila dimediasi oleh *work engagement*. Meski menunjukkan perbedaan pada peran dalam variabel, ketiga penelitian tersebut sama-sama menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *psychological safety* dengan kreativitas karyawan.

KESIMPULAN

Melalui *mini review* ketiga artikel, kami menyimpulkan bahwa secara garis besar terdapat hubungan positif antara *psychological safety* dengan kreativitas pada karyawan di Indonesia dan Cina. Hasil penelitian menyebutkan bahwa ketika dalam lingkungan kerja individu merasa bebas, aman, dan nyaman secara psikologis maka akan memicu proses kognitif karyawan untuk berpikir menemukan ide baru, lebih eksplor, dan kreatif dalam melakukan inovasi kedepannya. Ketiga jurnal yang telah kami amati melakukan penelitian terhadap karyawan di beberapa perusahaan di Indonesia dan Cina, khususnya di bidang perusahaan departemen R&D, teknologi, serta perbankan. Penelitian ini berkontribusi terhadap peran *psychological safety* dalam *era society 5.0* untuk membantu meningkatkan kreativitas karyawan. Dengan adanya *psychological safety* di lingkungan kerja, karyawan mendapatkan perasaan aman dan nyaman untuk berpikir secara kreatif dan menghasilkan inovasi baru, dimana hal ini dibutuhkan untuk dapat bertahan dan berdaya saing di *era society 5.0*. Melihat pentingnya kreativitas guna beradaptasi di *era society 5.0*, kami berharap penelitian selanjutnya lebih banyak mengkaji tentang pentingnya *psychological safety* di lingkungan kerja dan peranannya guna meningkatkan kreativitas karyawan. Kami berharap dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat di kemudian hari terutama bagi individu yang sudah bekerja, karyawan, praktisi, perusahaan atau suatu organisasi dan instansi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: The

- role of Psychological Capital and Psychological Safety. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 440–458. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12148>
- Basit, A. A. (2017). Trust in supervisor and job engagement: Mediating effects of psychological safety and felt obligation. *The Journal of Psychology*, 151(8), 701–721. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1372350>
- Baswara, G. (2023). Pengaruh Psychological Safety Terhadap Creative Self Efficacy Karyawan. *Jurnal Ilmu Psikologi dan Kesehatan (SIKONTAN)*, 1(4), 301-308.
- Bornemisza, A. (2013). Creativity and Psychological safety a proposed model on the links between psychological safety, ambiguity tolerance, playfulness and creativity. Lund University.
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: A sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 741–759. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2019-0319>.
- Choi, S. B., Ullah, S. M. E., & Kang, S.-W. (2021). Proactive personality and creative performance: Mediating roles of Creative Self-efficacy and moderated mediation role of Psychological Safety. *Sustainability*, 13(22), 12517. <https://doi.org/10.3390/su132212517>.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Fortune, S. (2018, April 30). Why psychological safety is the key to creativity and innovation in the workplace. The Oxford Group.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313.
- Imtinan, N. F. (2021). Gaya Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Society 5.0. *Jurnal Kependidikan Islam*, 11(2), 189-197.
- Kahar, M. I., Cika, H., Afni, N., & Wahyuningsih, N. E. (2021). Pendidikan Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0 Di Masa Pandemi Covid 19. *Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial*, 2(1), 58-78.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Liu, K., & Ge, Y. (2020). How psychological safety influences employee creativity in China: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(8), 1-7.
- Mustika, M. S. (2017). Pengaruh Kepribadian Proaktif pada Kreativitas Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional dan Autonomi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 3(2), 126-145.
- Perdana, T. I., & Sugara, H. (2020). Kemampuan Berpikir Kreatif Siswa SMK Negeri 1 Kedawung dengan Menggunakan Model Problem Based Learning. *Literasi: Jurnal Bahasa Dan Sastra Indonesia Serta Pembelajarannya*, 4(2), 102-107.
- Rahayu, K. N. S. (2021). Sinergi pendidikan menyongsong masa depan indonesia di era society 5.0. *Edukasi: Jurnal Pendidikan Dasar*, 2(1), 87-100.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York: Wiley.
- Shalley, C. and Gilson, L. (2004), “What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity”, *Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 33-53.
- Utami, R. (2020). Integrasi kurikulum di indonesia dalam menghadapi era society 5.0. *Proceeding IAIN Batusangkar*, 1(3), 213-218.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424.

Cited as:



Dewi, Y. C. C., Bachri, B. C. D., & Sinaga, N. E. (2023). *Mini Review: Hubungan Psychological Safety dengan Kreativitas pada Karyawan di Indonesia dan Cina. Prosiding Konferensi Mahasiswa Psikologi Indonesia*, 4, 153-167.