



DOI: <https://doi.org/10.38035/jim.v5i1>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Persepsi Produktivitas Kerja yang Dimediasi oleh Stres Kerja pada Karyawan Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ

Raihan Saputra<sup>1</sup>, Yuarini Wahyu Pertiwi<sup>2</sup>, Yulia Fitriani<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, [raihansaputra0502@gmail.com](mailto:raihansaputra0502@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, [yuarini.wp@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:yuarini.wp@dsn.ubharajaya.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, [Yulia.fitriani@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:Yulia.fitriani@dsn.ubharajaya.ac.id)

Corresponding Author: [raihansaputra0502@gmail.com](mailto:raihansaputra0502@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study aims to analyze the influence of psychological safety on perceived work productivity with job stress as a mediating variable in 103 employees of the XYZ Scientific Publication Institute. This quantitative study used a total sampling technique with Spearman correlation analysis and mediation test through the JASP application. Data were collected using the Work Productivity Perception Scale, Psychological Safety Scale (PSS), and Job Stress Scale (JSS). The results showed that psychological safety had a positive effect on perceived work productivity and a negative effect on job stress. However, job stress did not play a significant role as a mediator. This study concluded that perceived work productivity was more directly influenced by psychological safety than through the mediation of job stress.*

**Keywords:** *Psychological Safety, Perception of Work Productivity, Work Stress*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *psychological safety* terhadap persepsi produktivitas kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada 103 karyawan Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ. Penelitian kuantitatif ini menggunakan teknik total sampling dengan analisis korelasi Spearman dan uji mediasi melalui aplikasi JASP. Data dikumpulkan menggunakan Skala Persepsi Produktivitas Kerja, *Psychological Safety Scale* (PSS), dan *Job Stress Scale* (JSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif terhadap persepsi produktivitas kerja dan berpengaruh negatif terhadap stres kerja. Namun, stres kerja tidak berperan signifikan sebagai mediator. Penelitian ini menyimpulkan bahwa persepsi produktivitas kerja lebih dipengaruhi langsung oleh *psychological safety* dibandingkan melalui mediasi stres kerja.

**Kata Kunci:** *Psychological Safety, Persepsi Produktivitas Kerja, Stres Kerja*

### PENDAHULUAN

Setiap organisasi memiliki tujuan untuk mencapai kesuksesan dan perkembangan secara berkelanjutan, yang hanya dapat diwujudkan melalui usaha serta komitmen yang kuat dari seluruh elemen organisasi (Pratama et al., 2024). Keberhasilan organisasi tidak hanya

ditentukan oleh reputasi, tetapi juga oleh optimalisasi seluruh sumber daya manusia yang dimiliki (Sartika, 2024). Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, peran karyawan menjadi faktor yang sangat krusial karena keberhasilan dan keberlangsungan organisasi sangat bergantung pada hasil kerja karyawan sebagai aset utama organisasi (Halsa et al., 2022). Sehingga karyawan menjadi bagian dari aset penting bagi kemajuan dan keberlangsungan perusahaan atau organisasi (Susanto, 2024). Selanjutnya, berdasarkan data yang diperoleh dari Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ menunjukkan fluktuasi dan penurunan capaian target publikasi, di mana meskipun sempat melampaui target pada September–November 2024, terjadi penurunan signifikan hingga 49% pada Agustus 2025. Hal ini mengindikasikan penurunan hasil kerja karyawan secara berkelanjutan.

Apabila permasalahan produktivitas tidak ditangani, dampak yang dapat muncul meliputi penurunan kualitas dan kuantitas kerja, menurunnya semangat dan motivasi, meningkatnya stres kerja dan burnout, berkurangnya inovasi, meningkatnya keinginan berpindah kerja, menurunnya kerja sama tim, serta penurunan reputasi kinerja organisasi (Sari & Dudija, 2024). Salah satu faktor penting yang memengaruhi persepsi produktivitas kerja adalah *psychological safety*, yaitu kondisi ketika individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan ide, dan mengakui kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Edmondson, 1999). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan signifikan dalam meningkatkan produktivitas kerja, keterlibatan, inovasi, serta kepercayaan diri karyawan (Agustini & Dewi, 2018). Sebaliknya, rendahnya *psychological safety* dapat memicu berbagai permasalahan dalam lingkungan kerja (Ling Sie Ni et al., 2022).

Pada Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ, rendahnya *psychological safety* tercermin dari ketakutan karyawan dalam menyampaikan ide, komunikasi yang kurang terbuka, minimnya kedekatan dengan atasan, serta kurangnya apresiasi verbal, yang berdampak pada menurunnya motivasi dan rasa aman psikologis (Vian & Sugianto, 2025). Selain *psychological safety*, stres kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi produktivitas kerja. Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu, yang dapat menurunkan efektivitas, meningkatkan kelelahan emosional (Robbins & Judge, 2017). Menurut Aria Elshifa (2024) stres kerja juga berpengaruh persepsi produktivitas kerja, di mana rendahnya *psychological safety* meningkatkan stres kerja yang berdampak pada penurunan persepsi produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan uraian fenomena, data serta hasil penelitian terdahulu yang ditelaah di atas, diketahui bahwa sebagian besar penelitian terdahulu banyak dilakukan pada konteks sektor Perusahaan manufaktur, perbankan, pendidikan dan pemerintahan. Selain itu, meskipun beberapa penelitian telah mengkaji *psychological safety*, produktivitas kerja, dan stres kerja secara terpisah, hingga saat ini masih terbatas penelitian yang meneliti pengaruh *psychological safety* terhadap persepsi produktivitas kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi, terutama dalam konteks lembaga publikasi ilmiah. Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh antara variabel ketiga tersebut, dengan judul “Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Persepsi Produktivitas Kerja yang Dimediasi oleh Stres Kerja pada Karyawan Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ”.

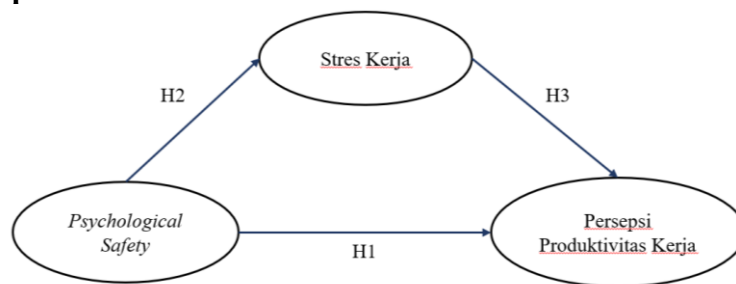
## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh *psychological safety* terhadap persepsi produktivitas kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran variabel secara objektif melalui data numerik yang dianalisis secara statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ yang berjumlah 103 orang. Mengingat seluruh anggota

populasi dapat dijangkau dan memiliki kriteria yang sama, sehingga dalam menentukan sampel penelitian, peneliti menggunakan teknik total sampling, sehingga seluruh populasi yang ada dapat dijadikan sebagai sampel penelitian untuk memperoleh gambaran kondisi responden secara menyeluruh.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala persepsi produktivitas kerja yang digunakan untuk mengukur persepsi produktivitas kerja responden yang dikembangkan oleh (Noranisa & Rijali Fikri, 2025) dengan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh (Sutrisno, 2023), selanjutnya pada variabel *psychological safety* diukur menggunakan *Psychological Safety Scale* (PSS) yang dikembangkan oleh (Edmondson, 1999), sedangkan stres kerja diukur menggunakan *Job Stress Scale* (JSS) yang dikembangkan oleh (Shukla & Srivastava, 2016). Instrumen *psychological safety scale* dan *job stress scale* telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia melalui prosedur *back-translation*.

### Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Tabel 1. Validitas Persepsi Produktivitas Kerja

Item	Estimate	Coefficient $\alpha$ (if item dropped)		Estimate	Item-rest correlation	
		Lower 95% CI	Upper 95% CI		Lower 95% CI	Upper 95% CI
PPK1	0.943	0.926	0.960	0.766	0.672	0.835
PPK2	0.940	0.921	0.959	0.858	0.797	0.902
PPK3	0.943	0.925	0.961	0.777	0.687	0.844
PPK4	0.942	0.924	0.959	0.801	0.719	0.861
PPK5	0.940	0.922	0.959	0.841	0.774	0.890
PPK6	0.959	0.946	0.972	0.156	-0.039	0.339
PPK7	0.941	0.923	0.959	0.823	0.749	0.877
PPK8	0.941	0.923	0.959	0.820	0.744	0.874
PPK9	0.943	0.925	0.961	0.767	0.673	0.836
PPK10	0.943	0.925	0.960	0.786	0.699	0.850
PPK11	0.940	0.921	0.959	0.849	0.785	0.896
PPK12	0.943	0.926	0.960	0.769	0.677	0.838

Berdasarkan hasil uji validitas skala persepsi produktivitas kerja pada tabel 1 diatas, diketahui bahwa skala tersebut awalnya terdiri dari 12 aitem yang diuji. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sebanyak 11 aitem memenuhi kriteria validitas, sedangkan 1 aitem dinyatakan tidak valid atau gugur karena memiliki nilai korelasi di bawah 0,30. Aitem yang gugur adalah aitem nomor 6 dengan nilai daya beda sebesar 0,156. Dengan demikian, skala persepsi produktivitas kerja yang digunakan pada analisis selanjutnya terdiri dari 11 aitem yang valid, dengan rentang nilai validitas berada antara 0,770 hingga 0,855.

Tabel 2. Validitas *Psychological Safety*

Item	Coefficient $\alpha$ (if item dropped)			Estimate	Item-rest correlation	
	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI		Lower 95% CI	Upper 95% CI
PS1	0.827	0.774	0.880	0.833	0.763	0.884
PS2	0.844	0.791	0.897	0.723	0.616	0.804
PS3	0.844	0.796	0.891	0.716	0.606	0.799
PS4	0.851	0.805	0.896	0.673	0.551	0.767
PS5	0.848	0.798	0.897	0.738	0.636	0.815
PS6	0.838	0.787	0.889	0.777	0.686	0.843
PS7	0.911	0.884	0.937	0.226	0.034	0.402

Berdasarkan hasil uji validitas skala *psychological safety* pada tabel 2 diatas, diketahui bahwa skala tersebut awalnya terdiri dari 7 aitem yang diuji. Hasil analisis menunjukkan bahwa sebanyak 6 aitem memenuhi kriteria validitas, sedangkan 1 aitem dinyatakan tidak valid atau gugur karena memiliki nilai korelasi di bawah 0,30. Aitem yang gugur adalah aitem nomor 7 dengan nilai daya beda sebesar 0,226. Dengan demikian, skala *psychological safety* yang digunakan pada analisis selanjutnya terdiri dari 6 aitem yang valid, dengan rentang nilai validitas berada antara 0,691 hingga 0,841.

**Tabel 3. Validitas Stres Kerja**

Item	Coefficient $\alpha$ (if item dropped)			Estimate	Item-rest correlation	
	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI		Lower 95% CI	Upper 95% CI
SK1	0.857	0.816	0.899	0.710	0.599	0.794
SK2	0.853	0.809	0.896	0.746	0.646	0.821
SK3	0.865	0.826	0.905	0.612	0.475	0.720
SK4	0.852	0.807	0.897	0.770	0.678	0.839
SK5	0.856	0.813	0.899	0.715	0.605	0.798
SK6	0.897	0.869	0.926	0.204	0.011	0.382
SK7	0.846	0.799	0.893	0.827	0.754	0.880
SK8	0.854	0.811	0.897	0.736	0.632	0.813
SK9	0.891	0.863	0.919	0.317	0.132	0.481

Berdasarkan hasil uji validitas skala stres kerja, diketahui bahwa skala tersebut awalnya terdiri dari 9 aitem yang diuji. Hasil analisis menunjukkan bahwa sebanyak 7 aitem memenuhi kriteria validitas, sedangkan 2 aitem dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai korelasi di bawah 0,30. Aitem yang gugur adalah aitem nomor 6 dengan nilai daya beda sebesar 0,204 serta aitem nomor 9 dengan nilai daya beda sebesar 0,247 setelah aitem ke-6 dieliminasi. Dengan demikian, skala stres kerja yang digunakan pada analisis selanjutnya terdiri dari 7 aitem yang valid, dengan rentang nilai validitas berada antara 0,518 hingga 0,839.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 4. Uji Reliabilitas**

	Skor Reliabilitas	Keterangan
Persepsi Produktivitas Kerja	0.959	Reliabel
Psychological Safety	0.911	Reliabel
Stres Kerja	0.923	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen pada tabel 4 diatas, skala persepsi produktivitas kerja, skala *psychological safety*, dan skala stres kerja masing-masing menunjukkan koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0,959; 0,911; dan 0,923. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa ketiga instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang

tinggi dan telah memenuhi kriteria reliabilitas yang memadai. Dengan demikian, skala persepsi produktivitas kerja, *psychological safety*, dan stres kerja dapat dinyatakan konsisten serta layak digunakan dalam analisis data penelitian selanjutnya.

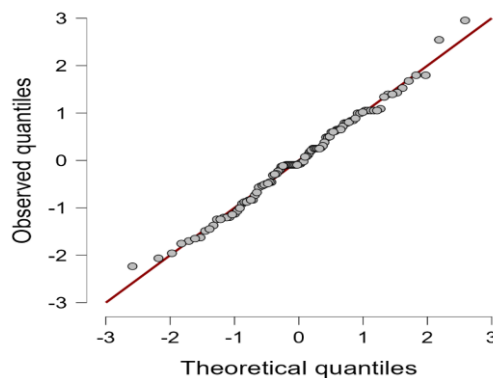
### Uji Normalitas

**Tabel 5. Uji Normalitas**

Variabel	Statistik	P Value
Persepsi Produktivitas Kerja	0.323	<.001
<i>Psychological Safety</i>	0.330	<.001
Stres Kerja	0.350	<.001

Berdasarkan hasil uji normalitas data menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* yang disajikan dalam Tabel 5, diperoleh nilai signifikansi untuk masing-masing variabel penelitian, yaitu Persepsi Produktivitas Kerja, *Psychological Safety*, dan Stres Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Persepsi Produktivitas Kerja memiliki nilai signifikansi  $p < 0,001$ , variabel *Psychological Safety* juga menunjukkan nilai signifikansi  $p < 0,001$ , serta variabel Stres Kerja memperoleh nilai signifikansi  $p < 0,001$ .

### Uji Linearitas



**Gambar 2. Linearitas QQ-Plot**

Berdasarkan hasil uji linearitas yang ditunjukkan melalui grafik pada Gambar 2, terlihat bahwa sebagian besar titik data observasi tersebar mengikuti arah garis diagonal yang merepresentasikan distribusi teoritis. Sehingga mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel cenderung bersifat linear. Titik-titik data pada bagian tengah distribusi tampak berada sangat dekat dengan garis diagonal, meskipun terdapat sedikit penyimpangan pada bagian ekor distribusi, baik pada kuantil rendah maupun tinggi, namun penyimpangan tersebut relatif kecil dan tidak membentuk pola lengkung (*curvilinear pattern*).

### Uji Korelasi Spearman

**Tabel 6. Uji Korelasi Spearman**

		Spearman's rho	p	
<i>Psychological Safety</i>	-	Stres Kerja	-0.451	<.001
<i>Psychological Safety</i>	-	Persepsi Produktivitas Kerja	0.627	<.001
Stres Kerja	-	Persepsi Produktivitas Kerja	-0.294	.003

Berdasarkan hasil uji korelasi Spearman, diketahui bahwa *psychological safety* memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan stres kerja ( $\rho = -0,451$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *psychological safety* yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah tingkat stres kerja yang dialami, dengan kekuatan hubungan berada pada kategori sedang. Selain itu, *psychological safety* juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan persepsi produktivitas kerja ( $\rho = 0,627$ ;  $p < 0,001$ ), yang

mengindikasikan bahwa peningkatan *psychological safety* berkaitan dengan meningkatnya persepsi produktivitas kerja, dengan kekuatan korelasi tergolong kuat. Selanjutnya, hasil uji korelasi antara stres kerja dan persepsi produktivitas kerja menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan ( $\rho = -0,294$ ;  $p = 0,003$ ). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja, maka semakin rendah persepsi produktivitas kerja yang dirasakan karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa *psychological safety* berperan sebagai faktor protektif terhadap stres kerja sekaligus sebagai faktor pendukung dalam meningkatkan persepsi produktivitas kerja karyawan.

**Uji Mediasi**

**Tabel 7. Path Coefficients**

			Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Psychological Safety	→	Persepsi Produktivitas Kerja	1.856	0.074	25.098	< .001	1.711	2.001
Stres Kerja	→	Persepsi Produktivitas Kerja	-0.089	0.059	-1.521	.128	-0.205	0.026
Psychological Safety	→	Stres Kerja	-0.936	0.083	-11.315	< .001	-1.098	-0.774

Berdasarkan hasil analisis jalur, diperoleh nilai koefisien jalur (*estimate*) sebesar 1,856 dengan nilai  $z = 25,098$  dan  $p < 0,001$ . Nilai ini menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Produktivitas Kerja. Selain itu, interval kepercayaan 95% berada pada rentang 1,711 hingga 2,001, sehingga semakin menguatkan signifikansi hubungan tersebut. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *psychological safety* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula persepsi mereka terhadap produktivitas kerja. Hasil pengujian antara stres kerja terhadap persepsi produktivitas kerja menunjukkan bahwa koefisien jalur antara Stres Kerja terhadap Persepsi Produktivitas Kerja bernilai  $-0,089$ , dengan nilai  $z = -1,521$  dan  $p = 0,128$ . Interval kepercayaan 95% berada pada rentang  $-0,205$  hingga  $0,026$ , yang melewati nilai nol.

Temuan ini menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap persepsi produktivitas kerja. Dengan demikian, tingkat stres kerja yang dialami karyawan dalam konteks penelitian ini tidak secara langsung. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Stres Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar  $-0,936$ , nilai  $z = -11,315$ , dan  $p < 0,001$ . Interval kepercayaan 95% berada pada rentang  $-1,098$  hingga  $-0,774$ , yang sepenuhnya berada di bawah nol. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *psychological safety* yang dirasakan oleh karyawan, maka tingkat stres kerja yang dialami akan semakin rendah.

**Tabel 8. Uji Direct Indirect Effect**

			Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
<i>Psychological Safety</i>	→	Persepsi Produktivitas Kerja	1.856	0.074	25.098	< .001	1.711	2.001
<i>Psychological Safety</i>	→	Stres Kerja → Persepsi Produktivitas Kerja	0.084	0.056	1.507	.132	-0.025	0.193

Berdasarkan hasil analisis *direct* dan *indirect effects* yang disajikan pada Tabel 8, diketahui bahwa *psychological safety* berpengaruh langsung secara signifikan terhadap persepsi produktivitas kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi sebesar 1,856, nilai  $z =$

25,098, serta nilai signifikansi  $p < 0,001$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *psychological safety* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula persepsi produktivitas kerja yang dimiliki. Sebaliknya, hasil analisis pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa stres kerja tidak berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *psychological safety* dan persepsi produktivitas kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi pengaruh tidak langsung sebesar 0,084, nilai  $z = 1,507$ , dan nilai signifikansi  $p = 0,132$ , yang menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *psychological safety* berpengaruh secara langsung terhadap persepsi produktivitas kerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak dimediasi oleh stres kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan persepsi produktivitas kerja lebih dipengaruhi oleh rasa aman psikologis yang dirasakan karyawan di lingkungan kerja, tanpa melalui mekanisme penurunan stres kerja.

**Tabel 9. Total Effect**

				Estimate	Std. Error	z-value	p	Lower	Upper
Total	Psychological Safety	→	Persepsi Produktivitas Kerja	1.940	0.050	38.849	< .001	1.842	2.038
Total indirect	Psychological Safety	→	Persepsi Produktivitas Kerja	0.084	0.056	1.507	.132	-0.025	0.193

Berdasarkan hasil uji *total effects*, diketahui bahwa hasil uji *direct effect* antara *psychological safety* dan persepsi produktivitas kerja memiliki pengaruh total yang signifikan terhadap persepsi produktivitas kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi sebesar 1,940, dengan nilai  $z = 38.849$  dan  $p < 0,001$ . Hal ini menunjukkan bahwa, *psychological safety* berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan persepsi produktivitas kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh total *psychological safety* terhadap persepsi produktivitas kerja berasal dari pengaruh langsung.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara *psychological safety* terhadap persepsi produktivitas kerja melalui stres kerja, diperoleh hasil bahwa stres kerja tidak berperan secara signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Hal ini ditunjukkan oleh nilai estimasi pengaruh tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,084, dengan nilai  $z$  sebesar 1,507 dan nilai signifikansi ( $p$ -value) sebesar 0,132, yang berada di atas batas signifikansi 0,05. Selanjutnya, peneliti melakukan perhitungan *Variance Accounted For* (VAF) dengan formula yang dikemukakan oleh Hair, J. F (2010) dan telah digunakan kembali oleh (Muharmi & Sari, 2019). Perhitungan *Variance Accounted For* ini bertujuan untuk mengetahui besaran kontribusi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dalam model penelitian, Sehingga, dapat dijelaskan peran variabel mediasi yang diuji. Adapun rumus perhitungan VAF menurut (Hair, J. F., 2010) adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{Direct\ Effect}{Total\ Effect} \times 100\ %$$

Dasar pengambilan Keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

1. Jika  $VAF > 0,80$  atau  $> 80\%$ , maka peran variabel mediasi adalah full mediation
2. Jika  $0,20 \leq VAF < 0,80$  atau  $20\% \leq VAF < 80\%$ , maka peran variabel mediasi adalah partial mediation
3. Jika  $VAF < 0,20$  atau  $< 20\%$ , maka peran variabel mediasi adalah no mediation

Berikutnya, peneliti melakukan perhitungan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung (*direct effect*) menggunakan rumus *variance accounted for*. Adapun rumus VAF sebagai berikut:

$$VAF = \frac{Direct\ Effect}{Total\ Effect} \times 100\%$$

$$VAF\ direct = \frac{1,856}{1,940} \times 100\%$$

$$VAF = 0,957 \times 100\%$$

$$VAF = 95,67\%$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh langsung *Psychological Safety* terhadap Persepsi Produktivitas Kerja memiliki nilai VAF sebesar 95,67%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh total dijelaskan oleh pengaruh langsung antara variabel *psychological safety* dan variabel persepsi produktivitas kerja. Sementara itu, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui variabel mediator hanya memperoleh nilai VAF sebesar 4,33% dari total pengaruh. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh antara *psychological safety* dan persepsi produktivitas kerja bersifat dominan berpengaruh secara langsung, sehingga keberadaan variabel mediator tidak memberikan peran yang memediasi dalam penelitian ini. Berikutnya, peneliti menghitung seberapa besar pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menggunakan *variance accounted for* dengan formula yang dikemukakan oleh (Hair, J. F., 2010) dan digunakan oleh peneliti berikutnya (Muharmi & Sari, 2019) sebagai berikut:

$$VAF = \frac{Indirect\ Effect}{Total\ Effect} \times 100\%$$

$$VAF = \frac{0,084}{1,940} \times 100\%$$

$$VAF = 0,0433 \times 100\%$$

$$VAF = 4,33\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan *indirect effect* menggunakan rumus *variance accounted for* diperoleh nilai sebesar 4,33% pada hasil uji *indirect effect* menggunakan rumus VAF. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara *Psychological Safety* terhadap Persepsi Produktivitas Kerja melalui mediator Stres Kerja masih berada dibawah 20%, sehingga hasil ini menunjukkan bahwa variabel stres kerja tidak berperan dalam memediasi antara *psychological safety* dan persepsi produktivitas kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa stres kerja tidak berperan sebagai variabel yang memediasi antara *psychological safety* dan persepsi produktivitas kerja.

## Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi produktivitas kerja karyawan Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat rasa aman psikologis yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula persepsi mereka terhadap produktivitas kerja yang dimiliki. Karyawan yang merasa aman untuk menyampaikan ide, mengemukakan pendapat, serta mengakui kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, komunikasi yang lebih terbuka, serta keyakinan terhadap kemampuan diri dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Selain itu, *psychological safety* juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Artinya, semakin tinggi *psychological safety*, maka tingkat stres kerja karyawan cenderung menurun. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *psychological safety* dan persepsi produktivitas kerja.

Hasil uji mediasi menunjukkan nilai *Variance Accounted For* di bawah 20 persen, yang mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung melalui stres kerja tergolong lemah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *psychological safety* terhadap persepsi produktivitas kerja lebih dominan berpengaruh secara langsung dibandingkan melalui mekanisme stres kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi produktivitas kerja

karyawan lebih banyak dibentuk oleh kondisi rasa aman psikologis itu sendiri, bukan semata-mata melalui penurunan tingkat stres kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *psychological safety* merupakan faktor psikologis yang krusial dalam meningkatkan persepsi produktivitas kerja karyawan pada konteks lembaga publikasi ilmiah. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mampu menciptakan keterbukaan dan keberanian untuk berkontribusi secara optimal, sehingga karyawan memiliki keyakinan yang lebih kuat terhadap produktivitas kerjanya. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan penciptaan budaya kerja yang suportif dan inklusif sebagai strategi dalam menjaga dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan secara berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *psychological safety* terhadap persepsi produktivitas kerja yang dimediasi oleh stres kerja pada karyawan lembaga publikasi ilmiah XYZ, terdapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *Psychological Safety* terhadap Stres Kerja pada karyawan Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ
2. Terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara *Psychological Safety* terhadap Persepsi Produktivitas Kerja pada Karyawan Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ.
3. Terdapat pengaruh langsung negatif dan signifikan antara Stres Kerja terhadap Persepsi Produktivitas Kerja pada Karyawan Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ.
4. Tidak ada pengaruh *Psychological Safety* terhadap Persepsi Produktivitas Kerja melalui Mediator Stres Kerja pada Karyawan Lembaga Publikasi Ilmiah XYZ.

## Saran

1. Bagi Peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan metode dan variabel lain yang relevan, khususnya variabel yang berkaitan dengan budaya kerja dalam organisasi dan kepemimpinan, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.
2. Bagi Karyawan lembaga publikasi ilmiah XYZ, disarankan untuk membangun komunikasi yang terbuka dan saling mendukung antar karyawan.
3. Bagi Lembaga, diharapkan dapat memperkuat *psychological safety* karyawan melalui budaya kerja yang suportif dan komunikatif guna meningkatkan persepsi produktivitas kerja karyawan secara optimal.

## REFERENSI

- Agustini, N. K. I., & Dewi, A. . S. K. (2018). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), 231. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p09>
- Aria Elshifa. (2024). Efektivitas Konseling Stres Kerja dalam Meningkatkan Kesejahteraan Psikologis Karyawan Aria Elshifa. *Jurnal Psikologi dan Konseling West Science*, 2(03), 202–209.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams Author ( s ): Amy Edmondson Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate School of Management , Cornell University Stable URL : <http://www.jstor.com/stable/2666999> in W. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Fahri Fhauzan, R., & Ali, H. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Stress Kerja. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 2(4), 169–176. <https://doi.org/10.38035/jpsn.v2i4.290>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Andersson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Ed). Pearson Prentice Hall.

- Halsa, D., Hawignyo, H., & Supriyadi, D. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(2), 663. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.528>
- Indonesia, V. (2024). *Keeping Company Productivity High During Massive Layoffs in Indonesia for 2025*. Vanaya Indonesia. [https://www.vanaya.co.id/post/keeping-company-productivity-high-during-massive-layoffs-in-indonesia-for-2025?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.vanaya.co.id/post/keeping-company-productivity-high-during-massive-layoffs-in-indonesia-for-2025?utm_source=chatgpt.com)
- Ling Sie Ni, Yuliana, Y., Arwin, Utama, T., & Weny, W. (2022). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pelayaran Papua Mitra Samudra Sorong. *SOSMANIORA: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 1(2), 147–153. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v1i2.416>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior Organizational Behavior*.
- Madjidu, A. (2022). Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Semangat Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 444–462.
- Muharmi, H., & Sari, D. K. (2019). Pengaruh Service Quality, Food Quality, dan Perceived Value terhadap Behavioral Intentions dengan Consumer Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 9(2), 125–137.
- News, A. (2025). *Labor productivity key to Indonesia's economic growth minister - ANTARA News*. Antara News. [https://en.antaranews.com/news/341026/labor-productivity-key-to-indonesias-economic-growth-minister?utm\\_source=chatgpt.com](https://en.antaranews.com/news/341026/labor-productivity-key-to-indonesias-economic-growth-minister?utm_source=chatgpt.com)
- Noranisa, N., & Rijali Fikri, N. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Kanitra Mitra Jaya Utama Job Site PT. Adaro Indonesia Kabupaten Tabalong. *JAPB: Jurnal Administrasi Publik & Administrasi Bisnis*, 8(1), 839–856.
- Pratama, R. K., Manafe, L. A., & Nugroho, D. C. (2024). Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Dalam Menciptakan Pembentukan Kinerja Karyawan. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 132–137.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*. 20–67.
- Sari, R. D., & Dudija, N. (2024). The Impact Of Toxic Workplace Environments On Employee Productivity: A Systematic Literature Review. *International Journal of Science, Technology & Management*, 5(4), 878–882. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v5i4.1129>
- Sartika, G. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 177–188.
- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent Business and Management*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1134034>
- Susanto, P. C. (2024). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Dengan Pemberdayaan Tim Kerja Secara Efektif*. 5(5), 335–341.
- Sutrisno, E. (2023a). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (J. Jeffry (ed.); XII). Prenada Media.
- Sutrisno, E. (2023b). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jeffry (ed.); Cetakan-12). Kencana.
- Vian, G. P., & Sugianto, H. A. T. (2025). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan DPMPSTP Di Kabupaten Perbatasan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 3001–3012. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.965>