

BAB V

PENUTUP

5.1 Pembahasan

Penelitian ini dilaksanakan untuk melihat hubungan antara *inclusive leadership* dengan *psychological safety* pada pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja. Berdasarkan hasil uji korelasi tersebut, didapatkan hasil perhitungan korelasi koefisien sebesar 0,673 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan oleh peneliti diterima atau terdapat hubungan antara *inclusive leadership* dengan *psychological safety*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima, yang mana Arah korelasi pada penelitian ini menunjukkan positif yang berarti semakin tinggi *inclusive leadership* maka semakin tinggi juga *psychological safety* begitupun sebaliknya.

Seorang pemimpin yang memiliki sifat *inclusive leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis karena perilaku kepemimpinannya menumbuhkan rasa diterima, dihargai, dan didengarkan oleh seluruh anggota tim. Pemimpin yang inklusif menunjukkan keterbukaan terhadap ide dan perbedaan pandangan, memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk berpartisipasi, serta menunjukkan empati terhadap kebutuhan bawahannya. Dengan perilaku tersebut, bawahan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, dan berinovasi tanpa rasa takut terhadap penilaian negatif atau hukuman dari atasan. Menurut Carmeli et al (2012), *inclusive leadership* yang berlandaskan pada kepercayaan dan dukungan emosional berkontribusi langsung terhadap peningkatan *psychological safety* di dalam tim kerja. Selain itu, penelitian oleh Choi (2021) menyatakan bahwa pemimpin yang menghargai kontribusi setiap anggota dan bersikap adil mampu membangun suasana kerja yang terbuka dan saling percaya, yang pada akhirnya meningkatkan rasa aman psikologis.

Penelitian ini yang menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara *inclusive leadership* dan *psychological safety* dengan nilai $r = 0,673$. Artinya, semakin tinggi perilaku kepemimpinan inklusif yang ditunjukkan oleh atasan, maka

semakin tinggi pula tingkat rasa aman psikologis yang dirasakan oleh karyawan. Dalam konteks ini, pemimpin yang inklusif tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai *role model* dalam membangun kepercayaan, mendukung partisipasi aktif, serta memberikan perhatian terhadap kesejahteraan emosional bawahannya. Penelitian Javed et al (2025) menegaskan bahwa pemimpin yang menunjukkan perilaku inklusif dapat mengurangi rasa takut, meningkatkan keterbukaan komunikasi, serta memperkuat hubungan interpersonal yang menjadi fondasi utama *psychological safety* di tempat kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dan positif dalam dinamika organisasi.

Responden yang didapatkan dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 108 responden yang merupakan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang mana memiliki pengalaman bekerja minimal 6 bulan di tempat kerjanya dan memiliki rentang usia 20 hingga 58 tahun. Berdasarkan dari hasil yang telah didapatkan oleh peneliti menunjukkan bahwa data didominasi oleh tingkat *inclusive leadership* sangat tinggi dan *psychological safety* sangat tinggi sebanyak 64 responden (59,26%), yang kemudian disusul oleh tingkat *inclusive leadership* tinggi dan *psychological safety* tinggi sebanyak 13 responden (12%), kedua data tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *inclusive leadership* dan *psychological safety*. Temuan positif ini sejalan dengan landasan teori dan penelitian terdahulu. Gaya kepemimpinan memang merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi *psychological safety* di tempat kerja (Laksono & Widanarko, 2024). Hasil tersebut didukung dengan penelitian sebelumnya yang mana studi yang dilakukan oleh Li & Tang (2022) dan Zhou (2024), yang sama-sama menemukan hubungan positif yang signifikan antara kedua variabel ini. Penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi penting bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja terutama di Daerah Jawa Tengah, yang mana karyawan biasanya mengalami ketidakamanan psikologis akibat ketidakjelasan status kerja dan kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan di organisasi.

Jawa Tengah memiliki karakteristik budaya kerja yang khas, seperti menjunjung tinggi nilai kesopanan, hierarki, serta rasa sungkan kepada atasan. Hal ini dapat membuat pegawai lebih berhati-hati dalam mengemukakan pendapat. Dalam konteks budaya seperti ini, inclusive leadership menjadi penting karena dapat memberikan ruang aman bagi pegawai untuk menyampaikan ide tanpa takut dinilai tidak sopan atau melanggar norma kerja. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa dalam konteks budaya kolektivistik seperti Indonesia, nilai-nilai gotong royong dan kepemimpinan empatik sangat berperan dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung psychological safety (Kusbandono & Suyono, 2025). Selain itu daerah ini juga memiliki jumlah PPPK yang relatif tinggi dibandingkan beberapa provinsi lain. Jumlah pegawai yang besar dengan latar belakang beragam menuntut adanya sistem kepemimpinan yang inklusif dan komunikatif. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan inklusif mampu menjembatani perbedaan individu serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga berdampak positif pada rasa aman psikologis dan kinerja pegawai (Fahrizal & Budiono, 2025).

Penelitian ini menggunakan alat ukur yang sama seperti pada tahap pendahuluan yang mana hasil penelitian menunjukkan adanya perkembangan yang berbeda dari temuan sebelumnya yang mana pada penelitian pendahuluan ditemukan bahwa tingkat *psychological safety* pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja di Jawa Tengah masih rendah pada aspek *supportive leadership* namun pada hasil penelitian akhir ini didapatkan adanya bukti yang mana *psychological safety* cenderung tinggi hingga sangat tinggi ketika pegawai merasakan adanya *inclusive leadership* yang baik di lingkungan kerjanya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini masih sama seperti yang digunakan dalam penelitian pendahuluan dengan menggunakan skala *Psychological Safety Inventory* (PSI) milik Plouffe et al (2023) dan skala *Inclusive leadership scale* (ILS) dari Ashikali (2019), penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan juga dalam penelitian ini juga menyertakan data demografis seperti jenis kelamin, usia, dan lama bekerja sebagai informasi pendukung.

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan oleh peneliti, dilihat pada tabel 4.11 dan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa dalam penelitian didominasi dengan responden perempuan dan memiliki tingkat *inclusive leadership* dan *psychological safety* yang tinggi begitupula dengan responden laki-laki, hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang adil dan partisipatif menciptakan persepsi lingkungan kerja yang aman bagi seluruh anggota tim, terlepas dari jenis kelamin. Dengan demikian, tingginya skor persepsi pada pegawai perempuan dan laki-laki mengindikasikan bahwa *inclusive leadership* dalam penelitian ini telah berhasil membangun suasana kerja yang suportif dan setara, sehingga semua karyawan, baik laki-laki maupun perempuan, merasa aman dan dihargai secara psikologis.

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan oleh peneliti, dilihat pada tabel 4.13 dan tabel 4.14 bahwa responden dalam penelitian ini memiliki rentang usia 24 hingga 43 tahun, yang mana hal tersebut masuk ke dalam pegawai aktif. Hasil kesimpulan dari tabel tersebut ditunjukkan bahwa data penelitian ini didominasi pegawai dengan usia 30 tahun yang memiliki tingkay *psychological safety* dan *inclusive leadership* yang sangat tinggi, hal ini dikarenakan pada usia tersebut individu umumnya telah memiliki fase karier yang stabil dan produktif, dengan tingkat kematangan emosional dan sosial yang optimal dalam berinteraksi di lingkungan kerja. Menurut Newman et al (2017), karyawan dengan usia dewasa awal hingga pertengahan memiliki kemampuan adaptasi interpersonal yang lebih baik dan lebih terbuka terhadap gaya kepemimpinan atasannya. Selain itu, penelitian oleh Choi (2021) menemukan bahwa pegawai dengan usia 30an cenderung menilai perilaku pemimpin yang suportif dan menghargai perbedaan sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi profesional mereka, sehingga meningkatkan persepsi terhadap *psychological safety*.

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan oleh peneliti, dilihat pada tabel 4.15 dan tabel 4.16 rata-rata responden dalam penelitian ini telah lama bekerja kurang lebih selama 2 hingga 3 tahun sebagai pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) dan memiliki tingkat *psychological safety* dan *inclusive leadership* yang juga sangat tinggi. Hal ini diduga karena pegawai yang telah memiliki masa kerja 2–3 tahun umumnya sudah dapat beradaptasi secara penuh

dengan lingkungan kerjanya dan dapat membangun hubungan interpersonal yang stabil dengan atasan maupun rekan kerja. Menurut Edmondson & Lei (2021), rasa aman psikologis meningkat seiring dengan pengalaman kerja, karena karyawan yang telah mengenal sistem dan pola kepemimpinan organisasi lebih percaya diri dalam mengemukakan ide tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Selain itu, penelitian Zhang & Zhou (2022) menunjukkan bahwa masa kerja menengah memperkuat persepsi terhadap perilaku kepemimpinan inklusif, sebab karyawan pada tahap ini sudah mampu mengenali dan menghargai nilai keterbukaan serta dukungan yang diberikan atasan. Dengan demikian, tingginya tingkat *psychological safety* dan *inclusive leadership* pada responden dengan masa kerja 2–3 tahun menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang cukup dan proses adaptasi yang telah matang berkontribusi positif terhadap *psychological safety*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperbaiki dan perlu diperhatikan yaitu:

1. Sulitnya dalam mencari responden dikarenakan responden yang begitu kurang mau dalam mengisi kuesioner walaupun sudah dibantu disebarluaskan secara online maupun langsung, hal tersebut mungkin dikarenakan banyaknya item yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga memperlambat peneliti dalam memperoleh responden.
2. Meskipun dalam kuesioner sudah dilakukan filter di awal sebelum pengisian, terdapat kemungkinan adanya responden yang tidak sesuai dengan kriteria yang lolos dan mengisi kuesioner yang disebarluaskan.
3. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada alat ukur yang digunakan, khususnya pada variabel *psychological safety* yang terdapat butir pernyataan dengan makna yang mirip dengan indikator pada variabel *inclusive leadership*. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kemungkinan tumpang tindih dalam pengukuran kedua variabel

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima yaitu ada hubungan antara *psychological safety* dengan *inclusive leadership* pada pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) di Jawa tengah. Hasil dari uji non parametrik *Kendall's Tau B* dengan nilai $p = 0,000$ dengan $r = 0,673$. Arah korelasi pada penelitian ini menunjukkan positif yang berarti semakin tinggi *inclusive leadership* maka semakin tinggi juga *psychological safety* begitupun sebaliknya. Penelitian ini didominasi oleh responden dengan kondisi *inclusive leadership* yang berada pada kategorisasi sangat tinggi dengan jumlah 60 responden dan persentase 50% sedangkan untuk kondisi *psychological safety* berada pada kategorisasi sangat tinggi dengan jumlah responden 68 dan persentase sebesar 63%. Dengan skor *correlation coefficient* yang didapatkan sebesar 0,673 yang berarti apabila *inclusive leadership* tinggi maka *psychological safety* juga tinggi dan begitupula sebaliknya. Sumbangan efektif yang didapatkan dari *inclusive leadership* adalah sebesar 45,2 % sehingga 54,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor yang lainnya seperti budaya organisasi, individu, interpersonal, dan psikososial, yang mana sumbangan efektif didapatkan dengan menggunakan rumus $r^2 \times 100$ (Howitt & Cramer, 2008).

5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan ini, saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK)

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa *inclusive leadership* berhubungan positif dengan *psychological safety* yang berarti pimpinan yang inklusif dapat menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, oleh karena itu karyawan diharapkan dapat terus memanfaatkan *psychological safety* yang ada untuk menjadi proaktif dengan berani menyuarakan ide, masukan, dan mengakui kesalahan kepada pimpinan agar dapat merasakan partisipasi yang aktif dalam tim dan mengembangkan kinerja tanpa harus khawatir akan risiko interpersonal terutama status pekerjaan yang rentan.

2. Bagi instanti pemerintah terutama di Jawa Tengah

Berdasarkan hasil penelitian ini yang menegaskan pentingnya perilaku pimpinan dalam membangun dan membentuk suasana kerja yang baik, oleh karena itu instansi diharapkan untuk dapat memastikan setiap peraturan dan kebijakan yang berlaku mengenai sumber daya manusia terutama bagi PPPK dan instansi harus dapat memonitor dan menindaklanjuti pimpinan yang tidak supportive dan inklusif dan memastikan pimpinan dalam unit kerja mendapatkan pelatihan yang memadai sebagai seorang pemimpin.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Jumlah responden dalam penelitian ini tergolong masih kurang dan dapat lebih ditambahkan lagi agar dapat memenuhi uji asumsi, maka dari itu diharapkan peneliti selanjutnya dapat lebih memperluas jenis subjek penelitian seperti status karyawan agar dapat memperkaya hasil dan pembeda. Peneliti juga dapat mengaitkan dengan faktor *psychological safety* yang lainnya untuk dapat memberikan sumbangan efektif yang besar dalam memahami *psychological safety*.

DAFTAR PUSTAKA

Abadi, P. (2023). Jurnal Didactical Mathematics Hubungan Internet Dengan Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis Berbasis Hots Pada Siswa Smp. *Ejournal*, 5(2), 1–13.

Aryani, & Kurnianingsih. (2023). Pengaruh Inovasi Produk, Kepercayaan Merek, Dan Keragaman Produk Terhadap Keputusan Pembelian Honda Beat Di Surakarta. *Jurnal Maneksi*, 12(1), 1–7.

Ashikali, T. (2019). Leading Towards Inclusiveness: Developing A Measurement Instrument For Inclusive leadership. *Academy Of Management Proceedings*, 1(1), 1–13.

Budiaستuti. (2018). *Validitas Danreliabilitas Alidit An Relabilit Penelitian Penelitian*.

Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54.

Choi, H.-J. (2021). Effect of chief executive officer's sustainable leadership styles on organization members' psychological well-being and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 13(24), 13676.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2021). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(2), 23–43.

Erwan, E. S., & Setiawan, E. (2023). Pengaruh Kemudahan Penggunaan Dan Promosi Penjualan Terhadap Keputusan Penggunaan E-Wallet Dana Pada Mahasiswa Di Kota Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 16(1), 129–140.

Fatmadewi, R. T. (2022). Pelaksanaan Kedisiplinan Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal Of Indonesian Rural And Regional Government*, 6(2), 177–188.

Fauziah, F., Saryono, O., & Prabowo, F. H. E. (2023). *Pengaruh Orientasi Masa Depan Dan Moralitas Terhadap Etos Kerja (Suatu Studi pada Aparat Desa Se-Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis)*. Universitas Galuh Ciamis.

Fahrizal, A., & Budiono, M. (2025). *From inclusion to engagement: The psychological safety role in mediating inclusive leadership and diversity initiatives in the Indonesian workplace. Annals of Human Resource Management Research*

Gunawan, D., & Riadi, M. (2025). *Policy implementation selection of prospective government employees with employment agreements (PPPK) in the government environment of Central Sulawesi Province in 2023. Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*.

Hakiki, R., & Setiana, A. R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pusat Kesehatan Masyarakat (Uptd Puskesmas) Pagerageung Kabupaten Tasikmalaya. *Journal Of Innovation Research And Knowledge*, 2(8), 21–30.

Henriani, R., & Parawu. (2021). *Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Enrekang*.

Javed, R., Hameed, S., & Ahmed, S. (2025). Leading With Heart, Inspiring Innovation: The Mindfulness Bridge In Servant Leadership In Bpo Industry, Pakistan. *Journal Of Social Sciences DevelopmentT*, 4(2), 13–26.

Juliani, H. (2019). Perubahan Perilaku Aparatur Sebagai Model Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi Yang Berkualitas. *In Online Administrative Law & Governance Journal*, 2(1), 21–30.

Komara. (2019). *Kompetensi Profesional Pegawai Asn (Aparatur Sipil Negara) Di Indonesia*.

Kusbandono, E., & Suyono, D. (2025). *Psychological safety in Indonesia: Conceptual analysis and implications for Indonesia. Proceedings of The International Conference on Business and Economics*.

Laksono, & Widanarko. (2024). Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Psychological safety Di Dalam Konteks Hse Pada Industri Minyak Dan Gas Bumi: Literature Review. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (Mppki). Media*

Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (Mppki), 7(5), 1155–1164.

Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive leadership And Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model Of Psychological safety. *Frontiers In Psychology, 13(2),* 112–120.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A Systematic Review Of The Literature. *Human Resource Management Review, 27(3),* 521–535.

Park, J., & Kim, W. (2022). The impact of perceived organizational support on innovative work behaviour through psychological empowerment: Focusing on the moderated mediating role of organizational procedural justice. *Journal of Technical Education and Training, 14(1),* 178–191.

Plouffe, R. A., Ein, N., & Liu, J. J. (2023). Feeling Safe At Work: Development And Validation Of The Psychological safety Inventory. *International Journal Of Selection And Assessment, 31(3),* 443–455.

Purba, D. E., & Margareta, C. (2022). Kepemimpinan inklusif dan persepsi keamanan psikologis: Peran mediasi kepercayaan pada manajemen: Inclusive leadership and perceptions of psychological safety: The mediating role of trust in management. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia, 11(2),* 154–171.

Putra, R., & Widjaja, D. (2025). *Harmonization of PPPK principal appointment regulations: Normative legal perspective. International Journal of Law, Crime and Justice.*

Rahman, N., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). Pengaruh Inclusive leadership Terhadap Meaningful Work: Peran Mediasi Psychological safety. *Jkmk, 2(3),* 200–211.

Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership In Thought And Action: A Thematic Analysis. *Group And Organization Management, 47(4),* 755–778.

Shafaei, A., & Nejati, M. (2024). Creating Meaningful Work For Employees: The Role Of Inclusive leadership. *Human Resource Development Quarterly, 35(2),* 189–211.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive Workplaces: A Review And Model. *Human Resource Management Review, 28(2),* 176–189.

Sumanti, R. (2018). *Developing The Competence Of Civil Servants: Challenges And Opportunities*. <Https://Jta.Lan.Go.Id/Index.Php/Jta/Article/View/62>.

Suryani, N., Jailani, M., Suriani, N., & Raden Mattaher Jambi, R. (2023). *Konsep Populasi Dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan*. <Http://Ejournal.Yayasanpendidikandzurriyatulquran.Id/Index.Php/Ihsan>.

Tashliyev, A., & Tirtoprojo, S. (2023). *The influence of job insecurity and job engagement on performance among government employees in Indonesia. Journal of Human Resource Management Studies*.

Utami, B. S., Rahardjo, T., & Rakhmad, W. N. (2021). Identitas Agama dan Toleransi dalam Interaksi Sosial (Studi Kasus Dalam Menyuarkan Pembangunan Rumah Ibadah di Garut). *Interaksi Online*, 10(1), 92–101.

Zhang, S., & Zhou, Y. (2022). Age diversity, inclusive leadership, and employee engagement: The mediating role of psychological safety. *Journal of Managerial Psychology*, 37(3), 254–268.

Zhou, X. (2024). A Study On The Impact Of Inclusive leadership On Employee Loyalty: The Mediating Role Of Psychological safety. *In The Euraseans: Journal On Global Socio-Economic Dynamics*, 5(48), 211–220.