

Psychological Safety dalam Tim Kerja Full Remote: Systematic Literature Review

INFO PENULIS	INFO ARTIKEL
Reny Yunita Karoni Universitas Negeri Surabaya renyyunita.23008@mhs.unesa.ac.id +6285870347310 Cindi Kurniawati Universitas Negeri Surabaya cindikurniawati.23009@mhs.unesa.ac.id +6285931085473 Prameswari Putri Wardhani Universitas Negeri Surabaya prameswariputri.23007@mhs.unesa.ac.id +6282142640784 Olievia Prabandini Mulyana Universitas Negeri Surabaya olieviaprabandini@unesa.ac.id	ISSN: 2963-8933 Vol. 5, No. 3 Oktober 2026 http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajpp

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi:

Karoni, R. Y., Kurniawati, C., Wardhani, P. P., & Mulyana, O. P. (2026). Psychological Safety dalam Tim Kerja Full Remote: Systematic Literature Review. *Arus Jurnal Psikologi dan Pendidikan (AJPP)*, 5(3), 2796-2803.

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tantangan dalam menjaga keterlibatan, komunikasi, serta keberanian bersuara anggota tim di tengah pesatnya penerapan pola kerja berbasis digital dan jarak jauh. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memetakan pendorong (*antecedents*), hambatan (*barriers*), serta dampak (*outcomes*) dari rasa aman psikologis (*psychological safety*) pada tim kerja *full remote* dalam perspektif perilaku organisasi. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) terhadap 10 artikel ilmiah bereputasi yang terbit dalam kurun waktu 2020 hingga 2026 dengan prosedur penelitian: (a) Merumuskan pertanyaan penelitian terkait dinamika *psychological safety*, (b) Melakukan pencarian dan seleksi literatur berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, (c) Menganalisis serta mengekstraksi data dari 10 artikel terpilih, dan (d) Menyintesis serta menarik kesimpulan mengenai implikasi *psychological safety* terhadap perilaku organisasi. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu pada aspek pendorong, *psychological safety* terbukti meningkat signifikan melalui gaya kepemimpinan inklusif, pemberian otonomi kerja yang seimbang, serta adanya struktur komunikasi harian yang rutin. Pada aspek hambatan, ditemukan bahwa pengawasan elektronik (*electronic monitoring*) yang berlebihan dan minimnya isyarat emosional non-verbal menjadi penghambat utama yang memicu timbulnya kecenderungan karyawan untuk memilih diam (*employee silence*). Sedangkan pada aspek dampak, *psychological safety* terbukti mampu meningkatkan keberanian bersuara (*employee voice*), budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), perilaku kerja inovatif, serta kesejahteraan emosional karyawan. Hal ini berarti bahwa penciptaan iklim kerja yang aman secara psikologis membawa efek positif yang nyata terhadap efektivitas dan keberlanjutan kinerja tim kerja *full remote*.

Kata Kunci: *Psychological Safety*, Tim Kerja *Full Remote*, Perilaku Organisasi, Kepemimpinan Inklusif, *Employee Voice*.

Abstract

This research is motivated by the significant challenges in maintaining team engagement, communication, and willingness to speak up amidst the rapid adoption of digital and remote work models. Therefore, this study aims to analyze and map the antecedents, barriers, and outcomes of psychological safety in full-remote work teams from an organizational behavior perspective. This study utilized a Systematic Literature Review (SLR) method on 10 reputable scientific articles published between 2020 and 2026 with the following research procedures: (a) Formulating research questions regarding psychological safety dynamics, (b) Conducting literature search and selection based on inclusion and exclusion criteria, (c) Analyzing and extracting data from the 10 selected articles, and (d) Synthesizing and drawing conclusions regarding the implications of psychological safety for organizational behavior. The results obtained showed that in terms of antecedents, psychological safety significantly increases through inclusive leadership styles, balanced work autonomy, and routine daily communication structures. In terms of barriers, excessive electronic monitoring and the absence of non-verbal emotional cues were identified as the primary hindrances triggering employee silence. Meanwhile, in terms of outcomes, psychological safety was proven to enhance employee voice, knowledge sharing culture, innovative work behavior, and employee emotional well-being. This implies that creating a psychologically safe work climate brings a tangible positive effect to the effectiveness and sustainability of full-remote team performance.

Key Words: Psychological Safety, Full-Remote Teams, Organizational Behavior, Inclusive Leadership, Employee Voice.

A. Pendahuluan

Tatanan dunia kerja di era digital mengalami perubahan yang sangat mendasar seiring pesatnya kemajuan teknologi serta pergeseran skema operasional di berbagai organisasi (Glikson & Erez, 2020). Skema kerja *full remote* kini menjadi pilihan strategis yang tidak hanya menawarkan fleksibilitas tempat dan efisiensi biaya, tetapi juga memperluas otonomi serta menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan (Da Silva Guimarães et al., 2025). Penerapan *work-from-home* secara berkelanjutan terbukti memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan *work-life balance* dan keterikatan kerja (*employee engagement*), di mana rasa aman psikologis bertindak sebagai fondasi utama yang memungkinkan karyawan merasa tetap terhubung dengan organisasi di tengah reduksi interaksi fisik (Lemon & Tackett, 2025). Di samping itu, persepsi positif pekerja terhadap skema kerja *remote* yang diimbangi dengan *psychological security* terbukti berkorelasi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja individu (*job performance*) di era pasca-pandemi (Radu et al., 2023). Meski demikian, di balik beragam fleksibilitas tersebut, ekosistem kerja jarak jauh menghadirkan tantangan psikologis dan dinamika interpersonal yang makin kompleks. Absennya tatap muka secara langsung, minimnya isyarat emosional non-verbal, serta berkurangnya interaksi sosial yang intuitif berisiko memicu kecenderungan terisolasi, hambatan komunikasi, hingga ketidakpastian dalam hubungan antar anggota tim (Tkalic et al., 2024). Kondisi terisolasi ini berpotensi memicu timbulnya stres kognitif dan *burnout*, yang mana keberadaan strategi kepemimpinan diri (*self-leadership*) dan ketersediaan iklim keselamatan psikososial (*Psychosocial Safety Climate*) yang kondusif menjadi krusial untuk menjaga makna kerja dan kesejahteraan emosional karyawan (Omoredede & Berglund, 2024). Dalam lingkungan tim virtual global, perbedaan latar belakang budaya dan cara berkomunikasi antar anggota bahkan berisiko meningkatkan frekuensi konflik, di mana kecerdasan kultural (*cultural intelligence*) dan *psychological safety* menjadi prediktor vital dalam meredam gesekan interpersonal tersebut (Baker et al., 2025). Pada fase transisi berbasis digital ini, setiap anggota kelompok membutuhkan ruang kerja yang kondusif agar tetap mampu berkolaborasi secara efektif, beradaptasi, serta menyampaikan gagasan tanpa diselimuti rasa cemas. Oleh karena itu, *psychological safety* (rasa aman psikologis) tidak sekadar dimaknai sebagai fenomena perilaku individu semata, melainkan menjadi fondasi utama dalam menjaga kesinambungan dan efektivitas kinerja tim (Lechner & Tobias Mortlock, 2022).

Dalam merespons berbagai kendala interaksi digital tersebut, keberadaan *psychological safety* memegang peranan yang sangat sentral dalam memperkuat iklim kolaborasi di dalam organisasi. Peran rasa aman psikologis tidak terbatas pada kenyamanan komunikasi harian saja, melainkan juga mencakup keberanian anggota tim untuk mengambil risiko interpersonal, memberikan kritik dan umpan balik, mengakui kekhilafan, hingga mengajukan bantuan (Holster et al., 2026). Dalam kacamata Perilaku Organisasi, iklim kerja yang aman secara psikologis berfungsi sebagai katalis yang menumbuhkan pola komunikasi inklusif serta transparan (Dong & Xing, 2026). Di samping gaya kepemimpinan inklusif, faktor ekspresivitas emosional pemimpin melalui konferensi video (*webcam-based expressivity*) serta kecerdasan emosional manajerial terbukti menular secara positif (*emotional contagion*) dalam membentuk rasa aman psikologis anggota tim virtual (Gaur & Vallabh, 2026). Tim yang memiliki *psychological safety* tinggi mampu mengoptimalkan peran anggotanya sebagai rekan kerja yang adaptif, saling menopang, serta inovatif (Hafizhah & Etikariena, 2024). Peningkatan rasa percaya antar-rekan kerja (*trust in coworkers*) secara bertingkat (*multilevel*) terbukti mampu memicu perilaku berbagi pengetahuan secara optimal melalui *psychological safety* sebagai variabel pemediasi utamanya (Hao et al., 2022). Kehadiran gaya kepemimpinan yang inklusif (*inclusive leadership*) serta perilaku manajerial yang berfokus pada hubungan (*relationship-oriented behavior*) menjadi instrumen paling efektif dalam membangun rasa aman psikologis di lingkungan kerja virtual (Mohase et al., 2025).

Di sisi lain, berbagai perusahaan dan institusi terus melakukan penyesuaian strategi manajemen demi menjawab tuntutan fleksibilitas kerja, salah satunya melalui pemanfaatan instrumen tata kelola serta habituasi digital modern. Penggunaan media komunikasi digital, pelaksanaan *daily stand-up meetings*, hingga penyediaan ruang interaksi informal diintegrasikan guna memperkuat rasa kebersamaan dan keterikatan tim (Tanaka et al., 2026). Pelaksanaan *daily stand-up meetings* (DSM) dan aktivitas *virtual team building* secara berkala terbukti secara signifikan memprediksi peningkatan *psychological safety*, yang berdampak langsung pada kepuasan kerja serta kinerja kolaboratif (Samsidar, 2024). Akan tetapi, penerapan kebijakan organisasi seperti pengawasan berbasis elektronik (*electronic monitoring*) serta tingginya tuntutan beban kerja digital (*digital job demands*) kerap kali menjadi ancaman yang mengikis rasa aman psikologis apabila tidak dikomunikasikan dan dikelola dengan bijak (Parkin et al., 2023). Klarifikasi yang tepat mengenai tujuan pengawasan elektronik serta adanya intervensi berupa ingatan digital (*digital reminder nudges*) menjadi elemen kunci agar teknologi pengawasan tidak dipersepsikan sebagai ancaman yang merusak rasa saling percaya (Andrade et al., 2026). Fenomena ini makin mempertegas posisi strategis para pemimpin dan manajer sebagai pilar utama dalam menciptakan iklim kerja yang terpercaya. Pemimpin dituntut tidak hanya berfokus pada pencapaian target operasional, tetapi juga mampu berperan sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan kerja yang aman dan suportif sesuai dengan karakteristik kerja jarak jauh.

Meskipun urgensi *psychological safety* sangat krusial baik secara teoritis dalam Perilaku Organisasi maupun secara praktis dalam manajemen modern, pemahaman mengenai keterkaitan antara faktor pendorong (*antecedents*), hambatan (*barriers*), serta dampaknya (*outcomes*) pada skema *full remote* pada kenyataannya masih terpecah-pecah. Kebijakan teknis operasional dan perhatian terhadap kesejahteraan emosional karyawan kerap dipahami secara terpisah atau bahkan bertentangan. Oleh sebab itu, diperlukan pembahasan yang lebih mendalam dan terstruktur untuk memetakan, mengurai, serta memperkuat kembali landasan teoritis maupun praktis mengenai *psychological safety* melalui sintesis atas berbagai hasil penelitian ilmiah terbaru.

Berdasarkan paparan di atas, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara menyeluruh dinamika *psychological safety* pada tim kerja *full remote* menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Kajian ini menelaah bagaimana faktor pendorong utama seperti gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi dibentuk, mengidentifikasi berbagai hambatan struktural maupun teknologi yang dihadapi pekerja jarak jauh, serta menganalisis dampaknya terhadap indikator perilaku organisasi seperti *employee voice*, *knowledge sharing*, *well-being*, dan kinerja tim. Melalui integrasi sintesis literatur ini, diharapkan tercipta kerangka pemikiran komprehensif yang dapat menjadi pijakan bagi akademisi serta praktisi manajemen dalam merancang ekosistem kerja *full remote* yang sehat, aman secara psikologis, dan berkinerja unggul di era digital.

B. Metodologi

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengacu pada pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), yaitu pendekatan penelitian yang dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan berbasis protokol untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus kajian (Randles & Finnegan, 2023). *Systematic Literature Review* memungkinkan peneliti memetakan temuan empiris serta memperoleh sintesis pengetahuan secara komprehensif. SLR dapat diperoleh dari berbagai bentuk literatur seperti buku, laporan dokumentasi serta artikel ilmiah dan publikasi akademik. Sumber data penelitian ini berasal dari artikel ilmiah terindeks yang relevan dan diperoleh melalui database bereputasi seperti Scopus dan Sinta. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik melalui tahapan identifikasi, klasifikasi, evaluasi, dan sintesis temuan penelitian untuk menghasilkan pemahaman konseptual yang sistematis. Secara umum pelaksanaan SLR mencakup tiga tahapan yakni perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan (Carrera-Rivera et al., 2022).

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan 10 artikel utama yang mengkaji dinamika *psychological safety* pada tim kerja *full remote* dalam perspektif perilaku organisasi sebagaimana telah dipaparkan pada pendahuluan. Kajian tersebut diterbitkan dalam kurun waktu 2020–2026. Berdasarkan kajian literatur tersebut, disampaikan data dan hasil pemetaan artikel sebagai berikut:

Tabel.1 Hasil Kajian Literatur

No.	Penulis	Tahun Publikasi	Judul Literatur
1.	Ella Glikson, Miriam Erez	2020	<i>The Emergence of a Communication Climate in Global Virtual Teams</i>
2.	Milena da Silva Guimarães, Pedro Fialho, Carmen Moliner, Monique Delfim-Andrade	2025	<i>The Role of Autonomy in Defining Work Arrangements and Its Effect on Psychological Safety</i>
3.	Anastasiia Tkach, Darja Šmite, Nina Haugland Andersen, Nils Brede Moe	2023	<i>What Happens to Psychological Safety When Going Remote?</i>
4.	Anja Lechner, J. M. Tobias Mortlock	2022	<i>How to Create Psychological Safety in Virtual Teams</i>
5.	Emma Holster, Milica Nikolic, Mark van der Heide	2026	<i>"Shouting Straight into Space": Enablers and Barriers of Voice Behavior in Virtual Teams</i>
6.	Xiaoming Dong, Lei Xing	2026	<i>How relationship-oriented behavior influences employee voice: A moderated mediation model</i>
7.	Rifdah Hafizhah, Arum Etikariena	2024	<i>Intensi Perilaku Kerja Inovatif pada Teleworker: Pengaruh Knowledge Sharing dan Coworker Trust dengan Psychological Safety sebagai Mediasi</i>
8.	Keamogetse Mohase, Fiona Donald, Nicola Israel	2025	<i>Inclusive leadership, psychological safety, and employee voice in remote and hybrid work employees</i>
9.	Ryota Tanaka, Hidenori Ikeda, Hiroaki Yamaguchi	2026	<i>Which fosters psychological safety and voicing in online meetings: daily stand-up meetings or casual chats?</i>
10.	Amy Parkin, et al.	2023	<i>The Role of Psychosocial Safety Climate on Flexible Work from Home</i>

Pembahasan

Faktor Pendorong (*Antecedents*) *Psychological Safety* pada Tim Kerja *Full Remote*

Penerapan pola kerja *full remote* secara mendasar mengubah dinamika interaksi antarindividu dalam organisasi, sehingga membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang berbeda dibandingkan dengan lingkungan kantor konvensional. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada hubungan (*relationship-oriented behavior*) dan kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) memegang peranan yang sangat krusial dalam menumbuhkan rasa aman psikologis bagi karyawan yang bekerja secara jarak jauh (Dong & Xing, 2026). Kepemimpinan inklusif ditandai oleh sikap pimpinan yang terbuka, bersedia mendengarkan, menunjukkan empati, serta aktif mendorong partisipasi dari seluruh anggota tim tanpa memandang perbedaan lokasi maupun latar belakang (Mohase et al., 2025). Dalam ekosistem kerja digital yang rentan terhadap perasaan terisolasi, kehadiran pimpinan yang inklusif mampu membangun *sense of belonging* (rasa memiliki) dan mereduksi persepsi jarak hierarkis maupun spasial, sehingga anggota tim merasa dihargai dan aman untuk mengekspresikan pandangan mereka.

Selain faktor kepemimpinan, pemberian otonomi kerja yang tepat menjadi fondasi penting dalam membentuk iklim kerja jarak jauh yang sehat. Otonomi memberikan fleksibilitas kepada pekerja *full remote* untuk mengatur jadwal, prioritas, dan metode kerja mereka secara mandiri, yang pada gilirannya memperkuat persepsi bahwa organisasi mempercayai kompetensi dan integritas mereka (Da Silva Guimarães et al., 2025). Rasa dipercaya ini secara langsung meningkatkan *psychological safety* karena karyawan tidak merasa terkekang oleh kontrol berlebihan. Namun, otonomi tersebut perlu diimbangi dengan struktur komunikasi yang tertata dengan baik. Penyelenggaraan rutinitas komunikasi yang teratur, seperti pertemuan singkat harian (*daily stand-up meetings*), serta penyediaan ruang untuk interaksi informal (seperti obrolan kasual atau *virtual coffee breaks*), terbukti efektif dalam menjaga kohesi sosial, menyelaraskan pemahaman tujuan tim, dan mempererat iklim komunikasi (Tanaka et al., 2026).

Sinergi antara kepemimpinan yang suportif, otonomi yang fleksibel, dan rutinitas komunikasi yang konsisten pada akhirnya membentuk suatu iklim komunikasi virtual (*communication climate*) yang adaptif dalam tim global ((Glikson & Erez, 2020). Iklim komunikasi ini menyediakan kepastian operasional sekaligus kenyamanan emosional bagi seluruh anggota tim. Ketika iklim organisasi mendukung keterbukaan, karyawan menyadari bahwa ide, pertanyaan, maupun kekhawatiran yang mereka sampaikan tidak akan direspon dengan kritik destruktif atau penolakan. Kondisi emosional yang aman ini mendorong keterlibatan aktif dan komitmen yang berkelanjutan, yang menjadi pilar utama dalam menjaga produktivitas tim kerja *full remote*.

Hambatan Utama (*Barriers*) dalam Menciptakan Rasa Aman Psikologis Jarak Jauh

Meskipun kemajuan teknologi memungkinkan operasional bisnis berlangsung secara fleksibel, penggunaan instrumen pengawasan digital yang berlebihan dapat menjadi ancaman serius bagi rasa aman psikologis karyawan. Penerapan pemantauan elektronik (*electronic monitoring*) yang terlalu ketat seperti melacak gerakan kursor, merekam layar, atau memantau aktivitas jam kerja secara *real-time* sering kali diartikan oleh karyawan sebagai wujud ketidakpercayaan manajemen terhadap mereka ((Da Silva Guimarães et al., 2025). Perasaan "selalu diawasi" ini memicu tingkat kecemasan yang tinggi, meningkatkan beban mental, dan secara perlahan mengikis iklim rasa aman psikologis. Hambatan ini semakin diperparah oleh tingginya tuntutan beban kerja digital (*digital job demands*), yang jika tidak diimbangi dengan *Psychosocial Safety Climate* (PSC) yang memadai dari organisasi, dapat memicu ketegangan peran dan konflik antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life conflict*) (Parkin et al., 2023).

Di samping faktor tata kelola teknologi, hambatan interpersonal juga timbul akibat hilangnya interaksi langsung secara fisik di lingkungan kerja *full remote*. Absennya isyarat emosional non-verbal, seperti ekspresi wajah alami, bahasa tubuh, dan nada suara langsung, sering kali memicu salah penafsiran pesan dan menciptakan jarak psikologis antaranggota tim (Tkalic et al., 2024). Dalam situasi ini, timbul keraguan dan kekhawatiran di kalangan karyawan mengenai bagaimana gagasan atau tanggapan mereka akan diterima oleh rekan kerja maupun atasan. Hambatan komunikasi ini kerap memicu timbulnya fenomena "*shouting straight into space*"—suatu kondisi di mana pekerja virtual merasa bahwa pandangan, saran, atau kekhawatiran yang mereka

sampaikan seolah menghilang di ruang hampa digital tanpa respons atau tindak lanjut yang jelas, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk memilih diam (*employee silence*) (Holster et al., 2026).

Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, organisasi perlu melakukan transformasi dalam strategi manajemen mereka dengan mengalihkan fokus dari pengawasan proses yang ketat menuju tata kelola berbasis hasil (*outcome-based management*). Pengurangan beban kerja digital yang berlebihan, transparansi dalam penggunaan teknologi, serta penghormatan terhadap batasan jam kerja (*right to disconnect*) menjadi langkah konkrit yang sangat dibutuhkan. Dengan memberikan kepastian bahwa hak-hak psikologis dan privasi mereka terlindungi, organisasi dapat meminimalkan dampak negatif dari kerja jarak jauh dan merawat iklim *psychological safety* yang berkelanjutan.

Dampak terhadap Perilaku Organisasi (*Outcomes*)

Kehadiran *psychological safety* yang kuat di dalam tim kerja *full remote* memberikan dampak positif yang signifikan terhadap berbagai bentuk perilaku organisasi, terutama dalam meningkatkan keberanian anggota tim untuk bersuara (*employee voice*) (Dong & Xing, 2026). Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka tidak ragu untuk menyampaikan ide-ide baru, memberikan umpan balik yang konstruktif, atau bahkan menyuarakan kekhawatiran terkait operasional tim tanpa rasa takut akan sanksi atau penilaian negatif dari lingkungan kerja (Holster et al., 2026). Selain mendorong *employee voice*, rasa aman psikologis juga menjadi katalis penting dalam memfasilitasi proses pertukaran informasi dan pengetahuan (*knowledge sharing*) (Mohase et al., 2025). Dalam lingkungan tim virtual, *psychological safety* terbukti memperkuat hubungan antara kepercayaan antar-rekan kerja (*coworker trust*) dengan dorongan sukarela untuk membagikan wawasan kritis yang mendukung pencapaian tujuan bersama (Hafizhah & Etikariena, 2024).

Dampak positif dari iklim yang aman ini tercermin pula pada peningkatan kapasitas inovasi dan efektivitas kinerja kelompok secara keseluruhan. *Psychological safety* bertindak sebagai pilar strategis yang mengonversi pengetahuan dan ide individu menjadi tindakan nyata berbentuk perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) di kalangan pekerja jarak jauh (Hafizhah & Etikariena, 2024). Dalam tim virtual yang memiliki tingkat rasa aman psikologis yang tinggi, perbedaan pendapat dan konflik kognitif tidak dipandang sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang untuk melakukan diskusi yang sehat dan konstruktif (Lechner & Tobias Mortlock, 2022). Hal ini memungkinkan tim untuk menemukan solusi kreatif atas permasalahan kompleks secara lebih cepat dan adaptif (Parkin et al., 2023).

Secara keseluruhan, *psychological safety* tidak hanya berfungsi sebagai pendorong pencapaian target dan produktivitas organisasi, tetapi juga berperan penting dalam menjaga kesejahteraan emosional karyawan secara jangka panjang. Lingkungan kerja *full remote* yang aman secara psikologis mampu mereduksi tekanan emosional, mencegah terjadinya *burnout*, dan menciptakan ekosistem kerja yang sehat dan berkelanjutan. Dengan demikian, investasi organisasi dalam membangun dan memelihara *psychological safety* merupakan langkah strategis untuk menciptakan tim virtual yang tangguh, inovatif, dan berdaya saing tinggi di era digital.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* terhadap sepuluh artikel utama yang dikaji, dapat disimpulkan bahwa *psychological safety* merupakan pilar fondasional yang menentukan efektivitas dan dinamika perilaku organisasi pada tim kerja *full remote*. Terciptanya rasa aman psikologis dalam ekosistem kerja digital sangat ditentukan oleh keberadaan kepemimpinan inklusif yang berfokus pada hubungan, pemberian otonomi kerja yang seimbang, serta penyediaan struktur komunikasi yang teratur baik melalui pertemuan formal maupun obrolan informal. Sebaliknya, iklim aman tersebut rentan terkikis oleh penerapan pengawasan elektronik yang berlebihan, tingginya tuntutan beban kerja digital tanpa dukungan iklim keselamatan psikososial yang memadai, serta keterbatasan interaksi fisik yang memicu kecenderungan karyawan untuk memilih diam. Ketika *psychological safety* terbangun secara kokoh, organisasi akan memetik dampak positif berupa peningkatan keberanian anggota tim untuk bersuara, menguatnya budaya saling berbagi pengetahuan berbasis rasa saling percaya, serta terdorongnya perilaku kerja inovatif dan kesejahteraan emosional karyawan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengalihkan paradigma manajemen dari pengawasan berbasis kontrol menuju

tata kelola berbasis hasil, serta secara aktif membangun ruang komunikasi yang empatis demi menjaga resiliensi dan keberlanjutan kinerja tim virtual di era digital.

E. Referensi

- Andrade, M. D., Martínez-Córcoles, M., Fialho, P., & Guimaraes, M. (2026). The effects of being under watch: The impact of electronic monitoring on remote workers' psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 32(3), 835–852. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10039>
- Baker, D. S., Balbinot, Z., Cohen, E. D., Newa, F. O., & Taras, V. (2025). The effects of cultural intelligence, psychological safety, and teamwork climate on conflict frequency in global virtual teams. *European J. of International Management*, 26(3/4), 679–698. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2025.146840>
- Carrera-Rivera, A., Ochoa, W., Larrinaga, F., & Lasa, G. (2022). How-to conduct a systematic literature review: A quick guide for computer science research. *MethodsX*, 9, 101895. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2022.101895>
- Da Silva Guimarães, M., Fialho, P., Moliner, C., & Delfim Andrade, M. (2025). The Role of Autonomy in Defining Work Arrangements and Its Effect on Psychological Safety. *International Journal of Psychological Research*, 18(2), 13–22. <https://doi.org/10.21500/20112084.7492>
- Dong, X., & Xing, L. (2026). How relationship-oriented behavior influences employee voice-silence conversion in cross-cultural virtual teams: the mediating role of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1662897>
- Gaur, V., & Vallabh, P. (2026). Emotional contagion in virtual leadership: A webcam-based study of expressivity, psychological safety, and team output. *Acta Psychologica*, 264, 106488. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106488>
- Glikson, E., & Erez, M. (2020). The emergence of a communication climate in global virtual teams. *Journal of World Business*, 55(6), 101001. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101001>
- Hafizhah, R., & Etikariena, A. (2024). Intensi Perilaku Kerja Inovatif pada Teleworker: Pengaruh Knowledge Sharing dan Psychological Safety. *Psyche 165 Journal*, 222–227. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v17i3.399>
- Hao, Q., Zhang, B., Shi, Y., & Yang, Q. (2022). How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.899142>
- Holster, E., Nikolic, M., & Heide, M. (2026). “Shouting straight into space”: enablers and barriers of voicing in digital meetings. *Corporate Communications: An International Journal*, 31(7), 125–141. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2025-0390>
- Lechner, A., & Tobias Mortlock, J. (2022). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100849. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>
- Lemon, L. L., & Tackett, T. (2025). The Work from Home (WFH) Employee Engagement Experience. *Journal of Public Relations Research*, 37(6), 501–521. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2025.2455718>
- Mohase, K., Donald, F., & Israel, N. (2025). Inclusive leadership, psychological safety, and employee voice in remote and hybrid work employees. *South African Journal of Psychology*, 55(3), 432–446. <https://doi.org/10.1177/00812463251365484>
- Omoredede, A., & Berglund, R. T. (2024). The level of burnout and cognitive stress in managers when teleworking: the impact of psychosocial safety climate and the mediating role of demand-control-support. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(3), 220–240. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2022-0197>
- Parkin, A. K., Zadow, A. J., Potter, R. E., Afsharian, A., Dollard, M. F., Pignata, S., Bakker, A. B., & Lushington, K. (2023). The role of psychosocial safety climate on flexible work from home digital job demands and work-life conflict. *Industrial Health*, 61(5), 2022–0078. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0078>
- Radu, C., Deaconu, A., Kis, I.-A., Jansen, A., & Mişu, S. I. (2023). New Ways to Perform: Employees' Perspective on Remote Work and Psychological Security in the Post-Pandemic Era. *Sustainability*, 15(7), 5952. <https://doi.org/10.3390/su15075952>
- Randles, R., & Finnegan, A. (2023). Guidelines for writing a systematic review. *Nurse Education Today*, 125, 105803. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.105803>

- Samsidar, S. (2024). Psychological Safety in Virtual Teams and Its Impact on Collaborative Performance Media. *Psikologi Journal*, 1(3), 36–47. <https://doi.org/10.62872/pj.v1i3.521>
- Tanaka, R., Ikeda, H., & Yamaguchi, H. (2026). Which fosters psychological safety and voicing in online meetings: face-to-face contact or casual conversation? *Cogent Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2026.2623272>
- Tkalich, A., Šmite, D., Andersen, N. H., & Moe, N. B. (2024). What Happens to Psychological Safety When Going Remote? *IEEE Software*, 41(1), 113–122. <https://doi.org/10.1109/MS.2022.3225579>