

PERAN PERSEPSI KEAMANAN PSIKOLOGIS PADA HUBUNGAN ANTARA KEPERCAYAAN PADA MANAJEMEN DAN INTENSI KELUAR DARI ORGANISASI: STUDI PADA SEBUAH INDUSTRI PERTAMBANGAN INDONESIA

Bayu Aji Santoso^{1*}, Debora Eflina Purba¹

¹ Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia,
Jl. Prof. DR. R Slamet Iman Santoso, Pondok Cina, Beji, Depok, Jawa Barat 16424, Indonesia

*bayu.aji42@ui.ac.id

Abstrak

Tingginya intensi keluar karyawan merupakan tantangan penting bagi keberlanjutan tenaga kerja di industri pertambangan yang memiliki tuntutan kerja dan risiko operasional tinggi. Berbasis *Social Exchange Theory*, penelitian ini menguji peran keamanan psikologis sebagai mediator dalam hubungan antara kepercayaan pada manajemen dan intensi keluar karyawan pada industri pertambangan di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional non-eksperimental. Data diperoleh dari 310 karyawan aktif di sektor pertambangan yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Analisis dilakukan menggunakan *Jamovi 2.4.11* melalui uji mediasi *bootstrap 5000 resampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajemen berpengaruh negatif signifikan pada intensi keluar dari organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan persepsi keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepercayaan kepada manajemen dan intensi keluar dari organisasi. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya membangun kepercayaan pada manajemen sebagai prasyarat untuk menciptakan iklim kerja yang aman secara psikologis dan menekan kecenderungan karyawan untuk keluar.

Kata kunci: industri pertambangan; intensi keluar; keamanan psikologis; kepercayaan pada manajemen; mediasi

Abstract

High turnover intention is a critical challenge for workforce sustainability in the mining industry, which is characterized by high job demands and operational risks. Grounded in *Social Exchange Theory*, this research aims to examine the role of psychological safety as a mediator in the relationship between trust in management and employee turnover intention in the mining industry in Indonesia. This study employed a quantitative approach with a non-experimental correlational design. Data were obtained from 310 active employees in the mining sector selected through a *purposive sampling* technique. Analysis was conducted using *Jamovi 2.4.11* through a *bootstrap mediation test with 5000 resampling*. The results of the study show that trust in management has a significant negative effect on turnover intention. The findings also indicate that the perception of psychological safety mediates the relationship between trust in management and turnover intention. The practical implication of these findings is the importance of building trust in management as a prerequisite for creating a psychologically safe work climate and reducing the tendency of employees to quit.

Keywords: mining industry; turnover intention; psychological safety; trust in management; mediation

PENDAHULUAN

Industri pertambangan memegang peran strategis dalam perekonomian Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS, 2024), sektor pertambangan dan penggalian di Indonesia menyumbang lebih dari 5% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta menjadi penopang utama neraca perdagangan, dengan kontribusi terbesar dari nikel, batubara dan emas. Pertambangan ini tersebar di berbagai Provinsi, dari Kalimantan, Sumatera, Sulawesi, sampai Papua yang berlokasi di kawasan terpencil dan sulit secara infrastruktur. Terlepas dari kontribusi terhadap PDB ini, sektor pertambangan di Indonesia memiliki tantangan berat pada

tenaga kerja atau SDM, yaitu tingginya intensi keluar karyawan dalam organisasi. Hafizah (2024) menunjukkan bahwa sebesar 84% pekerja di Indonesia berencana untuk keluar kerja dalam waktu 6 bulan ke depan serta menempatkan Indonesia sebagai negara tertinggi ke 2 di kawasan Asia Pasifik. Beberapa Perusahaan di Kalimantan, menunjukkan rasio niat keluar kerja sebesar 11,7% tahun 2017, 12,5% pada tahun 2018, dan 10,2% pada tahun 2019 dengan karyawan berniat untuk keluar kerja (Sumari & Malino, 2023). Daerah kabupaten Mimika Papua, mengungkapkan bahwa sebesar 79,4% rata-rata karyawan berniat untuk berpindah kerja (Indiyati & Sary, 2024). Fenomena ini dikenal dengan istilah *turnover intention* (intensi keluar dari organisasi).

Intensi keluar dari organisasi didefinisikan sebagai rencana yang disadari dan disengaja oleh seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan di tempat mereka bekerja saat ini (Farh dkk., 1998). Intensi keluar diukur dari kecenderungan karyawan meninggalkan organisasi, dengan pertimbangan mencari pekerjaan lain yang dimana dapat diterima (Vardaman dkk., 2012; Wong & Cheng, 2019). Dalam literatur, *turnover intention* (intensi keluar) sering dianggap sebagai prediktor tunggal terkuat dan paling konsisten dari *actual turnover* (kejadian keluar yang sebenarnya) dari organisasi (Cohen dkk., 2015; Lazzari dkk., 2022). Di dalam organisasi, ketika karyawan telah keluar dari tempat kerja maka, organisasi harus bergegas untuk melakukan proses rekrutmen untuk mengisi posisi yang ditinggalkan. Artinya, memahami indikator *turnover intention* dapat membantu organisasi untuk menjaga stabilitas dan mengurangi biaya rekrutmen yang terkait dengan keluarnya karyawan yang tinggi (Jamal, 2019). Karyawan yang menunjukkan niat untuk mengundurkan diri secara sukarela (*voluntary turnover*) didorong oleh pertimbangan dan evaluasi pribadi terhadap kondisi kerja yang mereka alami, sehingga pada akhirnya memutuskan untuk meninggalkan organisasi (Trisnursari, 2020). Niat untuk keluar tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan berkembang melalui berbagai faktor yang berproses sepanjang waktu. Secara umum, niat untuk keluar dipengaruhi oleh faktor individual (stres, kelelahan, dan evaluasi prospek karier), faktor pekerja (tuntutan kerja, jadwal/*shift*, dukungan atasan), dan faktor organisasi (keadilan, kualitas komunikasi, kepercayaan terhadap pengambilan keputusan, serta iklim yang mendukung *voice*) (Griffeth dkk., 2000; Hom dkk., 2017). Pada industri berisiko tinggi seperti pertambangan, faktor organisasi menjadi semakin krusial karena keputusan manajemen seperti terkait keselamatan kerja, alokasi sumber daya, dan respon terhadap isu di lapangan yang dapat membentuk persepsi karyawan (Loh dkk., 2024; Morrison, 2011). Dalam konteks ini, kepercayaan pada manajemen merupakan determinan penting yang berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap organisasi dan kecenderungan untuk bertahan atau keluar (Appelbaum dkk., 2013; Jun dkk., 2024; Ononye dkk., 2023). Ketika komunikasi tidak efektif, terjadi *favoritisme*, muncul perlakuan tidak adil, atau perilaku manajerial dipersepsikan kurang profesional, akhirnya kepercayaan karyawan cenderung menurun dan meningkatkan intensi keluar pada organisasi (Almutairi, 2015; Davidovitz & Cohen, 2021). Untuk memahami mekanisme tersebut, penting menjelaskan konsep kepercayaan pada manajemen secara operasional.

Kepercayaan pada manajemen didefinisikan sebagai keadaan psikologi yang meliputi kesediaan untuk menerima kerentanan (*vulnerability*) berdasarkan harapan positif dari niat atau perilaku pimpinan (Yang & Mossholder, 2010). Artinya, manajemen bertanggung jawab untuk merumuskan strategi dan mengalokasikan sumber daya organisasi, keputusan dan tindakan mereka yang berdampak luas pada karyawan. Penelitian terdahulu, Zhao dkk. (2022) menemukan bahwa kepercayaan pada organisasi berhubungan negatif dengan niat keluar (*turnover intention*) pekerja sebagai guru, baik secara langsung maupun dimediasi oleh peningkatan efikasi mengajar dan kepuasan kerja. Studi Nketsiah dan Nkansah (2024)

menemukan bahwa hubungan negatif yang signifikan antara kepercayaan organisasi dan intensi *turnover* di kalangan pekerja bank. Soka (2022) di dalam penelitian Yang dan Mossholder (2010) menunjukkan bahwa konstruk kepercayaan pada manajemen memiliki dua dimensi utama, yaitu *cognitive based trust* dan *affective based trust* yang berakar pada hubungan emosional, kepedulian, dan ketulusan dari manajemen terhadap karyawan. Karyawan berharap manajer memiliki kemampuan (*ability*) pengambilan keputusan yang kuat, berniat baik (*benevolence*), dan berintegritas (*integrity*) dalam menumbuhkan kepercayaan dan komitmen dalam suatu organisasi (Huang & Xiong, 2023; Kulej- Dudek, 2024). Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) karena teori ini memandang relasi kerja sebagai pertukaran sosial yang berlandaskan prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika manajemen dipersepsikan adil, dapat dipercaya, dan mendukung, karyawan cenderung membalas dengan sikap positif, termasuk keterbukaan dalam berkomunikasi dan kecenderungan untuk bertahan (Haridas dkk., 2021; Nketsiah & Nkansah, 2024). Dalam industri pertambangan, ketergantungan karyawan pada keputusan manajemen terkait keselamatan dan dukungan operasional membuat kualitas pertukaran sosial ini semakin menentukan, karena dapat membentuk *psychological safety* dan keputusan untuk tetap bekerja (Smith & Mondal, 2025; Yu dkk., 2022).

Namun, bukti empiris menunjukkan bahwa hubungan kepercayaan pada manajemen dengan intensi keluar tidak selalu berlangsung, melainkan dapat bekerja melalui mekanisme psikologis tertentu. Salah satu mekanisme adalah keamanan psikologis yang didefinisikan sebagai keyakinan bersama di antara anggota tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, mengemukakan pendapat, dan mengakui kesalahan tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap status atau karier (Edmondson, 1999). Bukti empiris Hebles dkk. (2022) dan Sobaih dkk. (2022) menunjukkan bahwa keamanan psikologis pada karyawan berfungsi sebagai mediator yang dapat menurunkan *turnover intention* melalui berbagai kondisi, baik dari dampak stress maupun pengaruh kepercayaan pimpinan di organisasi. Artinya, terdapat mekanisme psikologis yang menghubungkan kepercayaan pada manajemen dan intensi keluar dari organisasi. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, hubungan kerja dibentuk melalui pertukaran timbal balik antara tindakan positif organisasi dan karyawan yang merespon dengan merasakan ada niat baik, perlindungan, dan dukungan dari organisasi. Perlakuan positif ini akan menumbuhkan rasa aman secara psikologis dengan keyakinan bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal dan menyampaikan pendapat kepada pimpinan (Dekker & Edmondson, 2022). Singkatnya, dalam keadaan yang aman secara psikologis, tekanan, kecemasan, dan ketidakpastian yang biasanya mendorong keinginan untuk keluar menjadi berkurang, sehingga menurunkan intensi keluar karyawan. Sebaliknya, karyawan yang mempersepsikan bahwa tempat kerjanya tidak aman secara psikologis akan menunjukkan rasa kekhawatiran ketika mengambil risiko, merasa tidak bebas dan terbatas untuk melakukan sesuatu terkait pekerjaannya, cenderung memiliki tingkat stres kerja yang tinggi, serta terlibat dalam perilaku yang menghindar (Lee & Dahinten, 2021; O'Donovan & McAuliffe, 2020). Temuan semakin menegaskan bahwa ketika karyawan merasa aman untuk bekerja sehari-hari tanpa rasa takut, hubungan positif yang mereka bangun dengan manajemen tidak hanya meningkatkan kenyamanan psikologis, tetapi juga memperkuat keputusan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Meskipun peneliti-peneliti sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajemen berperan dalam menurunkan intensi keluar melalui peningkatan keamanan psikologis (Etti dkk., 2025; Ononye dkk., 2023; Zhao dkk., 2022), sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor jasa, pendidikan, dan perbankan. Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah (1) menguji hubungan antara kepercayaan pada manajemen dan intensi

keluar karyawan, serta (2) menguji peran keamanan psikologis sebagai mediator dalam hubungan tersebut pada konteks industri pertambangan di Indonesia.

Penelitian ini penting secara teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini menguji mekanisme *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan bagaimana kepercayaan pada manajemen dapat menurunkan intensi keluar melalui peningkatan keamanan psikologis. Selain itu, penelitian ini diposisikan sebagai *conceptual replication* dengan menguji kembali model kepercayaan pada manajemen, keamanan psikologis, dan intensi keluar dalam konteks industri pertambangan Indonesia, sehingga memperkuat bukti lintas konteks dan memperkaya pemahaman tentang konsistensi pola hubungan antarvariabel. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar empiris bagi organisasi pertambangan untuk merancang strategi retensi melalui penguatan kepercayaan pada manajemen dan penciptaan iklim kerja yang aman secara psikologis.

Dengan demikian, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut: **Hipotesis 1 (H1):** Kepercayaan pada manajemen memprediksi intensi keluar karyawan secara negatif. **Hipotesis 2 (H2):** Keamanan psikologis memediasi pengaruh kepercayaan pada manajemen terhadap intensi keluar karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-eksperimental dengan desain korelasional yang bertujuan untuk menguji model mediasi antara *trust in management*, *psychological safety*, dan *turnover intention* yang melibatkan 310 karyawan yang bekerja di pertambangan di Indonesia. Metode ini memungkinkan menganalisis hubungan antar variabel secara empiris dengan data numerik yang diperoleh dari data sampel (Sihotang dkk., 2023). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner daring (*Google Form*) yang disebarluaskan kepada karyawan yang bekerja di sektor pertambangan di Indonesia. Pengisian kuesioner dilakukan dengan mandiri melalui perangkat digital (*self-administered*) seperti laptop atau *handphone*, dengan koordinasi peneliti dan dukungan dari pihak HR perusahaan untuk memaksimalkan tingkat respons.

Sampel yang dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling* untuk memastikan kesesuaian karakteristik responden, dengan memilih individu yang memenuhi kriteria paling relevan. Kriteria inklusi meliputi karyawan aktif di sektor pertambangan dengan masa kerja minimal 1 tahun dan melibatkan lulusan jenjang SMA/SMK, D3, D4/S1, dan S2. Teknik ini dipilih karena pemilihan acak tidak *feasible* akibat keterbatasan akses terhadap sampling frame populasi yang lengkap, sehingga pemilihan berbasis kriteria dipandang paling tepat untuk memperoleh responden yang kontekstual dan informatif. Sesuai dengan pandangan Ahmed (2024) bahwa teknik ini dipilih karena pemilihan acak tidak *feasible* akibat keterbatasan sampling frame, konsekuensinya, generalisasi temuan perlu ditafsirkan secara hati-hati sebagaimana karakteristik *non-probability sampling*. Berdasarkan perhitungan *G*Power* ukuran *effect size medium* ($f^2 = .30$), tingkat kesalahan $\alpha = .05$, dan *statistical power* = .95, jumlah minimal sampel yang diperlukan yaitu 138 responden, sehingga jumlah sampel penelitian ($N = 310$) telah memenuhi syarat daya statistik yang memadai (*adequate statistical power*). Durasi pengambilan data yang dilakukan pada 4 Agustus sampai 14 Oktober 2025.

Data dikumpulkan menggunakan instrumen berbasis skala *Likert 5 poin* (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Penelitian ini menggunakan tiga konstruk utama. Pertama, kepercayaan pada manajemen diukur menggunakan *Cognitive and Affective in Supervisor Scale*

yang dikembangkan oleh (Yang & Mossholder, 2010), yang diterjemahkan dan diadaptasi ke konteks Indonesia oleh Purba dkk. (2016), serta digunakan dalam penelitian sebelumnya (Soka, 2022). Skala ini terdiri dari 10 item yang mencakup lima item kepercayaan kognitif (*Cognitive based trust*) dan lima item kepercayaan afektif (*Affective based trust*). Hasil *Exploratory Factor Analysis* (EFA) menunjukkan nilai *factor loading* sebesar 0.654 dan *uniqueness* sebesar 0.572, dengan reliabilitas *Cronbach's alpha* sebesar 0.771, yang menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik (Hair dkk., 2019; Nunnally & Bernstein, 1994).

Konstruk kedua, keamanan psikologis (*Psychological Safety*) diukur dengan menggunakan *Psychological Safety Scale* dari Edmondson (1999) versi tujuh item yang telah diadaptasi dan terjemahan oleh (Soka, 2022) serta digunakan dalam konteks bahasa Indonesia oleh (Soka, 2022). Hasil *Exploratory Factor Analysis* (EFA) menunjukkan *factor loading* sebesar 0.684 dan *uniqueness* 0.464, dengan reliabilitas *Cronbach's alpha* = 0.730, menandakan konsistensi internal yang baik. Terakhir, intensi keluar (*Turnover Intention*), diukur menggunakan *Turnover Intention Scale* dari Farh dkk. (1998), yang telah diterjemahkan oleh (Trisnursari, 2020). Skala ini terdiri atas empat item dan satu item bersifat terbalik (*reverse coded*). Hasil EFA menunjukkan *factor loading* 0.674, *uniqueness* 0.452, dan reliabilitas *Cronbach's alpha* = 0.756, sehingga instrumen dinyatakan valid dan reliabel. Dalam analisis data penelitian ini menggunakan perangkat Jamovi 2.4.11, yang memiliki keunggulan transparansi sintaks, *open-source framework*, dan interaktif berbasis R (Navarro & Foxcroft, 2019).

HASIL DAN DISKUSI

Data Karakteristik Partisipan

Untuk memberikan gambaran awal bahwa mengenai profil responden, maka penelitian ini memaparkan karakteristik partisipasi yang meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, dan level jabatan dalam mengentahui karyawan yang bekerja di industri pertambangan di Indonesia. Rincian lengkapnya ditampilkan pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Karateristik Partisipan

Karakteristik Partisipan	N	%
Jenis Kelamin		
Perempuan	168	54.2
Laki-laki	142	45.8
Usia		
19-29	125	40.3
30-39	110	35.5
40-49	58	18.7
≥ 50	17	5.5
Level Jabatan		
Staf	74	23.9
Foreman	31	10
Supervisor	83	26.8
Superintendent	52	16.8
Manager	58	18.7
Lainnya	12	3.9
Lama Bekerja		
< 5	111	35.8
5-10	127	41
> 10	71	22

Deskripsi dan Korelasi Antar Variabel

Dalam penelitian ini, untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan antar variabel, pada bagian ini akan disajikan analisis deskriptif dan korelasi berupa penggambaran tentang bagaimana hubungan kepercayaan pada manajemen dan keamanan psikologis berasosiasi dengan intensi keluar karyawan.

Tabel 2.
Statistik Deskriptif dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	Mean	SD	1	2	3
<i>Trust in Management</i>	3.78	0.61	-		
<i>Psychological Safety</i>	3.84	0.59	0.174**	-	
<i>Turnover Intention</i>	2.46	0.72	-0.197**	-0.381**	-

Keterangan: $p < 0.01$

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap manajemen (*trust in management*) memiliki nilai rata-rata sebesar $M = 3.78$, $SD = 0.61$, keamanan psikologis (*psychological safety*) sebesar $M = 3.84$, $SD = 0.59$, dan intensi keluar (*turnover intention*) relatif rendah ($M = 2.46$, $SD = 0.72$). Secara umum, kepercayaan dan keamanan psikologis yang tinggi terhadap manajemen, karyawan cenderung untuk bertahan dan tetap bekerja di perusahaan. Hasil Uji *Pearson Correlation*, menunjukkan kepercayaan pada manajemen berhubungan positif signifikan dengan keamanan psikologis ($r = 0.174$, $p = .002$) dan berhubungan negatif signifikan dengan intensi keluar karyawan ($r = -0.197$, $p < .001$). Selain itu, *psychological safety* juga berhubungan negatif signifikan dengan intensi keluar karyawan ($r = -0.381$, $p < .001$). Korelasi ini menunjukkan, semakin tinggi kepercayaan pada manajemen, semakin tinggi juga keamanan psikologis karyawan, dan intensi keluar karyawan semakin rendah dari organisasi.

Temuan korelasional dalam penelitian ini sejalan dengan bukti penelitian sebelumnya. Kepercayaan pada manajemen yang lebih tinggi terbukti berhubungan dengan meningkatnya keamanan psikologis pada karyawan (Febrina & Rachmawati, 2016), serta menurunkan intensi keluar karyawan pada organisasi (Nketsiah & Nkansah, 2024; Ononye et al., 2023). Selain itu, keamanan psikologis juga secara konsisten ditemukan berkorelasi negatif dengan intensi keluar karyawan di tempat kerja mereka (Lee & Dahinten, 2021; O'Donovan & McAuliffe, 2020).

Analisis Regresi dan Mediasi

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa kombinasi kepercayaan pada manajemen dan keamanan psikologis memberikan kontribusi signifikan terhadap intensi keluar ($R^2 = 0.217$, $p < .001$). Secara parsial kepercayaan pada manajemen berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar ($\beta = -0.321$, $p < .001$), sementara keamanan psikologis menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar ($\beta = -0.459$, $p < .001$). Selanjutnya, uji mediasi dengan *bootstrapping 5000 resampling* yang menunjukkan keamanan psikologis berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan kepercayaan pada manajemen dan intensi keluar.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *indirect effect* signifikan ($a \times b = 0.0880$, $p = 0.020$, 95% *CI* [0.0135, 0.1605]), sementara efek langsung (*direct effect*) tetap signifikan ($c' = -0.3208$, $p < .001$), yang menandakan mediasi parsial. Efek total juga signifikan ($c = -0.2328$, $p = .004$), menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan kepercayaan pada manajemen terhadap intensi

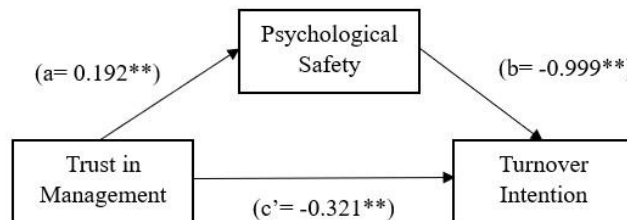
keluar tetap negatif. Efek ukuran mediasi dihitung menggunakan Cohen's $f^2 = 0.227$, yang termasuk kategori efek sedang atau *medium effect* (Cohen, 1988). Hal ini menunjukkan keamanan psikologis memberikan kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan hubungan antara kepercayaan pada manajemen dan intensi keluar.

Tabel 3.
Hasil Uji Mediasi (*Bootstrap 5000 Resampling*)

Effect	Estimate	SE	95% CI	<i>p</i>	Interpretasi
Indirect (<i>a</i> × <i>b</i>)	0.0880	0.0377	[0.0135, 0.1605]	0.020	Mediasi signifikan
Direct (<i>c'</i>)	-0.3208	0.0737	[-0.4642, -0.1769]	< .001	Efek langsung signifikan
Total (<i>c</i>)	-0.2328	0.0815	[-0.3982, -0.0628]	.004	Efek total signifikan

Uji Model Mediasi

Selanjutnya, hasil uji mediasi divisualisasikan dalam model mediasi (Gambar 1) untuk memperlihatkan arah dan kekuatan pengaruh dari antar variabel.



Gambar 1. Model Mediasi antara Kepercayaan pada Manajemen, Keamanan Psikologis, dan Intensi Keluar (Hasil Uji Bootstrap, *N* = 310)

Gambar 1 menunjukkan hasil uji mediasi yang menggambarkan hubungan antara kepercayaan pada manajemen (*trust in management*), keamanan psikologis (*psychological safety*), dan intensi keluar (*turnover intention*). Jalur *a* = 0.192 (*p* < .001) menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajemen berpengaruh positif terhadap keamanan psikologis. Jalur *b* = -0.999 (*p* < .001) menunjukkan bahwa keamanan psikologis berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar. Sedangkan jalur langsung *c'* = -0.321 (*p* < .001) mengindikasikan bahwa meskipun efek langsung kepercayaan pada manajemen terhadap intensi keluar tetap signifikan, kekuatannya menurun ketika keamanan psikologis dimasukkan sebagai mediator.

Temuan mediasi parsial menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajemen berasosiasi dengan penurunan intensi keluar baik secara langsung maupun melalui keamanan psikologis. Artinya, *psychological safety* menjelaskan sebagian mekanisme, tetapi tidak menutup kemungkinan adanya mediator tambahan yang belum diukur. Secara konsisten, temuan sebelumnya menunjukkan bahwa kepercayaan di tempat kerja dapat mendorong rasa memiliki psikologis yang pada akhirnya berkaitan dengan menurunnya niat keluar (Olckers & Enslin, 2016). Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (Ahmad dkk., 2023; Blau, 1964), ketika karyawan menilai manajemen dapat diandalkan dan memperlakukan mereka dengan adil, hubungan pertukaran yang berkualitas terbentuk dan memunculkan norma resiprositas maka karyawan cenderung membalas dengan mempertahankan keanggotaan organisasi dan menurunkan kecenderungan untuk keluar.

Hubungan pertukaran yang positif ini juga menurunkan persepsi risiko interpersonal dan meningkatkan *psychological safety*, yang pada gilirannya berkaitan dengan intensi keluar yang lebih rendah (Feng dkk., 2025; Hebles dkk., 2022). Bukti empiris menunjukkan bahwa *organizational trust* merupakan prediktor penting untuk *psychological safety* (Joo dkk., 2022). Namun, karena efek mediasi bersifat parsial, kepercayaan pada manajemen kemungkinan juga bekerja melalui mekanisme lain di luar *psychological safety* misalnya kualitas penyesuaian kerja atau faktor relasional-psikologis lain, sehingga jalur langsung tetap terlihat.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, karena desain *cross-sectional* membatasi inferensi kausal antarvariabel. Kemudian, penggunaan kuesioner *self-report* yang berpotensi menimbulkan *common method bias*, karakteristik sampel yang berasal dari konteks organisasi atau industri tertentu yang membatasi generalisasi dan *outcome* yang diukur masih berupa intensi keluar, sehingga penelitian lanjutan disarankan menggunakan data longitudinal atau *turnover* aktual serta menguji mediator tambahan mengingat pola mediasi yang masih parsial.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kepercayaan pada manajemen berperan signifikan dalam menurunkan intensi keluar karyawan di industri pertambangan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa keamanan psikologis memediasi hubungan tersebut secara parsial (efek tidak langsung signifikan, sementara efek langsung tetap signifikan), sehingga mengindikasikan bahwa kepercayaan pada manajemen memengaruhi intensi keluar melalui lebih dari satu mekanisme. Efek mediasi bersifat parsial dengan besaran efek sedang ($f^2 = 0.227$), yang menjelaskan bahwa keamanan psikologis berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang relevan, meskipun rasa percaya pada manajemen tetap memberikan kontribusi langsung yang kuat terhadap keputusan karyawan untuk bertahan. Temuan ini mendukung kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa hubungan positif antara organisasi dan karyawan dibangun melalui pertukaran sosial yang timbal balik. Ketika manajemen menunjukkan tindakan yang adil, kompeten, dan berpihak pada kesejahteraan karyawan, individu meresponsnya dengan kepercayaan, rasa aman, komitmen, serta berkurangnya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian ini juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi, yaitu dapat meningkatkan transparansi dan konsistensi dalam keputusan manajemen karena karyawan cenderung membangun kepercayaan ketika mereka melihat proses pengambilan keputusan yang jelas, adil, dan konsisten. Pelatihan supervisor dapat difokuskan pada komunikasi empatik, penguatan integrasi, dan respon cepat terhadap isu kesejahteraan karyawan. Organisasi dapat merancang mekanisme pelaporan *hazard* yang non-punitif, mendorong diskusi secara terbuka, serta mengurangi hukuman terhadap kesalahan yang bersifat pembelajaran. Program *onboarding*, coaching supervisor, hingga evaluasi kinerja dapat memasukan indikator perilaku yang mendorong *trust* dan keamanan psikologis. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan desain longitudinal untuk memahami dinamika perubahan *trust* dan keamanan psikologis seiring waktu ke waktu.

REFERENSI

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*, 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ahmed, S. K. (2024). How to choose a sampling technique and determine sample size for

- research: A simplified guide for researchers. *Oral Oncology Reports*, 12, 100662. <https://doi.org/10.1016/j.oor.2024.100662>
- Almutairi, H. (2015). The impact of cultural values on turnover intentions of healthcare providers in Saudi Arabia and the United States. *Management Education: An International Journal*, 14(2), 19–34. <https://doi.org/10.18848/2327-8005/CGP/v14i02/50879>
- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (part three). *Industrial and Commercial Training*, 45(7), 412–419. <https://doi.org/10.1108/ict-09-2012-0049>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Produk domestik bruto atas dasar harga berlaku menurut lapangan usaha (miliar rupiah), 2024* [Data set]. Retrieved December 24, 2025, from <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/3/UzFSTVVXUlliME5XYzBZNUwwNVFRa3h6Y1d3M1p6MDkjMw==/produk-domestik-bruto-atas-dasar-harga-berlaku-menurut-lapangan-usaha----miliar-rupiah---2024.html?year=2024>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2015). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371x15581850>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Davidovitz, M., & Cohen, N. (2021). Alone in the campaign: Distrust in regulators and the coping of front-line workers. *Regulation & Governance*, 16(4), 1005–1021. <https://doi.org/10.1111/rego.12396>
- Dekker, S., & Edmondson, A. (2022). Psychological safety. In *Productivity Press eBooks* (pp. 187–196). <https://doi.org/10.4324/9781003162582-11>
- Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*, 253, 104751. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104751>
- Doutre, E. (2015). Manager par la confiance, un défi pour le cadre de santé. *Soins Cadres*, 24(96), 23–26. <https://doi.org/10.1016/j.scad.2015.09.002>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Etti, N., Weigl, M., & Gambashidze, N. (2025). Psychological safety, job satisfaction, and intention to leave among German early-career physicians. *International Journal for Quality in Health Care*, 37(1), mzaf002. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaf002>
- Farh, J.-L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B.-S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(4), 471–488. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.4.471>
- Febrina, R., & Rachmawati, R. (2016). Analisis pengaruh leadership trust dan leadership visibility terhadap employee psychological safety (EPS) karyawan perusahaan target akuisisi. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, 14(3), 369–378. Diakses dari <https://media.neliti.com/media/publications/283900-analisis-pengaruh-leadership-trust-dan-l-bce4d801.pdf>
- Feng, B., Dou, G., & Zhan, X. (2025). Negative workplace gossip and turnover intention among kindergarten teachers: Psychological safety as a mediator and organizational identification as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 16, 1588482.

- <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1588482>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.
- Hafizah, Y. (2024). *Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention pada karyawan PT Maessafna Tanjung Kabupaten Tabalong* [Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong]. <https://repository.stiatabalong.ac.id/id/eprint/113/1/Yeni%20Hafizah%20Skripsi.pdf>
- Haridas, J., Ture, R. S., & Nayanpally, A. K. (2021). Organizational career management and turnover intentions: Mediating role of trust in management. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 257–275. <https://doi.org/10.1108/ejtd-09-2020-0136>
- Hebles, M., Trincado-Muñoz, F., & Ortega, K. (2022). Stress and turnover intentions within healthcare teams: The mediating role of psychological safety, and the moderating effect of COVID-19 worry and supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 12, 758438. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.758438>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Huang, Q., & Xiong, M. (2023). Does managerial ability increase or decrease firm value? *Applied Economics Letters*, 30(15), 1821–1825. <https://doi.org/10.1080/13504851.2022.2081658>
- Indiyati, D., & Sary, F. P. (2024). The impact of compensation and motivation on turnover intention of employees providing labor services in mining business license areas, Mimika Regency, Papua Province. *Journal of Business and Management Studies*, 6(3), 9. <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.3.9>
- Jamal, A. A. M. (2019). Work turnover and its impact on the quality of productivity in the industrial sector. *Research in World Economy*, 10(4), 65–73. <https://doi.org/10.5430/rwe.v10n4p65>
- Joo, B., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2022). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: Psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/omj-07-2021-1308>
- Jun, K., Lee, J., & Lee, J. (2024). Unraveling the dynamics of employee retention in Asian organizations: Exploring the interplay of organizational identification, affective commitment, and trust in leadership. *Asian Business & Management*, 23(3), 484–510. <https://doi.org/10.1057/s41291-024-00268-3>
- Kulej-Dudek, E. (2024). Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. *Procedia Computer Science*, 246, 5469–5477. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.691>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, S. E., & Dahinten, V. S. (2021). Psychological safety as a mediator of the relationship between inclusive leadership and nurse voice behaviors and error reporting. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(6), 737–745. <https://doi.org/10.1111/JNU.12689>
- Lin, C., Wang, Y., Liu, N., & Chen, Y. (2021). Assessing turnover intention and the moderation

- of inclusive leadership: Training and educational implications. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(13–14), 1510–1525. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1974293>
- Loh, M. Y., Dollard, M. F., McLinton, S. S., & Brough, P. (2024). Translating psychosocial safety climate (PSC) into real-world practice: two PSC intervention case studies. *Journal of Occupational Health*, 66(1). <https://doi.org/10.1093/joccuh/uiae051>
- Margareta, C. (2022). *Hubungan antara kepemimpinan inklusif dan keamanan psikologis: Peran mediasi kepercayaan pada manajemen* [Skripsi Sarjana, Universitas Indonesia]. Universitas Indonesia Library. <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20523290&lokasi=lokal>
- McClintock, A. H., & Fainstad, T. (2022). Growth, engagement, and belonging in the clinical learning environment: The role of psychological safety and the work ahead. *Journal of General Internal Medicine*, 37(9), 2291–2296. <https://doi.org/10.1007/s11606-022-07493-6>
- Navarro, D. J., & Foxcroft, D. R. (2019). *Learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners* (Version 0.70). <https://doi.org/10.24384/hgc3-7p15>
- Nketsiah, T. A., & Nkansah, E. A. (2024). Organisational trust, commitment and turnover intention in employees of domestic and foreign banks in Ghana. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2362397. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362397>
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey and interview data. *BMC Health Services Research*, 20(1), 810. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05646-z>
- Olckers, C., & Enslin, C. (2016). Psychological ownership in relation to workplace trust and turnover intent. *Journal of Psychology in Africa*, 26(2), 119–126. <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1163893>
- Ononye, U., Ndudi, F. E., & Memeh, J. (2023). The role of hope and trust in management in internal employment opportunity and turnover intention relationship in the banking industry in Delta State, Nigeria. *Multidisciplinary Reviews*, 6(2), 2023019. <https://doi.org/10.31893/multirev.2023019>
- Purba, D., Oostrom, J., Born, M., & van der Molen, H. (2016). The relationships between trust in supervisor, turnover intentions, and voluntary turnover. *Journal of Personnel Psychology*, 15(4), 174–183. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000165>
- Sihotang, R., Mulyana, A., & Ratnawati, D. (2023). *Metode penelitian kuantitatif non-eksperimental: Pendekatan korelasional dalam psikologi terapan*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Smith, T. D., & Mondal, K. (2025). An analysis of relationships between occupational injury, job satisfaction and turnover intention among stone, sand, and gravel mine workers. *Journal of Safety Science and Resilience*, 6(4), 100219. <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2025.100219>
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 340. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080340>
- Soka, J. M. (2022). *Pengaruh kepemimpinan inklusif terhadap perilaku berpendapat: Peran persepsi keamanan psikologis dan kepercayaan pada manajemen* [Skripsi Sarjana, Universitas Indonesia]. <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20522924&lokasi=lokal>
- Sumari, J., & Malino, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan gaji dan komitmen organisasi terhadap turnover intention. *Vifada Management and Social*

- Sciences, 1*(2), 1–17. <https://jurnal.vifada.id/index.php/amar/article/download/68/69/211>
- Trisnursari, M. R. (2020). *Pengaruh work environment dan job characteristics terhadap turnover intention dengan work engagement sebagai variabel mediasi pada generasi milenial di Indonesia* [Tesis Magister, Universitas Indonesia]. <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20514926&lokasi=lokal>
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Taylor, S. G., & Gondo, M. B. (2012). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating role of network centrality. *Academy of Management Proceedings, 2012*(1), 15031. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.90>
- Wong, K. F. E., & Cheng, C. (2019). The turnover intention–behaviour link: A culture-moderated meta-analysis. *Journal of Management Studies, 57*(6), 1174–1216. <https://doi.org/10.1111/joms.12520>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 50–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004>
- Yu, M., Qin, W., & Li, J. (2022). The influence of psychosocial safety climate on miners' safety behavior: A cross-level research. *Safety Science, 150*, 105719. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105719>
- Zhao, Y., Lu, Z., Cheng, X., & Li, J. (2022). The effect of organizational trust on turnover intention of rural kindergarten teachers: The mediating role of teaching efficacy and job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(19), 12403. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912403>