JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

**DOI:** https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
**Received:** 13 Agustus 2026 | **Revised:** 31 Agustus 2026 | **Accepted:** 22 September 2026

# Peran Keamanan Psikologis dalam Memediasi Hubungan Antara Kepemimpinan Welas Asih dan Kejenuhan Kerja dengan Keheningan Pegawai Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera

**Saridha Atos[1], Zaitul Zaitul[2], Fivi Anggraini[3]**
[1]Magister Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, atossaridha28@gmail.com
[2]Magister Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, Zaitul@bunghatta.ac.id
[3]Magister Manajemen, Universitas Bung Hatta, Padang, Indonesia, fivianggraini@bunghatta.ac.id

Corresponding Author: atossaridha28@gmail.com[1]

***Abstract:*** *This study aims to analyze the effects of compassionate leadership and job burnout on employee silence, as well as to examine the role of psychological safety as a mediating variable among auditors at the Representative Offices of the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) in the Sumatra Region. This study employed a quantitative approach using a survey method. The research population consisted of 744 auditors across 10 BPKP Representative Offices in the Sumatra Region, with a sample of 254 respondents selected using proportionate stratified random sampling. Primary data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that compassionate leadership has a negative and significant effect on employee silence, while job burnout has a positive and significant effect on employee silence. Compassionate leadership has a positive and significant effect on psychological safety, whereas job burnout has a negative and significant effect on psychological safety. Furthermore, psychological safety has a negative and significant effect on employee silence. The mediation analysis demonstrates that psychological safety significantly mediates the relationship between compassionate leadership and employee silence, as well as the relationship between job burnout and employee silence. These findings indicate that strengthening compassionate leadership, managing job burnout, and fostering psychological safety can contribute to reducing employee silence among auditors at BPKP Representative Offices in the Sumatra Region.*

***Keyword:*** *Compassionate Leadership, Job Burnout, Psychological Safety, Employee Silence, BPKP Auditors.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan welas asih dan kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai, serta menguji peran keamanan psikologis sebagai variabel mediasi pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian terdiri dari 744 auditor pada 10 Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera, dengan sampel sebanyak 254 responden yang dipilih menggunakan teknik proportionate stratified random sampling. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural

Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan pegawai, sedangkan kejenuhan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keheningan pegawai. Kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan psikologis, sementara kejenuhan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keamanan psikologis. Selanjutnya, keamanan psikologis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan pegawai. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa keamanan psikologis secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai dan juga memediasi pengaruh kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan welas asih dan pengelolaan kejenuhan kerja yang didukung oleh terciptanya keamanan psikologis dapat berperan dalam menurunkan kecenderungan keheningan pegawai pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Welas Asih, Kejenuhan Kerja, Keamanan Psikologis, Keheningan Pegawai, Auditor BPKP.

## PENDAHULUAN

Dalam lingkungan organisasi modern, keterbukaan komunikasi merupakan salah satu faktor penting yang mendukung efektivitas organisasi. Organisasi membutuhkan pegawai yang tidak hanya menjalankan tugasnya sesuai prosedur, tetapi juga berani menyampaikan ide, masukan, kritik, maupun informasi yang dapat membantu perbaikan organisasi. Melalui komunikasi yang terbuka, organisasi dapat mengidentifikasi permasalahan secara dini, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi. Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat pegawai yang memilih untuk menahan pendapat, ide, maupun informasi yang dimilikinya meskipun informasi tersebut berpotensi memberikan manfaat bagi organisasi. Fenomena tersebut dikenal sebagai keheningan pegawai.

Keheningan pegawai didefinisikan sebagai penahanan secara sengaja terhadap berbagai bentuk ekspresi, baik berupa ide, pendapat, maupun evaluasi mengenai kondisi organisasi kepada pihak yang dianggap mampu melakukan perubahan (Pinder & Harlos, 2001). Van Dyne et al. (2003) menjelaskan bahwa keheningan pegawai dapat muncul dalam bentuk *acquiescent silence* (diam karena pasrah), *quiescent silence* (diam karena takut), maupun *prosocial silence* (diam demi kepentingan organisasi atau orang lain). Berdasarkan definisi tersebut, keheningan pegawai dapat dipahami sebagai perilaku individu yang secara sadar memilih untuk tidak menyampaikan informasi, ide, kritik, maupun pendapat yang sebenarnya penting bagi organisasi.

Perkembangan penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa bentuk keheningan pegawai tidak hanya terbatas pada ketiga dimensi tersebut. Knoll dan Van Dick (2013) mengembangkan instrumen keheningan pegawai yang mengklasifikasikan perilaku diam ke dalam empat bentuk, yaitu *acquiescent silence, quiescent silence, prosocial silence*, dan *opportunistic silence*. Pengembangan ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai motif individu dalam memilih untuk tidak menyampaikan informasi, ide, maupun pendapat dalam organisasi. Morrison (2023)menjelaskan bahwa keheningan pegawai merupakan fenomena organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaya kepemimpinan, keamanan psikologis, budaya organisasi, serta kondisi psikologis individu. Sejalan dengan itu, penelitian Krause et al. (2023), Kassandrinou et al. (2023), dan Pacheco et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif, keamanan psikologis yang tinggi, serta rendahnya kejenuhan kerja berkontribusi dalam menurunkan kecenderungan pegawai untuk memilih diam di lingkungan kerja.

Untuk memperkuat gambaran awal tersebut dan mengidentifikasi kecenderungan keheningan pegawai secara lebih spesifik, peneliti melakukan survei pendahuluan terhadap auditor dengan menggunakan instrumen keheningan pegawai yang diadaptasi dari Knoll dan van Dick (2013). Survei pendahuluan dilakukan terhadap 30 auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Responden survei pendahuluan dipilih menggunakan teknik convenience sampling, yaitu berdasarkan kemudahan akses dan kesediaan auditor untuk berpartisipasi. Hasil survei pendahuluan disajikan pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Hasil Survei Pendahuluan Keheningan Pegawai Auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat**

| No | Pernyataan Keheningan Pegawai | Setuju (orang) | Tidak Setuju (orang) | Persentase Setuju |
|---|---|---|---|---|
| ***Acquiescent Silence*** | | | | |
| 1 | Saya memilih diam karena merasa pendapat saya tidak akan mengubah keadaan. | 19 | 11 | 63% |
| 2 | Saya menahan ide atau saran karena merasa organisasi tidak akan menindaklanjutinya. | 18 | 12 | 60% |
| 3 | Saya enggan menyampaikan masukan karena keputusan sudah ditentukan sebelumnya. | 17 | 13 | 57% |
| ***Quiescent Silence*** | | | | |
| 4 | Saya menahan pendapat karena khawatir akan menimbulkan konsekuensi negatif bagi diri saya. | 20 | 10 | 67% |
| 5 | Saya memilih diam karena takut pendapat saya tidak diterima oleh rekan kerja atau atasan. | 19 | 11 | 63% |
| 6 | Saya enggan menyampaikan kritik karena khawatir menimbulkan konflik dalam pekerjaan. | 21 | 9 | 70% |
| ***Prosocial Silence*** | | | | |
| 7 | Saya memilih tidak menyampaikan informasi tertentu untuk menjaga hubungan kerja yang baik. | 18 | 12 | 60% |
| 8 | Saya menahan informasi tertentu demi melindungi rekan kerja. | 17 | 13 | 57% |
| 9 | Saya memilih tidak mengungkapkan informasi tertentu untuk menjaga kepentingan organisasi. | 19 | 11 | 63% |
| ***Opportunistic Silence*** | | | | |
| 10 | Saya menahan informasi tertentu yang dapat memberikan keuntungan bagi diri saya. | 16 | 14 | 53% |
| 11 | Saya tidak membagikan informasi tertentu untuk mempertahankan posisi atau kepentingan pribadi saya. | 15 | 15 | 50% |
| 12 | Saya memilih menyimpan informasi yang saya miliki untuk kepentingan pribadi. | 14 | 16 | 47% |
| **Rata-rata Keheningan Pegawai** | | **18** | **12** | **59%** |

Sumber: Data Primer, diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1 hasil survei pendahuluan terhadap 30 auditor Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat menunjukkan rata-rata tingkat persetujuan responden sebesar 59%. Berdasarkan kriteria interpretasi persentase, nilai tersebut berada pada kategori sedang. Meskipun demikian terdapat beberapa indikator yang mencapai kategori tinggi yaitu sebesar 63%, 67%, dan 70%. Kecenderungan tersebut terutama terlihat pada perilaku auditor yang menahan pendapat karena khawatir menimbulkan konsekuensi negatif, memilih diam karena takut pendapatnya tidak diterima oleh rekan kerja atau atasan, serta enggan menyampaikan kritik karena khawatir menimbulkan konflik dalam pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pekerjaan masih terdapat auditor yang memilih menahan ide, pendapat, kritik, maupun informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dimensi *quiescent silence* menunjukkan persentase tertinggi sebesar 70%, yang mengindikasikan bahwa kecenderungan diam yang berkaitan dengan kekhawatiran terhadap konsekuensi negatif dari penyampaian pendapat lebih banyak muncul dibandingkan bentuk keheningan lainnya. Sementara itu, dimensi lainnya menunjukkan persentase yang relatif lebih rendah. Temuan awal tersebut memperlihatkan adanya variasi motif yang mendasari keputusan auditor untuk menahan pendapat atau informasi dalam lingkungan kerja.

Fenomena tersebut menjadi penting dalam konteks auditor internal pemerintah karena pelaksanaan fungsi pengawasan membutuhkan keterbukaan dalam menyampaikan informasi, pendapat profesional, kritik, dan temuan yang berkaitan dengan pelaksanaan penugasan. Kecenderungan auditor untuk menahan pendapat atau informasi dapat menghambat pertukaran informasi dan diskusi profesional yang diperlukan dalam proses pengawasan. Dengan demikian, hasil survei pendahuluan menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan pekerjaan auditor yang membutuhkan keterbukaan dan keberanian dalam menyampaikan pendapat profesional dengan masih ditemukannya kecenderungan perilaku diam pada auditor Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. Kondisi tersebut menjadi dasar empiris penting untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat menjelaskan terjadinya keheningan pegawai pada auditor.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keheningan pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan, keamanan psikologis, dan kejenuhan kerja (Morrison, 2023). Kepemimpinan yang menunjukkan empati, kepedulian, dan dukungan kepada bawahan diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk berbicara (Krause et al, 2023). Sebaliknya, kejenuhan kerja yang tinggi dapat menyebabkan individu kehilangan energi psikologis dan cenderung menghindari risiko interpersonal, termasuk menyampaikan pendapat (Kassandrinou et al, 2023). Dalam kondisi tersebut, keamanan psikologis menjadi mekanisme psikologis yang penting karena menentukan sejauh mana individu merasa aman untuk mengemukakan ide, kritik, maupun kekhawatiran dalam lingkungan kerja (Edmondson, 1999).

Dalam konteks Indonesia, penelitian mengenai keheningan pegawai juga telah dilakukan dengan menggunakan berbagai faktor dan mekanisme psikologis. Abdillah et al. (2022) menemukan bahwa authentic leadership berpengaruh negatif terhadap silence behavior melalui happiness at work pada pegawai pemerintah. (Mareta et al., 2023) menguji locus of control sebagai faktor yang memengaruhi *employee silence intention* dengan *collective behavior* sebagai variabel mediasi pada perguruan tinggi di Indonesia. Sementara itu, Prasetyo et al. (2023) menempatkan keheningan pegawai sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *perceived organizational politics* dan *work engagement* pada pegawai pemerintah. Penelitian Lerebulan dan Amalia (2023) juga menghubungkan keheningan pegawai dengan kejenuhan kerja, tetapi menempatkan keheningan pegawai sebagai anteseden kejenuhan kerja pada karyawan industri pertambangan di Indonesia.

Keterbaruan penelitian ini terletak pada integrasi dua perspektif teoretis dalam menjelaskan keheningan pegawai, yaitu *Social Exchange Theory* dan *Conservation of Resources Theory*. *Social Exchange Theory* digunakan untuk menjelaskan pengaruh

kepemimpinan welas asih terhadap keamanan psikologis dan keheningan pegawai, sedangkan *Conservation of Resources Theory* digunakan untuk menjelaskan pengaruh kejenuhan kerja terhadap keamanan psikologis dan keheningan pegawai. Kedua perspektif tersebut diintegrasikan dengan menempatkan keamanan psikologis sebagai mekanisme mediasi dalam satu model penelitian. Selain itu, model tersebut diuji pada auditor internal pemerintah yang memiliki karakteristik pekerjaan yang menuntut keterbukaan komunikasi dan keberanian dalam menyampaikan pendapat profesional. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman mengenai keheningan pegawai melalui integrasi faktor kepemimpinan, kondisi psikologis individu, dan mekanisme keamanan psikologis dalam konteks pengawasan intern pemerintah.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel secara empiris melalui pengukuran data numerik dan analisis statistik. Penelitian ini juga termasuk penelitian *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara kepemimpinan welas asih, kejenuhan kerja, keamanan psikologis, dan keheningan pegawai pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui survei kuesioner kepada auditor Perwakilan BPKP pada Wilayah Sumatera. Pemilihan metode survei didasarkan pada kebutuhan mengukur persepsi individual atas konstruk psikososial yakni kepemimpinan welas asih, kejenuhan kerja, keamanan psikologis (mediasi), dan keheningan pegawai secara seragam pada sejumlah responden dalam periode yang sama (*cross-sectional*). Selain data primer, penelitian juga memanfaatkan data sekunder yaitu jumlah auditor dan komposisi jabatan untuk keperluan deskripsi konteks.

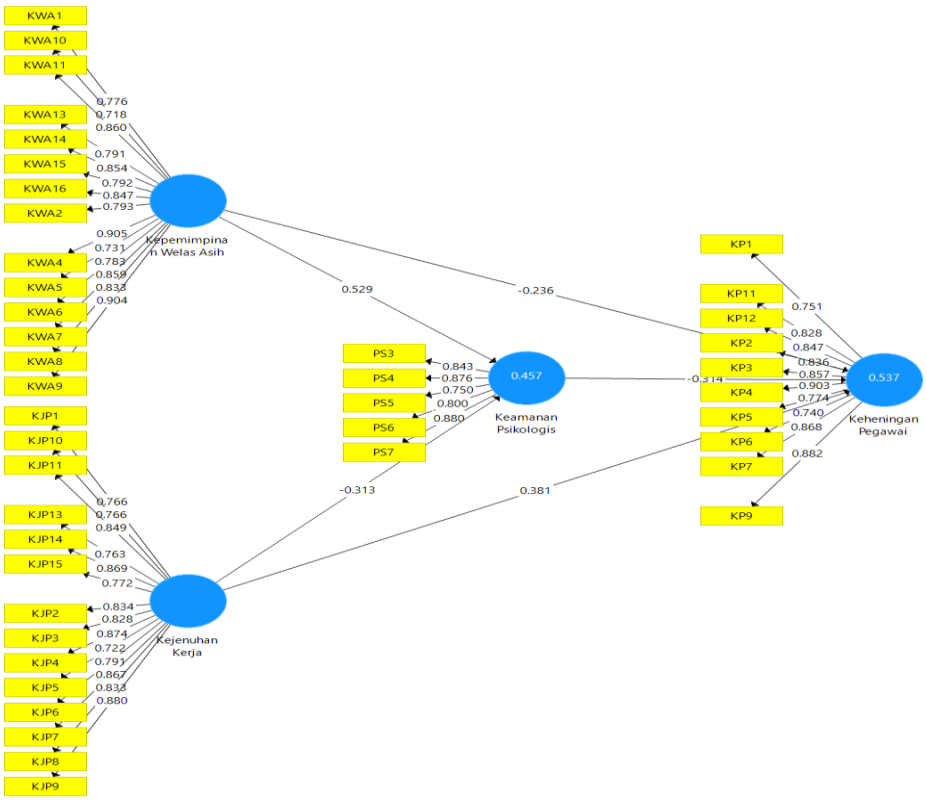
Pengumpulan data utama dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden setelah memperoleh persetujuan pimpinan dan/atau unit terkait. Dalam penelitian ini, kuisioner yang digunakan adalah kuisioner tertutup yaitu model pernyataan dimana pernyataan tersebut telah disediakan jawabannya, sehingga responden hanya memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Structural Model Assessment

Structural Model Assessment (SMA) adalah model struktural untuk mengetahui hubungan kausalitas antar-variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji T-*statistic* yang diperoleh untuk mengetahui adanya hubungan kausalitas. Menurut (Hair et al., 2020a) untuk mengetahui suatu variabel laten berpengaruh atau tidaknya terhadap variabel laten lainnya dapat dilihat dari T *Statistics* dan P *Values*. Jika suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki T *statistics* > 1,96 dan P *values* < 0,05, maka dapat diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen. Sedangkan jika suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki T statistics < 1,96 dan P values > 0,05, maka dapat diartikan bahwa variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.




**Gambar 1. Structural Model Assessment**

Gambar diatas merupakan hasil uji SMA dengan metode *bootstraping* dan dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Analisis Structural Model Assessment**

| | Original Sample (O) | T Statistics (\|O/STDEV\|) | P Values | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| **Kepemimpinan Welas Asih -> Keheningan Pegawai** | -0.236 | 3.938 | 0.000 | H1 Diterima |
| **Kejenuhan Kerja -> Keheningan Pegawai** | 0.381 | 8.708 | 0.000 | H2 Diterima |
| **Kepemimpinan Welas Asih -> Keamanan Psikologis** | 0.529 | 13.477 | 0.000 | H3 Diterima |
| **Kejenuhan Kerja -> Keamanan Psikologis** | -0.313 | 6.213 | 0.000 | H4 Diterima |
| **Keamanan Psikologis -> Keheningan Pegawai** | -0.314 | 5.482 | 0.000 | H5 Diterima |
| **Kepemimpinan Welas Asih -> Keamanan Psikologis -> Keheningan Pegawai** | -0.166 | 4.694 | 0.000 | H6 Diterima |
| **Kejenuhan Kerja -> Keamanan Psikologis -> Keheningan Pegawai** | 0.098 | 4.294 | 0.000 | H7 Diterima |

Berdasarkan gambar dan tabel di atas dapat dilihat bahwa:

1. Pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai memiliki nilai original sample -0,236 yang dapat diartikan bahwa pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai mempunyai arah yang negatif, dimana semakin tinggi kepemimpinan welas asih maka akan menurunkan keheningan pegawai. Selain itu kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai memiliki T statistics 3,938 (lebih besar dari 1,96) dan P values 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan pegawai (H1 diterima).

2. Pengaruh kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai memiliki nilai original sample 0,381 yang dapat diartikan bahwa pengaruh kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi kejenuhan kerja maka akan meningkatkan keheningan pegawai. Selain itu kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai memiliki T statistics 8,708 (lebih besar dari 1,96) dan P values 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa kejenuhan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keheningan pegawai (H2 diterima).
3. Pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keamanan psikologis memiliki nilai original sample 0,529 yang dapat diartikan bahwa pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keamanan psikologis mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi kepemimpinan welas asih maka akan meningkatkan keamanan psikologis. Selain itu kepemimpinan welas asih terhadap keamanan psikologis memiliki T statistics 13,477 (lebih besar dari 1,96) dan P values 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan psikologis (H3 diterima).
4. Pengaruh kejenuhan kerja terhadap keamanan psikologis memiliki nilai original sample -0,313 yang dapat diartikan bahwa pengaruh kejenuhan kerja terhadap keamanan psikologis mempunyai arah yang negatif, dimana semakin tinggi kejenuhan kerja maka akan menurunkan keamanan psikologis. Selain itu kejenuhan kerja terhadap keamanan psikologis memiliki T statistics 6,213 (lebih besar dari 1,96) dan P values 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa kejenuhan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keamanan psikologis (H4 diterima).
5. Pengaruh keamanan psikologis terhadap keheningan pegawai memiliki nilai original sample -0,314 yang dapat diartikan bahwa pengaruh keamanan psikologis terhadap keheningan pegawai mempunyai arah yang negatif, dimana semakin tinggi keamanan psikologis maka akan meningkatkan keheningan pegawai. Selain itu keamanan psikologis terhadap keheningan pegawai memiliki T statistics 5,482 (lebih besar dari 1,96) dan P values 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa keamanan psikologis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan pegawai (H5 diterima).
6. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai melalui keamanan psikologis memiliki nilai original sample -0,166 yang dapat diartikan bahwa keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan welas asih dan keheningan pegawai dengan arah yang negatif. Selain itu pengaruh tidak langsung tersebut memiliki T statistics 4,694 (lebih besar dari 1,96) dan P values 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa keamanan psikologis secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan welas asih dan keheningan pegawai (H6 diterima). Berdasarkan kriteria (Zhao et al., 2010) karena pengaruh langsung kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai (H1) tetap signifikan ketika variabel keamanan psikologis dimasukkan ke dalam model, maka sifat mediasi keamanan psikologis dikategorikan sebagai *complementary mediation*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan welas asih dapat menurunkan keheningan pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan keamanan psikologis.
7. Pengaruh tidak langsung kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai melalui keamanan psikologis memiliki nilai original sample 0,098 yang dapat diartikan bahwa keamanan psikologis memediasi hubungan antara kejenuhan kerja dan keheningan pegawai dengan arah yang positif. Selain itu pengaruh tidak langsung tersebut memiliki T statistics 4,294 (lebih besar dari 1,96) dan P values 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa keamanan psikologis secara signifikan memediasi hubungan antara kejenuhan kerja dan keheningan pegawai (H7 diterima). Berdasarkan

kriteria (Zhao et al., 2010) karena pengaruh langsung kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai (H2) tetap signifikan ketika variabel keamanan psikologis dimasukkan ke dalam model, maka sifat mediasi keamanan psikologis dikategorikan sebagai *complementary mediation*. Hal ini menunjukkan bahwa kejenuhan kerja dapat mempengaruhi keheningan pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui keamanan psikologis.

**Pembahasan**

Pengaruh Kepemimpinan Welas Asih terhadap Keheningan Pegawai

Hasil *bootstrapping* pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai memiliki nilai original sample -0,236 yang dapat diartikan bahwa pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai mempunyai arah yang negatif, dimana semakin tinggi kepemimpinan welas asih pada auditor di Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera maka akan menurunkan keheningan pegawai pada auditor di Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera. Selain itu, kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai juga memiliki T statistik 3,938 (lebih besar dari 1,96) dan P value 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan pegawai sehingga Hipotesis 1 diterima.

Sejalan dengan hasil penelitian (Tan & Jiang, 2023;Krause et al., 2023; Tan & Jia;Z. Wang et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh negatif signifikan terhadap keheningan pegawai. Pemimpin yang menunjukkan kepedulian, empati, perhatian, dan dukungan kepada bawahannya mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka sehingga pegawai merasa lebih nyaman untuk menyampaikan ide, saran, maupun pendapatnya. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan welas asih yang dirasakan pegawai maka akan semakin rendah tingkat keheningan pegawai.

Pengaruh Kejenuhan Kerja terhadap Keheningan Pegawai

Hasil *bootstrapping* pengaruh kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai memiliki nilai original sample 0,381 yang dapat diartikan bahwa pengaruh kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi kejenuhan kerja pada auditor di Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera maka akan meningkatkan keheningan pegawai pada auditor di Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera. Selain itu, kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai juga memiliki T statistik 8,708 (lebih besar dari 1,96) dan P value 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa kejenuhan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keheningan pegawai sehingga Hipotesis 2 diterima.

Sejalan dengan hasil penelitian (Kassandrinou et al., 2023 ;Montgomery & Lainidi, 2022; Lainidi et al., 2025) yang menyatakan bahwa kejenuhan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keheningan pegawai. Pegawai yang mengalami kejenuhan kerja cenderung mengalami kelelahan fisik dan emosional sehingga mengurangi keberanian untuk menyampaikan ide, kritik, maupun informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kejenuhan kerja yang dirasakan pegawai maka akan semakin tinggi tingkat keheningan pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Welas Asih terhadap Keamanan Psikologis

Hasil *bootstrapping* pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keamanan psikologis memiliki nilai original sample 0,529 yang dapat diartikan bahwa pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keamanan psikologis mempunyai arah yang positif, dimana semakin tinggi kepemimpinan welas asih pada auditor di Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera maka akan meningkatkan keamanan psikologis auditor pada Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera. Selain itu, kepemimpinan welas asih terhadap keamanan psikologis juga memiliki T statistic 13,477 (lebih besar dari 1,96) dan P value 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat

disimpulkan bahwa kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan psikologis sehingga Hipotesis 3 diterima.

Sejalan dengan hasil penelitian (Krause et al., 2023; Brohi et al., 2021; W. Wang et al., 2022; Siyal, 2023; Margareta et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan welas asih maupun gaya kepemimpinan yang berorientasi pada dukungan dan kepedulian berpengaruh positif signifikan terhadap keamanan psikologis. Pemimpin yang menunjukkan empati, perhatian, dan dukungan kepada bawahannya mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman sehingga pegawai merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan welas asih yang dirasakan pegawai maka akan semakin tinggi tingkat keamanan psikologis.

Pengaruh Kejenuhan Kerja terhadap Keamanan Psikologis

Hasil *bootstrapping* pengaruh kejenuhan kerja terhadap keamanan psikologis memiliki nilai original sample -0,313 yang dapat diartikan bahwa pengaruh kejenuhan kerja terhadap keamanan psikologis mempunyai arah yang negatif, dimana semakin tinggi kejenuhan kerja pada auditor di Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera maka akan menurunkan keamanan psikologis auditor di Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera. Selain itu, kejenuhan kerja terhadap keamanan psikologis juga memiliki T statistic 6,213 (lebih besar dari 1,96) dan P value 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa kejenuhan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keamanan psikologis sehingga Hipotesis 4 diterima.

Sejalan dengan hasil penelitian penelitian (Krause et al., 2023; Brohi et al., 2021; W. Wang et al., 2022; Siyal, 2023; Margareta et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan welas asih maupun gaya kepemimpinan yang berorientasi pada dukungan, kepedulian, dan keterbukaan berpengaruh positif signifikan terhadap keamanan psikologis. Perilaku pemimpin yang menunjukkan perhatian, empati, dukungan, dan kepedulian terhadap bawahannya mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, meningkatkan kepercayaan, serta membuat pegawai merasa nyaman untuk menyampaikan ide, pendapat, maupun kekhawatiran tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan welas asih yang dirasakan pegawai maka akan semakin tinggi tingkat keamanan psikologis pegawai.

Pengaruh Keamanan Psikologis terhadap Keheningan Pegawai

Hasil *bootstrapping* pengaruh keamanan psikologis terhadap keheningan pegawai memiliki nilai original sample -0,314 yang dapat diartikan bahwa pengaruh keamanan psikologis terhadap keheningan pegawai mempunyai arah yang negatif, dimana semakin tinggi keamanan psikologis pada auditor di Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera maka akan menurunkan keheningan pegawai pada auditor di Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera. Selain itu, keamanan psikologis terhadap keheningan pegawai juga memiliki T statistic 5,482 (lebih besar dari 1,96) dan P value 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa keamanan psikologis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan pegawai sehingga Hipotesis 5 diterima.

Sejalan dengan hasil penelitian (Pacheco et al., 2025; Krause et al., 2023; A. Edmondson, 1999) yang menyatakan bahwa keamanan psikologis berpengaruh negatif signifikan terhadap keheningan pegawai. Pegawai yang memiliki rasa aman secara psikologis akan lebih berani menyampaikan ide, kritik, maupun pendapat karena tidak khawatir terhadap konsekuensi negatif yang mungkin diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat keamanan psikologis pegawai maka akan semakin rendah tingkat keheningan pegawai.

Pengaruh Keamanan Psikologis sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan Welas Asih dan Keheningan Pegawai

Hasil *bootstrapping* pengaruh tidak langsung kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai melalui keamanan psikologis memiliki nilai original sample -0,166 yang dapat diartikan bahwa keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan welas asih dan keheningan pegawai dengan arah yang negatif. Selain itu, pengaruh tidak langsung tersebut memiliki T statistic 4,694 (lebih besar dari 1,96) dan P value 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa keamanan psikologis secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan welas asih dan keheningan pegawai sehingga Hipotesis 6 diterima.

Sejalan dengan hasil penelitian (Krause et al., 2023; Brohi et al., 2021; W. Wang et al., 2022) yang menyatakan bahwa keamanan psikologis berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan welas asih terhadap keheningan pegawai. Pemimpin yang menunjukkan kepedulian, empati, dan dukungan mampu meningkatkan rasa aman psikologis pegawai sehingga pegawai lebih berani menyampaikan ide, kritik, maupun informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pengaruh Keamanan Psikologis sebagai Mediasi Hubungan Kejenuhan Kerja dan Keheningan Pegawai

Hasil *bootstrapping* pengaruh tidak langsung kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai melalui kemanan psikologis memiliki nilai original sample 0,098 yang dapat diartikan bahwa keamanan psikologis memediasi hubungan antara kejenuhan kerja dan keheningan pegawai dengan arah yang positif. Selain itu, pengaruh tidak langsung tersebut memiliki T statistic 4,294 (lebih besar dari 1,96) dan P value 0,000 (lebih kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa keamanan psikologis secara signifikan memediasi hubungan antara kejenuhan kerja dan keheningan pegawai sehingga Hipotesis 7 diterima.

Sejalan dengan hasil penelitian Kassandrinou et al., (2023) dan Pacheco et al., (2025) yang menyatakan bahwa keamanan psikologis berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan pengaruh kejenuhan kerja terhadap keheningan pegawai. Pegawai yang mengalami kejenuhan kerja cenderung kehilangan sumber daya psikologis sehingga rasa aman untuk menyampaikan pendapat menjadi berkurang dan pada akhirnya meningkatkan kecenderungan untuk memilih diam. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kejenuhan kerja dapat meningkatkan keheningan pegawai melalui penurunan keamanan psikologis.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Kepemimpinan welas asih berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan pegawai pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera.
2. Kejenuhan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keheningan pegawai pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera.
3. Kepemimpinan welas asih berpengaruh positif dan signifikan terhadap keamanan psikologis pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera.
4. Kejenuhan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keamanan psikologis pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera.
5. Keamanan psikologis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan pegawai pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera.
6. Keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan welas asih dan keheningan pegawai pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera.
7. Keamanan psikologis memediasi hubungan antara kejenuhan kerja dan keheningan pegawai pada auditor Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera.

**Saran**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian tidak hanya pada Perwakilan BPKP di Wilayah Sumatera, tetapi juga pada instansi pemerintah lainnya maupun organisasi sektor swasta sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal agar mampu menggambarkan perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu serta memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perkembangan keheningan pegawai.

Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang secara teoritis berpotensi memengaruhi keheningan pegawai, seperti budaya organisasi, iklim etis organisasi, leader-member exchange (LMX), perceived organizational support, organizational justice, maupun employee voice, sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif. Di samping itu, penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan penggunaan metode mixed methods atau wawancara mendalam sebagai pelengkap survei kuantitatif. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai alasan pegawai memilih untuk tetap diam maupun faktor-faktor organisasi yang mendorong munculnya keheningan pegawai.

## REFERENSI


Abdillah, M. R., Anita, R., Agusanto, A., & Rahmat, A. (2022). Authentic Leader and Employee's Silence Behavior: Testing a Happiness at Work Mechanism. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, *5*(4), 443–460. https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i4.243

Brohi, N. A., Sciences, M., & Bhutto, B. N. (2021). *218-1619253645*. *20*(5), 5662–5672. https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.05.640

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Kassandrinou, M., Lainidi, O., Mouratidis, C., & Montgomery, A. (2023). Employee silence, job burnout and job engagement among teachers: the mediational role of psychological safety. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/21642850.2023.2213302

Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, *113*(2), 349–362. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4

Krause, V., Rousset, C., & Steinmueller, I. (2023). Breaking the Silence: Unveiling the Power of Compassionate Leadership on Employee Silence. *Emerging Technologies and Future of Work*, *117*, 260–269. https://doi.org/10.54941/ahfe1004426

Lainidi, O., Johnson, J., Griffin, B., Koutsimani, P., Mouratidis, C., Keyworth, C., & O'Connor, D. B. (2025). Associations between burnout, employee silence and voice: a systematic review and meta-analysis. *Psychology and Health*, *41*(8), 1245–1265. https://doi.org/10.1080/08870446.2025.2509074

Mareta, F., Nofta Martini, A., Halimah Siahaan, N., Negeri Lampung, P., & Lampung, B. (2023). Pengaruh Locus of Control Terhadap Employee Silence Intention: Peran Mediasi Collective Behavior. *Jambura*, *6*(1), 310–317. http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB

Morrison, E. W. (2023). *Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later*. 79–107.

Montgomery, A., & Lainidi, O. (2022). Understanding the Link Between Burnout and Sub-Optimal Care: Why Should Healthcare Education Be Interested in Employee Silence? *Frontiers in Psychiatry*, *13*(March), 1–7. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2022.818393

Pacheco, D. C., Moniz, A. I. D. de S. A., Caldeira, S. N., & Silva, O. D. L. da. (2025). Employee Silence and Psychological Safety: Insights from an Aviation Company with Broader Organizational Applications. *Tourism & Management Studies*, *21*(2), 97–111. https://doi.org/10.18089/tms.20250207

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001a). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *20*, 331–369.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001b). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *20*, 331–369.

Siyal, S. (2023). Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, *32*(4), 1170–1184. https://doi.org/10.1111/beer.12556

Tan, Y., & Jiang, H. (2023). *AND EMPLOYEE SILENCE * Objectives of the Study*.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1359–1392.