E-ISSN: 3025-0994
Halaman 2753-2762
Volume 4 Nomor 4 Tahun 2026

Psychological Safety, Organizational Silence, Struktur Organisasi, dan Distribusi Kekuasaan: Tinjauan Literatur dalam Konteks Organisasi Pendidikan

Alimah Suriatmi[1], Camelia Anjelina[2] , Sonya Fitrianie[3] , Novita Sari Amran[4] Suciani[5]

[1,2,3,4,5] Program Studi S2 Psikologi, Universitas Negeri Surabaya
e-mail: 26121685058@mhs.unesa.ac.id, 26121685018@mhs.unesa.ac.id, 26121685004@mhs.unesa.ac.id, 26121685037@mhs.unesa.ac.id, 26121685014@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Tinjauan literatur naratif ini mengkaji hubungan antara keamanan psikologis, keheningan organisasi, struktur organisasi, dan distribusi kekuasaan dalam membentuk kesediaan karyawan untuk menyampaikan pendapat atau menahan kekhawatiran dalam organisasi pendidikan. Tinjauan terkini membedakan keheningan organisasi sebagai iklim kolektif organisasi dari keheningan karyawan sebagai perilaku individual, sementara penelitian kontemporer terus mengaitkan keamanan psikologis dengan pembelajaran, kesejahteraan, dan perilaku menyuarakan pendapat (employee voice). Literatur juga menunjukkan bahwa respons kepemimpinan dan persepsi terhadap perbedaan kekuasaan memengaruhi apakah karyawan berani menyampaikan kekhawatiran dan mempertahankan pendapatnya. Tinjauan ini menggunakan penelusuran literatur naratif terarah terhadap artikel jurnal dan rekaman publikasi penerbit, dengan memprioritaskan publikasi tahun 2021–2026 serta tetap mempertahankan karya-karya seminal yang diperlukan untuk mendefinisikan konsep utama. Sumber dipilih berdasarkan relevansinya dengan keamanan psikologis, keheningan dan penyampaian pendapat karyawan, kepemimpinan, struktur organisasi, kekuasaan, serta lingkungan pendidikan. Informasi bibliografis dan relevansi setiap penelitian dianalisis secara deskriptif. Hasil sintesis menunjukkan bahwa keheningan tidak seharusnya hanya dikaitkan dengan keengganan individu, karena perilaku tersebut juga dapat mencerminkan kekhawatiran terhadap konsekuensi interpersonal, ketergantungan pada pengambil keputusan, dan lemahnya mekanisme tindak lanjut. Dalam organisasi pendidikan, khususnya sekolah, tinjauan ini menekankan pentingnya komunikasi dua arah, kepemimpinan yang menciptakan keamanan psikologis, saluran pelaporan yang mudah diakses, perlindungan dari tindakan pembalasan, pengambilan keputusan partisipatif, serta tindak lanjut yang terdokumentasi. Karena menggunakan pendekatan tinjauan naratif dan bukan tinjauan sistematis, penelusuran literatur ini tidak mencakup seluruh publikasi yang tersedia, sehingga hubungan konseptual yang dibahas tidak dapat diartikan sebagai hubungan sebab-akibat yang telah terbukti.

Kata Kunci: Keamanan Psikologis; Keheningan Organisasi; Perilaku Menyuarakan Pendapat Karyawan; Struktur Organisasi; Distribusi Kekuasaan; Organisasi Pendidikan

Abstract

This narrative literature review examines the relationship between psychological safety, organizational silence, organizational structure, and power distribution in shaping employees' willingness to voice opinions or withhold concerns in educational organizations. Current reviews distinguish organizational silence as a collective organizational climate from employee silence as an individual behavior, while contemporary research continues to link psychological safety with learning, well-being, and employee voice behavior. Literature also indicates that leadership responses and perceived power distance influence whether employees feel safe to express concerns and defend their views. This review employs a targeted narrative literature search of journal articles and publisher database records, prioritizing publications from 2021–2026 while retaining seminal works essential for defining core concepts. Sources were selected based on their relevance to psychological safety, employee silence and voice, leadership, organizational structure, power, and educational settings. Bibliographic information and the relevance of each study were analyzed descriptively. Synthesis results show that silence should not be attributed solely to individual reluctance, as such behavior may also reflect concerns about interpersonal consequences, dependency on decision-makers, and weak follow-up mechanisms. In educational organizations, particularly schools, this review emphasizes the importance of two-way communication, leadership that fosters psychological safety, accessible reporting channels, protection from retaliation, participatory decision-making, and documented follow-ups. Given its narrative review approach rather than a systematic review, this literature search does not cover all available publications; thus, the discussed conceptual relationships should not be interpreted as proven causal links.

Keywords: Psychological Safety; Organizational Silence; Employee Voice Behavior; Organizational Structure; Power Distribution; Educational Organizations

LATAR BELAKANG

Organisasi pendidikan membutuhkan arus informasi yang terbuka agar persoalan operasional, keselamatan, administrasi, dan pembelajaran dapat dikenali serta ditangani. Guru dan tenaga kependidikan sering berada dekat dengan kegiatan sehari-hari sehingga memiliki pengetahuan penting mengenai praktik organisasi. Namun, kepemilikan informasi tidak selalu berarti bahwa seseorang merasa aman atau memiliki pengaruh untuk menyampaikannya. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa keputusan untuk berbicara atau diam berkaitan dengan respons pimpinan, konteks organisasi, dan perkiraan konsekuensi interpersonal (Kim & Wang, 2024; Morrison, 2023).

Psychological safety menjelaskan keyakinan bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal, misalnya bertanya, mengakui kesalahan, meminta bantuan, menyampaikan kritik, atau menawarkan gagasan (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Tinjauan terbaru menegaskan bahwa psychological safety tetap relevan bagi pembelajaran, pengalaman kerja, kinerja, dan kepemimpinan (Edmondson & Bransby, 2023). Sebaliknya, organizational silence dapat merujuk pada pola kolektif yang membatasi informasi ke atas, sedangkan employee silence mengacu pada perilaku diam pada tingkat individu. Pembedaan ini penting agar kedua konsep tidak dipakai secara bergantian (Dehkharghani et al., 2023; Kim & Wang, 2024).

Penelitian pada konteks pendidikan juga memperlihatkan relevansi persoalan ini. Studi terhadap pendidik K–12 menemukan bahwa pola psychological safety berkaitan dengan kesejahteraan staf dan konteks organisasi sekolah (Fleming et al., 2024). Studi pada guru juga menghubungkan organizational silence dengan hasil kerja dan pengalaman organisasi, termasuk pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif (Yao et al., 2024). Temuan tersebut mendukung pentingnya menelaah komunikasi bukan hanya sebagai keterampilan individu, melainkan juga sebagai bagian dari iklim dan struktur organisasi.

Walaupun literatur mengenai psychological safety, employee voice, dan organizational silence telah berkembang, ketiganya kerap dibahas melalui jalur penelitian yang berbeda. Tinjauan employee silence mengidentifikasi variasi teori, konteks, dan variabel yang digunakan, sementara tinjauan psychological safety menyoroti tema kepemimpinan, pembelajaran, dan pengalaman kerja (Dehkharghani et al., 2023; Edmondson & Bransby, 2023). Kesenjangan yang menjadi fokus artikel ini adalah perlunya sintesis konseptual yang menghubungkan kondisi interpersonal, struktur organisasi, dan distribusi kekuasaan secara khusus untuk memahami dinamika berbicara atau diam dalam organisasi pendidikan.

Kontribusi atau novelty artikel ini terletak pada pengintegrasian empat tema, psychological safety, organizational silence/employee voice, struktur organisasi, dan relasi kekuasaan, ke dalam satu pembahasan konseptual yang berorientasi pada konteks sekolah. Artikel ini tidak mengklaim menghasilkan teori baru atau membuktikan hubungan kausal; kontribusinya adalah memperjelas bagaimana tema-tema tersebut dapat dibaca bersama dan menerjemahkannya menjadi implikasi praktis bagi komunikasi dan akuntabilitas sekolah. Tujuan tinjauan ini adalah (1) merangkum konsep dan temuan yang relevan; (2) menjelaskan hubungan konseptual antara psychological safety, silence/voice, struktur, dan kekuasaan; serta (3) merumuskan implikasi yang dapat dipertimbangkan organisasi pendidikan.

METODE

Artikel ini menggunakan narrative literature review dengan penelusuran terarah, bukan systematic literature review. Penelusuran dilakukan pada 20 Oktober 2026 melalui mesin pencari akademik/web serta laman penerbit dan jurnal yang memuat artikel relevan. Sumber yang diperiksa mencakup rekaman artikel dan laman penerbit dari Annual Reviews, Emerald, Elsevier/ScienceDirect, Wiley, Taylor & Francis, Frontiers, dan laman jurnal terkait. Penelusuran ini dimaksudkan untuk memperbarui referensi yang tersedia pada paper

kelompok dan menambah sumber yang langsung berhubungan dengan tema tinjauan; penelusuran tidak dirancang sebagai inventarisasi menyeluruh seluruh publikasi.

Kata kunci yang digunakan dalam kombinasi bahasa Inggris dan Indonesia meliputi: “psychological safety”, “organizational silence”, “employee silence”, “employee voice”, “speaking up”, “power distance”, “organizational structure”, “leadership”, “teacher”, “school”, “educational organization”, “keamanan psikologis”, dan “keheningan organisasi”. Rentang publikasi yang diprioritaskan adalah 2021–2026 untuk menangkap perkembangan lima tahun terakhir. Artikel klasik yang lebih lama tetap disertakan apabila diperlukan untuk menjelaskan definisi konstruk atau landasan teoretis utama.

Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal yang ditelaah sejawat atau artikel tinjauan akademik; (2) membahas secara substantif sekurang-kurangnya satu tema utama, yaitu psychological safety, silence/voice, kepemimpinan, struktur organisasi, atau kekuasaan; (3) menyediakan informasi bibliografis yang dapat diperiksa; dan (4) memiliki relevansi konseptual atau kontekstual bagi organisasi kerja, khususnya pendidikan. Sumber dikecualikan apabila hanya menyebut istilah tanpa membahasnya, tidak relevan dengan fokus, atau informasi bibliografisnya tidak memadai untuk digunakan secara bertanggung jawab.

Pemilihan dilakukan melalui pembacaan judul, abstrak, informasi bibliografis, dan bagian isi yang tersedia pada laman penerbit. Penilaian kualitas dilakukan secara deskriptif dengan mempertimbangkan status publikasi jurnal, kejelasan tujuan dan pendekatan, keterlacakan temuan, serta relevansi terhadap pertanyaan tinjauan. Penilaian ini bukan appraisal risiko bias formal dengan instrumen baku. Karena penelusuran tidak menggunakan protokol sistematis, jumlah rekaman awal, jumlah artikel yang tersisih pada setiap tahap, dan reliabilitas antarpenilai tidak dihitung; batasan ini dinyatakan agar prosedur tidak memberi kesan lebih sistematis daripada yang benar-benar dilakukan.

Informasi dari sumber yang terpilih disintesis secara tematik. Temuan dikelompokkan ke dalam empat tema: (1) psychological safety; (2) organizational silence dan employee voice; (3) struktur organisasi, sentralisasi, dan distribusi kekuasaan; serta (4) kepemimpinan, komunikasi, dan pembelajaran organisasi. Sintesis membedakan temuan empiris yang dilaporkan sumber, interpretasi lintas sumber, dan implikasi yang diajukan penulis. Kasus SD Harapan Bangsa dari paper kelompok digunakan hanya sebagai ilustrasi konteks, bukan sebagai data empiris independen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Psychological Safety sebagai Kondisi untuk Berbicara

(Edmondson, 1999) mendefinisikan psychological safety sebagai keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam lingkungan dengan psychological safety lebih tinggi, anggota cenderung memiliki ruang untuk mengajukan pertanyaan, membicarakan kesalahan, meminta bantuan, dan berbagi informasi yang dibutuhkan untuk belajar. (Edmondson & Lei, 2014) meninjau perkembangan konstruk ini, sedangkan (Edmondson & Bransby, 2023) menunjukkan bahwa literatur kontemporer terus menghubungkan psychological safety dengan pembelajaran, kinerja, pengalaman kerja, dan kepemimpinan.

Bukti pada konteks pendidikan mulai memperjelas relevansi konstruk tersebut bagi staf sekolah. (Fleming et al., 2024), dalam studi longitudinal terhadap staf di sekolah K–12, melaporkan pola psychological safety yang berhubungan dengan kesejahteraan kerja dan persepsi terhadap konteks organisasi. Hasil tersebut tidak berarti bahwa psychological safety sendirian menentukan semua hasil kerja, tetapi memperkuat alasan untuk memperhatikan iklim interpersonal sebagai salah satu bagian dari lingkungan sekolah.

Psychological safety bukan berarti tidak adanya standar atau akuntabilitas. Konsep ini lebih berkaitan dengan bagaimana orang memperkirakan respons sosial ketika mengambil risiko interpersonal. Ketika masukan ditanggapi dengan mempermalukan atau menghukum pelapor, anggota dapat belajar bahwa berbicara membawa risiko. Sebaliknya, respons yang terbuka terhadap pertanyaan dan berorientasi pada pembelajaran dapat mendukung pertukaran informasi (Edmondson & Bransby, 2023; Liu et al., 2023).

Organizational Silence dan Employee Voice

(Morrison & Milliken, 2000) menjelaskan organizational silence sebagai fenomena organisasi yang dapat membatasi penyampaian informasi penting kepada pengambil keputusan. (Van Dyne et al., 2003) mengembangkan pemahaman multidimensional tentang employee silence dan employee voice, termasuk perbedaan motif di balik perilaku berbicara atau diam. Penelitian berikutnya menekankan bahwa voice dan silence tidak selalu sekadar dua ujung dari satu garis yang sama. Meta-analisis dan studi panel (Sherf et al., 2021) menemukan bahwa voice dan silence memiliki hubungan yang berbeda dengan persepsi dampak, psychological safety, dan burnout.

Tinjauan (Dehkharghani et al., 2023) atas 92 studi menunjukkan bahwa employee silence dipengaruhi oleh beragam faktor, termasuk konteks organisasi, kepemimpinan, dan karakteristik individu. Kajian sistematis berbahasa Indonesia oleh (Harefa et al., 2023) juga memetakan perkembangan riset employee silence dan menunjukkan bahwa tema ini telah menjadi perhatian dalam bidang manajemen, ilmu sosial, dan psikologi. (Kim & Wang, 2024) secara eksplisit membedakan organizational silence sebagai fenomena kolektif dan employee silence sebagai fenomena individual. Pembedaan tersebut penting bagi sekolah: beberapa individu mungkin memilih diam pada situasi tertentu, sementara organisasi juga dapat memiliki iklim yang secara luas membuat masukan tidak disampaikan atau tidak ditindaklanjuti.

Studi di lingkungan pendidikan memberikan contoh konkret. (Sariboga & Serin, 2021) mengkaji hubungan organizational silence dan person–organization fit pada guru sekolah dasar, sedangkan (Yao et al., 2024) melaporkan hubungan antara organizational silence guru dan kinerja kerja, dengan pemberdayaan psikologis serta komitmen afektif sebagai bagian dari mekanisme yang diteliti. (Akkoç & Cemaloğlu, 2023) meneliti hubungan pengalaman mobbing guru dengan organizational silence dan sinisme organisasi. Studi-studi tersebut tidak boleh digeneralisasi ke semua sekolah, tetapi menunjukkan bahwa diam dapat berkaitan dengan relasi sosial dan pengalaman organisasi, bukan semata-mata kurangnya keberanian individu.

Perilaku voice juga dipengaruhi oleh respons pemimpin. (Detert & Burris, 2007) menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan employee voice. Dalam penelitian yang lebih baru, (Liu et al., 2023) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dapat berhubungan

dengan keberlanjutan voice melalui psychological safety dan persepsi perbedaan kekuasaan. Dengan demikian, keberadaan forum atau saluran formal belum cukup apabila anggota memperkirakan bahwa masukan mereka akan diabaikan atau membawa konsekuensi negatif.

Struktur Organisasi, Sentralisasi, dan Distribusi Kekuasaan

Struktur organisasi menentukan pembagian peran, kewenangan, jalur komunikasi, dan pihak yang berpartisipasi dalam keputusan. (Eva et al., 2021) membahas konfigurasi formalisasi dan sentralisasi dalam kaitannya dengan kepemimpinan pelayan, sedangkan (Schumacher, 2021) mengkaji struktur organisasi dan dominasi CEO. Kedua sumber membantu menjelaskan bahwa struktur bukan sekadar bagan jabatan; konfigurasi kewenangan dapat membatasi atau memperluas pengaruh anggota terhadap keputusan.

Teori power-dependence (Emerson, 1962) menjelaskan bahwa kekuasaan berkaitan dengan ketergantungan antaraktor. Pihak yang menguasai sumber daya yang dibutuhkan pihak lain dapat memiliki pengaruh lebih besar. Dalam organisasi sekolah, keputusan mengenai pembagian jam mengajar, evaluasi kinerja, atau penugasan dapat berada pada pimpinan. Ketergantungan tersebut berpotensi meningkatkan biaya yang dipersepsikan ketika guru atau staf menyampaikan kritik.

Penelitian (Rong et al., 2022) menemukan bahwa kekuasaan pemimpin dan status pemimpin berhubungan secara berbeda dengan voice karyawan, dengan psychological safety sebagai bagian penting dari penjelasannya. (Liu et al., 2023) juga menyoroti persepsi perbedaan kekuasaan dalam hubungan antara perilaku pemimpin, psychological safety, dan keberlanjutan voice. Temuan ini mendukung pandangan bahwa relasi kuasa perlu dipertimbangkan ketika menafsirkan mengapa orang memilih berbicara atau diam.

Pada saat yang sama, guru dan staf dapat menguasai sumber daya informasi yang tidak dimiliki pimpinan secara langsung, seperti pengetahuan tentang fasilitas, administrasi, dan proses pembelajaran. Ketika informasi berada pada satu tingkat organisasi tetapi kewenangan keputusan terkonsentrasi pada tingkat lain, efektivitas organisasi bergantung pada mekanisme yang memungkinkan informasi disampaikan, dipertimbangkan, dan ditindaklanjuti.

Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembelajaran Organisasi

Respons pemimpin terhadap masalah dapat membentuk ekspektasi anggota tentang konsekuensi berbicara. Pendekatan yang berorientasi pada menyalahkan individu dapat mendorong penyembunyian masalah, sedangkan pendekatan yang berorientasi pada pembelajaran membuka kesempatan untuk meninjau penyebab dan perbaikan. (Morrison, 2023) merangkum perkembangan riset employee voice dan silence serta menekankan bahwa masih terdapat pertanyaan konseptual dan empiris yang perlu diteliti lebih lanjut.

(Kim & Wang, 2024) menunjukkan dalam tinjauan mereka bahwa kepemimpinan dan faktor kontekstual merupakan bagian penting dari penjelasan silence di tempat kerja. Pada konteks berbeda, (Hu et al., 2024) mengkaji hubungan psychological safety dan employee voice dengan penerapan praktik keselamatan yang penuh perhatian. Walaupun konteks penerbangan tidak sama dengan sekolah, penelitian tersebut mendukung relevansi komunikasi aman ketika informasi yang disampaikan berkaitan dengan risiko dan perbaikan praktik.

(Nellen et al., 2020), melalui tinjauan meta-analitik mengenai faktor tingkat organisasi yang mendorong pembelajaran tim, memberi konteks lebih luas bahwa pembelajaran tidak hanya bergantung pada kemampuan individu. Forum dialog yang rutin akan lebih bermakna jika dilengkapi respons yang jelas, tindak lanjut, dan pembagian tanggung jawab. (Zhu et al., 2022) juga menekankan employee voice sebagai mekanisme untuk menyampaikan potensi dan gagasan anggota organisasi; namun, voice perlu didukung lingkungan yang memungkinkan masukan didengar dan dipertimbangkan.

Sintesis dan Pembahasan

Secara terpadu, literatur yang ditinjau mendukung suatu rangkaian konseptual: struktur kekuasaan dan ketergantungan dapat membentuk perkiraan anggota tentang risiko berbicara; perkiraan risiko tersebut berkaitan dengan psychological safety; dan kondisi tersebut dapat memengaruhi apakah informasi disampaikan atau ditahan. Organizational silence kemudian dapat mengurangi informasi yang tersedia bagi pengambil keputusan dan membatasi kesempatan organisasi untuk belajar. Rangkaian ini merupakan sintesis konseptual dari sumber-sumber yang ditinjau, bukan model kausal yang telah diuji langsung oleh artikel ini (Dehkharghani et al., 2023; Edmondson & Bransby, 2023; Kim & Wang, 2024; Morrison, 2023).

Perbedaan antara organizational silence dan employee silence perlu dijaga dalam interpretasi. Diamnya seorang guru pada satu peristiwa tidak otomatis membuktikan adanya organizational silence pada tingkat sekolah. Sebaliknya, apabila banyak anggota secara konsisten menahan informasi karena mengantisipasi respons negatif atau tidak melihat tindak lanjut, pola tersebut dapat menjadi indikasi iklim yang menghambat komunikasi. Karena itu, penilaian organisasi sebaiknya menggabungkan pengalaman individual dengan pola komunikasi dan respons institusional.

Dalam konteks ilustratif SD Harapan Bangsa, paper kelompok menggambarkan bahwa guru dan staf mengetahui persoalan fasilitas, administrasi, dan proses pembelajaran, sementara kewenangan formal lebih terkonsentrasi pada kepala sekolah. Paper tersebut juga menguraikan kekhawatiran mengenai jam mengajar dan penilaian kinerja serta budaya ewuh pakewuh. Jika gambaran tersebut akurat, masalah komunikasi tidak cukup dipahami sebagai kegagalan individu untuk berbicara. Kondisi struktural, norma hubungan, dan ekspektasi terhadap respons pimpinan juga perlu diperhatikan. Kasus ini tetap berfungsi sebagai ilustrasi, bukan bukti yang mewakili seluruh sekolah.

Implikasi konseptualnya adalah bahwa intervensi sebaiknya menggabungkan perubahan iklim interpersonal dengan mekanisme organisasi. Pertama, pimpinan dapat menanggapi laporan dengan pertanyaan yang berorientasi pada fakta dan pembelajaran, bukan langsung mencari pihak yang disalahkan. Kedua, forum komunikasi dua arah dapat dijadwalkan secara berkala. Ketiga, kanal pelaporan tertulis atau anonim dapat melengkapi komunikasi langsung ketika pelapor merasa rentan. Keempat, organisasi perlu menjelaskan perlindungan terhadap pembalasan dan memastikan laporan ditindaklanjuti. Kelima, sebagian keputusan operasional dapat melibatkan orang yang memiliki pengetahuan relevan, disertai akuntabilitas yang transparan. Rekomendasi ini merupakan implikasi dari sintesis, bukan paket intervensi yang efektivitasnya telah diuji oleh artikel ini.

Evaluasi dibutuhkan untuk mengetahui apakah perubahan prosedur benar-benar mengubah praktik. Sekolah dapat memantau waktu respons terhadap laporan, proporsi masalah yang diselesaikan, persepsi staf tentang keamanan untuk bertanya, dan bukti bahwa masukan guru dipertimbangkan dalam keputusan. Indikator perlu ditafsirkan dengan hati-hati: meningkatnya jumlah laporan, misalnya, dapat mencerminkan memburuknya masalah atau justru meningkatnya kepercayaan terhadap saluran pelaporan.

Implikasi Praktis

Bagi organisasi pendidikan, sintesis ini mendukung enam prioritas praktis: (1) mengembangkan norma komunikasi yang menghargai pertanyaan, kritik, dan pengakuan kesalahan; (2) membangun forum dialog dari bawah ke atas; (3) menyediakan saluran pelaporan yang aman dan mudah diakses; (4) menjelaskan proses tindak lanjut dan perlindungan pelapor; (5) memberi ruang partisipasi kepada pihak yang memiliki informasi operasional; dan (6) menerapkan mekanisme akuntabilitas atas penggunaan kewenangan. Pimpinan perlu menunjukkan melalui tindakan bahwa masukan yang disampaikan dengan itikad baik akan dipertimbangkan.

Untuk konteks keselamatan sekolah, sistem pencatatan masalah dan perbaikan dapat memuat jenis masalah, lokasi, tingkat urgensi, penanggung jawab, batas waktu, tindakan yang diambil, dan status penyelesaian. Sistem semacam ini merupakan usulan praktis yang diturunkan dari analisis literatur dan konteks paper sumber, bukan intervensi yang efektivitasnya telah dibuktikan oleh referensi yang ditinjau.

Keterbatasan Tinjauan

Tinjauan ini merupakan narrative literature review dengan penelusuran terarah, bukan systematic review. Strategi penelusuran tidak menggunakan protokol yang dipraregistrasikan; pencarian tidak mencakup seluruh basis data secara sistematis; dan jumlah rekaman pada tiap tahap tidak dihitung. Penilaian kualitas dilakukan secara deskriptif, bukan menggunakan instrumen formal untuk menilai risiko bias. Selain itu, sebagian sumber membahas organisasi umum atau sektor selain pendidikan sehingga penerapannya pada sekolah perlu dilakukan secara hati-hati. Konteks SD Harapan Bangsa berasal dari deskripsi paper kelompok, bukan pengumpulan data independen dalam artikel ini. Oleh sebab itu, kesimpulan bersifat konseptual dan tidak dapat digunakan untuk memastikan kondisi faktual sekolah atau menyatakan hubungan sebab-akibat.

SIMPULAN

Literatur yang ditinjau menunjukkan bahwa psychological safety, organizational silence, employee voice, struktur organisasi, dan distribusi kekuasaan perlu dipahami secara saling terkait. Perilaku diam dapat muncul ketika anggota memperkirakan risiko interpersonal, bergantung pada keputusan pemegang kewenangan, atau berusaha menjaga hubungan sosial. Bukti pada konteks pendidikan menegaskan relevansi iklim psychological safety dan organizational silence bagi pengalaman serta hasil kerja staf, tetapi tidak membenarkan generalisasi kausal yang berlebihan. Bagi organisasi pendidikan, perbaikan perlu mencakup kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran, komunikasi dua arah, saluran pelaporan aman, perlindungan dari pembalasan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan akuntabilitas. Kontribusi artikel ini adalah menyatukan tema interpersonal

dan struktural ke dalam satu sintesis konseptual yang relevan bagi sekolah. Penelitian berikutnya dapat melakukan pencarian sistematis yang transparan dan menguji implikasi tersebut melalui data empiris.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyusunan artikel ini. Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari institusi atau lembaga tertentu. Oleh karena itu, tidak terdapat nomor surat kontrak pendanaan yang dicantumkan.

DAFTAR PUSTAKA

Akkoç, S., & Cemaloğlu, N. (2023). The Relationship Between Teachers' Mobbing Experiences, Organizational Silence, And Organizational Cynicism. *International Journal Of Contemporary Educational Research*, *10*(4), 860–874. Https://Doi.Org/10.52380/Ijcer.2023.10.4.365

Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2023). Employee Silence In An Organizational Context: A Review And Research Agenda. *European Management Journal*, *41*(6), 1072–1085. Https://Doi.Org/10.1016/J.Emj.2022.12.004

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open? *Academy Of Management Journal*, *50*(4), 869–884. Https://Doi.Org/10.5465/AMJ.2007.26279183

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

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes Of Age: Observed Themes In An Established Literature. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, *10*, 55–78. Https://Doi.Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-120920-055217

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, And Future Of An Interpersonal Construct. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, *1*, 23–43. Https://Doi.Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-031413-091305

Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, *27*(1), 31–41. Https://Www.Jstor.Org/Stable/2089062

Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., & Madison, K. (2021). Does Organizational Structure Render Leadership Unnecessary? Configurations Of Formalization And Centralization As A Substitute And Neutralizer Of Servant Leadership. *Journal Of Business Research*, *129*, 43–56. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2021.02.023

Fleming, C. M., Calvert, H. G., & Turner, L. (2024). Psychological Safety Among K-12 Educators: Patterns Over Time, And Associations With Staff Well-Being And Organizational Context. *Psychology In The Schools*, *61*(6), 2315–2337. Https://Doi.Org/10.1002/Pits.23165

Harefa, N. F., Yulianti, P., & Zendrato, K. J. (2023). Tinjauan Literatur Sistematis Tentang Keheningan Karyawan (Employee Silence). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, &*

Akuntansi (MEA), *7*(1), 593–612. Https://Doi.Org/10.31955/Mea.V7i1.2907

Hu, S., Nadeem, M. A., Luo, J., & Yi, X. (2024). The Effects Of Psychological Safety And Employee Voice Behavior On Flight Attendants' Mindful Safety Practices Adoption. *Frontiers In Public Health*, *12*. Https://Doi.Org/10.3389/Fpubh.2024.1398815

Kim, H. S., & Wang, J. (2024). Silence In The Workplace: What Do We Know From Research? *European Journal Of Training And Development*, *48*(10), 56–83. Https://Doi.Org/10.1108/EJTD-06-2024-0077

Liu, X., Mao, J.-Y., Chiang, J. T.-J., Guo, L., & Zhang, S. (2023). When And Why Does Voice Sustain Or Stop? The Roles Of Leader Behaviours, Power Differential Perception And Psychological Safety. *Applied Psychology*, *72*(3), 1209–1247. Https://Doi.Org/10.1111/Apps.12432

Morrison, E. W. (2023). Employee Voice And Silence: Taking Stock A Decade Later. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, *10*, 79–107. Https://Doi.Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-120920-054654

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy Of Management Review*, *25*(4), 706–725. Https://Doi.Org/10.5465/AMR.2000.3707697

Nellen, L. C., Gijselaers, W. H., & Grohnert, T. (2020). A Meta-Analytic Literature Review On Organization-Level Drivers Of Team Learning. *Human Resource Development Review*, *19*(2), 152–182. Https://Doi.Org/10.1177/1534484319894756

Rong, Y., Sui, Y., & Jiang, J. (2022). The Effects Of Leader Power And Status On Employees' Voice Behavior: The Role Of Psychological Safety. *Acta Psychologica Sinica*, *54*(5), 549–565. Https://Doi.Org/10.3724/SP.J.1041.2022.00549

Sariboga, V., & Serin, H. (2021). Organisational Silence And Person-Organisation Fit: A Study On Classroom Teachers. *Cypriot Journal Of Educational Sciences*, *15*(5), 887–898. Https://Doi.Org/10.18844/Cjes.V15i5.5119

Schumacher, C. (2021). Organizational Structure And CEO Dominance. *Journal Of Organization Design*, *10*(1), 19–34. Https://Doi.Org/10.1186/S41469-021-00091-6

Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing Voice And Silence At Work: Unique Relationships With Perceived Impact, Psychological Safety, And Burnout. *Academy Of Management Journal*, *64*(1), 114–148. Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2018.1428

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. Https://Doi.Org/10.1111/1467-6486.00384

Yao, J.-H., Xiang, X.-T., & Shen, L. (2024). The Impact Of Teachers' Organizational Silence On Job Performance: A Serial Mediation Effect Of Psychological Empowerment And Organizational Affective Commitment. *Asia Pacific Journal Of Education*, *44*(2), 355–373. Https://Doi.Org/10.1080/02188791.2022.2031869

Zhu, P., Zhang, L., & Chen, Y. (2022). Digital Leadership And Organizational Digital Transformation: Empirical Evidence From Asia . In *Technological Forecasting And Social Change* (Vol. 174, Pp. 121–140).