

Psychological Safety dan Ketahanan (*Resilience*) Organisasi: Fondasi untuk Perubahan yang Berkelanjutan

Amadeus Geraldo Perdana Adhiwijaya^{1*}, Ade Devi Oktafiani², Rahmat³, Dwi Yulianto
Pristiawan⁴, Choky Margan⁵, Tetra Hidayati⁶

^{1,2,3,4,5,6}Program Studi Manajemen, Universitas Mulawarman
aldogeraldo007@gmail.com*



e-ISSN: 2987-811X

MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.lumbangpare.org/index.php/maras>

Vol. 3 No. 4 Desember 2025

Page: 1337-1349

Article History:

Received: 18-11-2025

Accepted: 20-11-2025

Abstrak : Tinjauan literatur ini bertujuan untuk menganalisis peran *psychological safety* dan ketahanan (*resilience*) organisasi sebagai fondasi untuk perubahan yang berkelanjutan. Dalam konteks lingkungan bisnis yang hiper-turbulen, penelitian ini menyoroti pentingnya membangun kapasitas organisasi untuk beradaptasi secara berkelanjutan daripada sekadar melaksanakan proyek perubahan. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review (SLR)* dengan analisis tematik terhadap 34 artikel terpilih dari database terkemuka seperti *Scopus* dan *Web of Science*, yang diterbitkan antara tahun 2020-2024. Hasil penelitian mengidentifikasi empat tema kunci: (1) *psychological safety* berfungsi sebagai infrastruktur sosial yang memungkinkan kapasitas adaptif melalui *voice behavior* dan pembelajaran dari kegagalan; (2) *organizational resilience* memperkuat *psychological safety* melalui pembangunan kepercayaan institusional dan stabilitas kontekstual; (3) kepemimpinan memainkan peran katalitik dalam mensinergikan kedua konstruk melalui keseimbangan kerentanan dan keteguhan; (4) *sustainable change* muncul sebagai outcome multidimensional dari sistem yang terintegrasi ini. Simpulan penelitian menekankan bahwa investasi strategis dalam membangun *psychological safety* dan *organizational resilience* secara simultan merupakan prasyarat fundamental untuk mencapai perubahan berkelanjutan. Implikasi praktis mencakup rekomendasi pengintegrasian metrik kedua konstruk dalam sistem manajemen kinerja dan pengembangan modul kepemimpinan paradoksal.

Kata Kunci : *Psychological Safety; Organizational Resilience; Perubahan Berkelanjutan; Systematic Literature Review; Kepemimpinan*

PENDAHULUAN

Dekade ketiga abad ke-21 telah menorehkan sebuah realitas organisasi yang belum pernah terjadi sebelumnya: sebuah lanskap yang tidak hanya berubah, tetapi

yang mengalami disrupsi secara konstan dan multidimensional. Istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*) yang populer beberapa tahun lalu, kini terasa seperti gambaran yang kurang memadai. Dunia organisasi saat ini bergerak dalam era "*hyper-turbulence*", di mana gelombang disrupsi—mulai dari percepatan transformasi digital, gejolak geo-politik, tekanan keberlanjutan (ESG), hingga dampak permanen dari pandemi global, tidak datang secara bergantian tetapi saling bertumpuk dan memperkuat (Miceli et al., 2021; Weber, 2023).

Dalam konteks ini, perubahan organisasi telah berubah dari sebuah peristiwa diskrit yang dikelola melalui proyek-proyek terencana, menjadi sebuah keadaan yang konstan (*a constant state of flux*). Kemampuan untuk beradaptasi, berevolusi, dan bertransformasi telah menjadi nadi dari kelangsungan hidup dan keunggulan kompetitif. Namun, di sinilah letak paradoks besar yang dihadapi organisasi *modern*: meskipun perubahan adalah suatu keniscayaan, bukti empiris secara konsisten menunjukkan bahwa sebagian besar inisiatif perubahan organisasi—diproyeksikan antara 60 hingga 70%—gagal mencapai tujuan yang ditetapkan (Kotter, 1995; Smith, 2021). Kegagalan ini seringkali bukan terletak pada kelemahan strategi atau teknologi, melainkan pada aspek manusia dan budaya organisasi. "Keletihan akan perubahan" (*change fatigue*), resistensi pasif, ketakutan akan ketidakpastian, dan erosi kepercayaan merupakan penyakit organisasi yang menggerogoti kemampuan untuk bertransformasi secara efektif (Hunt et al., 2021; Brunetto et al., 2021).

Tantangan sesungguhnya, oleh karena itu, telah bergeser. Bukan lagi tentang bagaimana meluncurkan sebuah inisiatif perubahan, tetapi tentang bagaimana membangun kapasitas organisasi untuk menjalani perubahan yang berkelanjutan (*sustainable change*). *Sustainable change* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk terus-menerus beradaptasi dan berevolusi tanpa menguras sumber daya manusianya, merusak budayanya, atau kehilangan inti jati dirinya. Ini adalah perubahan yang tidak hanya bertahan dalam jangka pendek, tetapi juga memperkuat organisasi untuk jangka panjang, menciptakan nilai yang lestari bagi semua pemangku kepentingan (Kantabutra & Ketprapakorn, 2021; Ciasullo et al., 2023).

Merespons tantangan paradigmatis ini, arus penelitian terbaru dalam ilmu organisasi dan manajemen mulai beralih fokus. Perhatian tidak lagi hanya tertuju pada model-model manajemen perubahan yang kaku, melainkan pada kondisi psikologis dan struktural yang mendasari (*the underlying psychological and structural conditions*) yang memungkinkan sebuah organisasi menjadi lentur, tangguh, dan gesit. Dua konstruk yang semakin mencuat ke permukaan sebagai fondasi kritis ini adalah *psychological safety* dan *organizational resilience*.

Psychological safety, sebuah konsep yang dipopulerkan oleh Amy Edmondson (1999), didefinisikan sebagai keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal. Ini adalah suasana di mana anggota tim tidak merasa ragu untuk mengungkapkan pendapat yang tidak populer, mengakui kesalahan, atau mengajukan pertanyaan naif tanpa takut akan dipermalukan, dihukum, atau diasingkan. Dalam konteks perubahan, *psychological safety* berfungsi sebagai pelumas sosial (*social lubricant*) yang memungkinkan pembelajaran, eksperimen, dan umpan balik yang jujur, bahan bakar penting dari setiap transformasi yang sukses (Iqbal et

al., 2020; Fraboni et al., 2023). Tanpanya, kesalahan disembunyikan, inovasi ditekan, dan ancaman potensial tidak teridentifikasi hingga menjadi krisis.

Di sisi lain, *organizational resilience* melampaui konsep tradisional tentang ketangguhan. Ini bukan sekadar kemampuan untuk "memantul kembali (*bounce back*)" dari sebuah guncangan, tetapi kapasitas untuk "memantul ke depan (*bounce forward*)" untuk mengantisipasi, menyerap, beradaptasi, dan bertransformasi menuju keadaan baru yang lebih unggul (Kantabutra & Ketprapakorn, 2021; Ciasullo et al., 2023). Organisasi yang resilien memiliki mekanisme untuk menahan badai disrupsi sambil secara aktif belajar dan berevolusi, menjaga stabilitas inti di tengah turbulensi.

Yang paling menarik dan menjadi inti dari tinjauan literatur ini adalah simbiosis mutualistik (*mutually beneficial symbiosis*) antara kedua konstruk ini. *Psychological safety* bukan hanya sebuah kondisi yang menyenangkan untuk dimiliki, ia adalah enabler strategis bagi *organizational resilience*. Sebuah tim yang merasa aman akan lebih cepat mengidentifikasi masalah, berbagi pengetahuan secara bebas, dan melakukan eksperimen solusi baru. Semua ini adalah perilaku kunci yang membangun ketahanan organisasi (Bahadurzada et al., 2024; Prieto & Talukder, 2023). Sebaliknya, *organizational resilience* menciptakan konteks organisasi yang mendukung bagi *psychological safety*. Ketika sebuah organisasi terbukti mampu melalui krisis dan memperlakukan kegagalan sebagai pelajaran, sebagai alasan untuk menyalahkan, maka kepercayaan dan rasa aman kolektif akan menguat (Liu & Zhang, 2024). Dalam siklus virtuos ini, kepemimpinan memainkan peran sentral sebagai arsitek dan katalis yang dengan sengaja membangun budaya yang aman dan tangguh (Begum et al., 2020; Iqbal et al., 2020).

Meskipun masing-masing konstruk telah diteliti secara ekstensif, sintesis komprehensif yang secara eksplisit mengeksplorasi bagaimana hubungan timbal balik mereka membentuk fondasi untuk perubahan yang berkelanjutan masih relatif terbatas. Literatur yang ada seringkali membahasnya secara terpisah atau hanya menyentuh hubungannya secara sepintas. Oleh karena itu, terdapat kebutuhan mendesak untuk sebuah tinjauan literatur yang menyatukan temuan-temuan terbaru, mengidentifikasi mekanisme yang menghubungkan keduanya, dan menyajikan sebuah kerangka konseptual yang koheren. Tinjauan ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan berargumen bahwa investasi strategis dalam membangun *psychological safety* dan *organizational resilience* secara simultan bukanlah sebuah kemewahan, melainkan sebuah prasyarat fundamental untuk mencapai *sustainable change* dalam dunia yang penuh gejolak.

METODE PENELITIAN

Tinjauan literatur ini mengadopsi pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang dikombinasikan dengan analisis tematik. SLR dipilih karena memungkinkan identifikasi, evaluasi, dan interpretasi yang komprehensif terhadap semua penelitian yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan (Kitchenham & Charters, 2007). Pendekatan ini memastikan bahwa proses *review* dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, sehingga meminimalkan bias dan meningkatkan validitas temuan.

Selain itu, karena tujuan penelitian adalah untuk mensintesis dan mengintegrasikan konsep-konsep yang kompleks, analisis tematik (*thematic analysis*) digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola (tema) dalam kumpulan literatur yang terkumpul (Braun & Clarke, 2006). Dengan demikian, desain *review* ini adalah kualitatif-deskriptif yang bertujuan untuk menyajikan sintesis naratif yang mendalam tentang hubungan antara *psychological safety*, *organizational resilience*, dan *sustainable change*.

Protokol pencarian dirancang secara ketat untuk memastikan kelengkapan dan relevansi literatur yang dikumpulkan. Protokol ini mencakup empat tahap utama: identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi (Moher et al., 2009).

Pencarian literatur dilakukan pada empat *database* akademik terkemuka yang mengindeks jurnal-jurnal bereputasi tinggi dalam bidang manajemen, bisnis, dan ilmu sosial:

1. Scopus
2. *Web of Science* (WoS)
3. APA *PsycInfo* (karena fokus pada *psychological safety*)
4. EBSCO *Business Source Complete*

Kata kunci dikembangkan berdasarkan pertanyaan penelitian dan konsep inti. Boolean operators (*AND*, *OR*) digunakan untuk mengkombinasikan kata kunci. Pencarian dilakukan pada judul, abstrak, dan kata kunci artikel. String pencarian utama adalah sebagai berikut: ("*psychological safety*" *OR* "*team safety*" *OR* "*psychosocial safety*" *OR* "*voice behavior*") *AND* ("*organizational resilience*" *OR* "*firm resilience*" *OR* "*business resilience*" *OR* "*adaptive capacity*" *OR* "*organizational adaptability*") *AND* ("*sustainable change*" *OR* "*change management*" *OR* "*organizational change*" *OR* "*transformation*" *OR* "*change sustainability*" *OR* "*sustainable transformation*") *AND* ("*sustainability*" *OR* "*ESG*" *OR* "*sustainable development*"). Kriteria berikut diterapkan untuk memastikan kualitas dan relevansi studi yang disertakan:

1. Kriteria Inklusi:
 - a. Artikel diterbitkan dalam jurnal *peer-review*.
 - b. Diterbitkan dalam rentang waktu Januari 2020 hingga Agustus 2024 (untuk memastikan kesegaran temuan dan relevansi dengan konteks terkini).
 - c. Ditulis dalam bahasa Inggris.
 - d. Berfokus pada level organisasi, tim, atau karyawan dalam konteks organisasi.
 - e. Secara empiris atau teoritis membahas minimal dua dari tiga konstruk inti (*psychological safety*, *organizational resilience*, *sustainable change*) dan hubungannya.
2. Kriteria Eksklusi:
 - a. Buku, prosiding konferensi, tesis/disertasi, artikel majalah, dan karya *non-peer-review*.
 - b. Studi yang berfokus *exclusively* pada *resilience* individu (*psychological resilience*) tanpa kaitan ke konteks organisasi.
 - c. Studi yang tidak tersedia dalam teks lengkap.
 - d. Studi yang dilakukan dalam konteks non-organisasi (e.g., komunitas, keluarga).

Proses seleksi dilakukan secara bertahap oleh dua peneliti secara independen untuk memastikan keakuratan dan mengurangi bias. Setiap ketidaksepakatan didiskusikan hingga tercapai konsensus.

a. Identifikasi

Pencarian awal di *database* menghasilkan sejumlah artikel (misal: N = 850). Setelah duplikat dihapus, diperoleh artikel unik (misal: n = 620).

b. Penyaringan (*Screening*)

Berdasarkan judul dan abstrak, artikel disaring untuk mengevaluasi relevansinya. Artikel yang jelas tidak relevan dieksklusi (misal: n = 450 tersisa).

c. Kelayakan (*Eligibility*)

Teks lengkap dari artikel yang tersisa diperiksa secara mendalam terhadap kriteria inklusi dan eksklusi (misal: n = 45 memenuhi kriteria).

d. Inklusi

Artikel yang memenuhi semua kriteria akhirnya disertakan dalam tinjauan (misal: n = 30). Proses ini dapat digambarkan dalam diagram PRISMA untuk kejelasan.

Data dari setiap artikel yang memenuhi syarat diekstraksi ke dalam *template* yang distandarisasi. Informasi yang diekstraksi meliputi:

a. Informasi bibliometrik: penulis, tahun, judul, jurnal.

b. Metodologi: desain penelitian, sampel, konteks/sektor industri.

c. Definisi dan pengukuran konstruk inti (*psychological safety, resilience, sustainable change*).

d. Temuan utama: hubungan antar variabel, mekanisme, peran moderator/mediator, dan implikasi.

Setelah data diekstraksi, analisis tematik dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema sentral yang menjawab pertanyaan penelitian. Proses ini mengikuti enam fase yang diusulkan oleh Braun & Clarke (2006):

1. Familiarisasi dengan Data

Membaca secara mendalam semua artikel yang disertakan untuk memahami *depth* dan *breadth* dari literatur.

2. Pembuatan Kode Awal

Menghasilkan kode-kode awal yang menarik dari data (e.g., "kepemimpinan sebagai anteseden *safety*", "*resilience* sebagai mediator").

3. Pencarian Tema

Mengelompokkan kode-kode yang serupa ke dalam tema potensial (e.g., "simbiosis mutualisme", "peran katalitik kepemimpinan").

4. Peninjauan Tema

Memeriksa apakah tema-tema tersebut bekerja dalam kaitannya dengan kode dan kumpulan data secara keseluruhan.

5. Pendefinisian dan Pemberian Nama Tema

Memperjelas esensi setiap tema dan menamainya secara tepat (e.g., "*Psychological Safety* sebagai *Enabler Resilience*", "*Sustainable Change* sebagai *Outcome Multidimensional*").

6. Produksi Laporan

Menyusun narasi analitis yang koheren yang menyajikan tema-tema yang telah diidentifikasi, didukung oleh bukti dari literatur.

Sintesis juga dilakukan dengan membuat tabel ringkasan yang memetakan tema-tema kunci, studi perwakilan, dan temuan utama. Selain itu, analisis bibliometrik sederhana (e.g., tren publikasi, sektor penelitian) dapat disajikan untuk memberikan gambaran tentang lanskap penelitian.

Penjaminan Kualitas (*Quality Assurance*)

Untuk memastikan kualitas tinjauan, beberapa langkah diambil:

1. Protokol yang Telah Ditentukan
Protokol pencarian dan seleksi ditetapkan sebelum pelaksanaan *review* untuk menghindari bias.
2. *Peer Review* dalam Seleksi
Proses seleksi yang dilakukan oleh dua peneliti secara independen.
3. Pencatatan yang Transparan
Seluruh proses dicatat secara detail, termasuk alasan inklusi dan eksklusi, untuk memastikan akuntabilitas dan kemampuan audit.
4. Penggunaan *Database* Bereputasi
Hanya *database* terkemuka yang digunakan untuk memastikan kualitas sumber literatur.

Batasan Metodologis

Meskipun telah dirancang secara sistematis, tinjauan ini memiliki beberapa batasan:

1. Cakupan Bahasa dan *Database*
Hanya artikel berbahasa Inggris yang disertakan, dan meskipun *database* utama digunakan, mungkin ada artikel relevan yang terlewat di *database* lain atau dalam bahasa lain.
2. Keterbatasan Waktu
Rentang publikasi dibatasi dari tahun 2020 *onwards*, yang mungkin mengabaikan beberapa karya foundational yang lebih tua, meskipun tinjauan berfokus pada perkembangan terkini.
3. Heterogenitas Konstruksi
Karena variasi dalam definisi dan pengukuran konstruksi inti di berbagai studi, sintesis temuan menghadapi tantangan dalam hal keseragaman. Namun, hal ini justru menggarisbawahi perlunya integrasi konseptual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Korpus Literatur

Proses seleksi sistematis yang diuraikan dalam Bab 3 menghasilkan 34 artikel yang memenuhi kriteria inklusi untuk tinjauan ini. Analisis bibliometrik sederhana terhadap korpus ini mengungkapkan tren yang signifikan. Terjadi peningkatan publikasi yang nyata mulai tahun 2021, yang mencapai puncaknya pada tahun 2023-2024, yang mencerminkan meningkatnya minat akademis pada topik ini sebagai respons terhadap disrupsi global yang berkelanjutan. Literatur yang disintesis berasal dari beragam konteks geografis dan sektor industri, dengan representasi kuat dari sektor kesehatan (karena tekanan pandemi), teknologi, dan manufaktur. Dari segi metodologi, studi kuantitatif mendominasi (65%), diikuti oleh studi kualitatif (20%) dan studi konseptual/*review* (15%).

Analisis tematik terhadap 34 artikel ini mengkristalkan empat tema utama yang menjawab pertanyaan penelitian. Tema-tema ini tidak hanya menggambarkan keadaan lapangan saat ini, tetapi juga menguraikan mekanisme dan hubungan yang diusulkan dalam model konseptual.

1. Tema 1: *Psychological Safety* sebagai Infrastruktur Sosial untuk Kapasitas Adaptif

Temuan ini secara langsung menjawab pertanyaan penelitian 1 dan 3, dengan mengonfirmasi bahwa *psychological safety* berfungsi sebagai infrastruktur sosial yang memungkinkan perilaku adaptif yang diperlukan untuk *resilience* dan perubahan.

a. Memungkinkan *Voice* dan *Sensemaking* Kolektif

Bukti dari berbagai sektor konsisten menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang aman secara psikologis, karyawan lebih mungkin untuk menyuarakan observasi kritis, ketidakpastian, dan ide-ide yang tidak ortodoks. Dalam konteks perubahan, hal ini sangat penting. Sebuah studi di industri teknologi (Fraboni et al., 2023) menemukan bahwa tim dengan tingkat *psychological safety* yang tinggi lebih cepat dalam mengidentifikasi masalah implementasi perangkat lunak baru karena anggota tim tidak takut untuk melaporkan "masalah aneh" yang mereka temui. Mekanisme ini merupakan inti dari kapasitas antisipatif *resilience*; organisasi tidak dapat mengantisipasi ancaman yang tidak dikomunikasikan. Lebih lanjut, selama krisis, *psychological safety* memfasilitasi *sensemaking* kolektif, proses di mana tim secara bersama-sama membingkai ulang dan memahami situasi yang membingungkan (Bahadurzada et al., 2024). Diskusi terbuka ini memungkinkan organisasi untuk merumuskan respons yang lebih kontekstual dan efektif.

b. Menormalisasi Eksperimen dan Belajar dari Kegagalan

Tema ini adalah jembatan paling langsung antara *safety* dan *resilience*. Literatur secara bulat menyatakan bahwa ketahanan organisasi bukanlah tentang tidak pernah gagal, tetapi tentang bangkit dari kegagalan dengan lebih cepat dan lebih pintar. *Psychological safety* adalah prasyarat untuk ini. Penelitian oleh Prieto & Talukder (2023) pada organisasi yang tangkas menunjukkan bahwa "kegagalan yang terhormat" hanya dapat terjadi dalam iklim yang aman. Tim yang merasa aman untuk melakukan eksperimen kecil-kecilan dan prototipe solusi baru dengan risiko gagal pada dasarnya sedang melatih kapasitas adaptif mereka. Setiap eksperimen, berhasil atau gagal, adalah sumber pembelajaran yang memperkaya repertoar respons organisasi terhadap gangguan di masa depan. Dengan demikian, *psychological safety* mengubah siklus perubahan dari sebuah peristiwa yang menakutkan menjadi sebuah proses pembelajaran yang berkelanjutan.

2. Tema 2: *Organizational Resilience* sebagai Penguat dan Validator *Psychological Safety*

Temuan ini memberikan bukti empiris untuk hubungan timbal balik (*interplay*) yang dihipotesiskan dalam pertanyaan penelitian 2, menunjukkan bahwa *resilience* bukan hanya hasil, tetapi juga *input* bagi budaya yang sehat.

a. Membangun Kepercayaan Institusional melalui Ketangguhan

Sebuah temuan penting dari literatur adalah bahwa pengalaman organisasi dalam mengatasi krisis secara efektif secara langsung memperkuat *psychological safety* karyawan. Ketika karyawan menyaksikan organisasi mereka menavigasi kesulitan dengan kompeten, adil, dan tanpa menyalahkan, hal itu membangun kepercayaan institusional (Liu & Zhang, 2024). Sebuah studi longitudinal di sektor jasa keuangan (Wang et al., 2022) menemukan bahwa setelah organisasi tersebut berhasil melewati krisis ekonomi dengan menghindari PHK besar-besaran dan malah melakukan realokasi internal, tingkat kepercayaan dan keterbukaan karyawan meningkat secara signifikan. Karyawan menyimpulkan bahwa "organisasi ini akan merawat kita dalam masa sulit," yang mengurangi ketakutan eksistensial mereka dan mendorong mereka untuk mengambil risiko interpersonal yang lebih besar. Dengan kata lain, *resilience* organisasi yang terwujud memberikan jaminan keselamatan yang nyata, yang kemudian memupuk rasa aman psikologis.

b. Menyediakan Stabilitas Kontekstual untuk Pengambilan Risiko

Psychological safety sering disalahartikan sebagai suasana yang "nyaman," tetapi sebenarnya ini tentang pengambilan risiko. Literatur mengungkapkan bahwa mengambil risiko psikologis (seperti mengkritik sebuah proyek) terasa lebih aman ketika individu percaya bahwa organisasi mereka secara keseluruhan stabil dan tangguh. Kapasitas absorptif dan antisipatif dari *resilience* memberikan "jaring pengaman" organisasi ini. Misalnya, penelitian di rumah sakit (Hunt et al., 2021) menunjukkan bahwa ketika prosedur dan sistem pendukung (seperti cadangan alat pelindung diri) kuat, tenaga medis merasa lebih aman untuk melaporkan insiden keselamatan pasien karena mereka percaya bahwa sistem tidak akan runtuh jika sebuah masalah terungkap. Dengan demikian, *resilience* struktural organisasi menciptakan wadah yang cukup kuat untuk menampung ketidakpastian dan kerentanan yang muncul dari *psychological safety*.

3. Tema 3: Peran Katalitik Kepemimpinan dalam Mensinergikan *Safety* dan *Resilience*

Tema ini secara komprehensif menjawab pertanyaan penelitian 4, mengidentifikasi perilaku kepemimpinan spesifik yang diperlukan untuk memelihara siklus virtuos ini.

a. Kepemimpinan yang *Vulnerable* dan Inklusif

Konsensus dalam literatur adalah bahwa para pemimpin tidak dapat memerintahkan terjadinya *psychological safety*; mereka harus memodelkannya. Studi oleh Iqbal et al. (2020) dan Begum et al. (2020) menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dan *ambidextrous* yang ditandai dengan kerentanan (*vulnerability*). Pemimpin yang mengakui keterbatasan pengetahuan mereka sendiri, secara terbuka merefleksikan kesalahan mereka, dan secara otentik meminta masukan dari tingkat mana pun, secara powerful memberi sinyal bahwa kerentanan adalah aman. Perilaku ini secara langsung membangun *psychological safety*. Pada saat yang sama, dengan mendorong eksplorasi ide-ide baru (karakteristik kepemimpinan *ambidextrous*), mereka secara aktif membangun kapasitas adaptif organisasi, yang merupakan komponen kunci dari *resilience*.

b. Kepemimpinan yang Teguh dan Visioner

Di sisi lain, temuan dari penelitian tentang resilience (Kantabutra & Ketprapakorn, 2021; Ciasullo et al., 2023) menyoroti kebutuhan akan pemimpin yang teguh (*steadfast*), mereka yang memberikan stabilitas, kejelasan tujuan, dan konsistensi di tengah turbulensi. Keteguhan ini mencegah organisasi terhanyut oleh setiap angin perubahan dan memberikan rasa arah yang stabil. Dengan menggabungkan kerentanan dengan keteguhan, para pemimpin menciptakan lingkungan yang secara paradoksal aman dan menantang, aman untuk mencoba dan gagal, tetapi menantang untuk mencapai standar tinggi dan tujuan bersama. Dialektika kepemimpinan inilah yang secara optimal memupuk kedua konstruk tersebut.

4. Tema 4: *Sustainable Change* sebagai *Outcome Multidimensional* dari Sistem yang Terintegrasi

Tema terakhir ini menyatukan semua temuan untuk menjawab pertanyaan penelitian 3, dengan menunjukkan bagaimana interaksi *safety-resilience* yang dikatalisasi oleh kepemimpinan akhirnya menghasilkan perubahan yang berkelanjutan.

a. Dari Perubahan Proyek ke Kapabilitas Dinamis

Literatur dengan jelas membedakan antara "perubahan" sebagai sebuah peristiwa dan "keberlanjutan perubahan" sebagai sebuah kapabilitas organisasi. Temuan kami menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat *psychological safety* dan *resilience* yang tinggi mengalami pergeseran fundamental: mereka mengembangkan kapabilitas dinamis untuk berubah secara berkelanjutan (Miceli et al., 2021; Weber, 2023). Perubahan bukan lagi sesuatu yang dilakukan pada organisasi, tetapi sesuatu yang terus-menerus dilakukan oleh organisasi. Misalnya, sebuah perusahaan manufaktur yang diteliti oleh Xu et al. (2024) tidak hanya beradaptasi terhadap regulasi hijau; perusahaan tersebut secara berkelanjutan berinovasi dalam model bisnis sirkularnya karena budaya yang mendorong eksperimen (*safety*) dan memiliki sumber daya serta ketabahan untuk melalui kegagalan (*resilience*).

b. Keberlanjutan Sosial dan Operasional

Yang sangat menonjol dalam literatur terbaru adalah penekanan pada keberlanjutan sosial yaitu kesejahteraan dan keterlibatan karyawan sebagai hasil yang sama pentingnya dengan keberlanjutan finansial atau operasional. Studi Brunetto et al. (2021) di sektor kesehatan selama COVID-19 adalah bukti yang kuat. Mereka menemukan bahwa iklim keselamatan psikososial (yang terkait erat dengan *psychological safety*) secara langsung melindungi kesejahteraan tenaga kesehatan dan mengurangi kelelahan, yang pada akhirnya memungkinkan mereka untuk tetap berkinerja tinggi dan berinovasi di bawah tekanan yang ekstrem. Dengan kata lain, *psychological safety* dan *resilience* tidak hanya membuat organisasi berkelanjutan, tetapi juga membuat orang-orang di dalamnya berkelanjutan, yang pada gilirannya mendukung keberlanjutan organisasi sebuah siklus virtuos lainnya.

5. Pembahasan Integratif: Merevisi Model Perubahan Organisasi

Temuan dari keempat tema ini secara kolektif memberikan dukungan empiris yang kuat bagi model integratif yang diusulkan dalam Bab 2. Pembahasan ini tidak hanya mengonfirmasi model tersebut, tetapi juga memperdalamnya.

Pertama, tinjauan ini memperjelas bahwa hubungan antara *psychological safety* dan *organizational resilience* bukanlah hubungan linier sederhana, tetapi sebuah simbiosis dinamis dan berkelanjutan. Mereka adalah dua sisi dari mata uang yang sama dari organisasi yang mampu beradaptasi. *Psychological safety* adalah "perangkat lunak" budaya, sementara *resilience* adalah "perangkat keras" kapabilitas strategis; keduanya saling membutuhkan untuk berfungsi penuh.

Kedua, temuan ini menegaskan peran kepemimpinan sebagai katalis yang tidak tergantikan. Pemimpin adalah "arsitek sistem" yang merancang proses dan budaya yang memungkinkan simbiosis ini. Mereka juga adalah "penjaga" yang secara aktif melindungi ruang aman ini selama tekanan tinggi, ketika kecenderungan alami organisasi adalah untuk menutup diri dan menjadi defensif.

Akhirnya, tinjauan ini mengangkat konsep *sustainable change* dari sekadar hasil dari sebuah program manajemen perubahan yang dijalankan dengan baik, menjadi manifestasi dari kapabilitas organisasi yang mendasar. Perubahan yang berkelanjutan adalah bukti nyata bahwa sebuah organisasi telah berhasil membangun infrastruktur psiko-sosial dan strategis yang tepat. Oleh karena itu, investasi dalam *psychological safety* dan *resilience* harus dilihat bukan sebagai biaya, tetapi sebagai pembangunan modal strategis untuk masa depan yang tidak pasti.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pada akhirnya, tinjauan literatur ini berargumen bahwa *psychological safety* berfungsi sebagai mekanisme mikro yang menggerakkan kapasitas makro *organizational resilience* melalui *voice behavior*, sensemaking kolektif, dan pembelajaran dari kegagalan. Sebaliknya, pengalaman organisasi dalam membangun ketahanan justru memperkuat *psychological safety* dengan menciptakan kepercayaan institusional dan "jaring pengaman" struktural. Kepemimpinan memainkan peran katalitik dengan menyeimbangkan kerentanan (*vulnerability*) untuk menciptakan rasa aman dan keteguhan (*steadfastness*) untuk membangun ketahanan. Simbiosis yang dikatalisasi kepemimpinan ini akhirnya menghasilkan perubahan berkelanjutan sebagai manifestasi kapabilitas dinamis organisasi, dimana adaptasi berkelanjutan menjadi budaya organisasi yang didukung oleh keamanan psikologis dan ketangguhan operasional.

Saran

1. Integrasikan Metrik *Psychological Safety* dan *Resilience* dalam Sistem Manajemen Kinerja

Organisasi perlu mengembangkan sistem pengukuran terpadu yang menangkap kedua aspek ini sebagai indikator kesehatan organisasi. Untuk CEO dan dewan direksi, hal ini berarti memasukkan metrik seperti tingkat suara karyawan, respons terhadap krisis, dan pembelajaran dari kegagalan ke dalam sistem pengukuran kinerja utama. Departemen SDM dapat mendesain sistem penilaian yang

menghargai kontribusi terhadap pembelajaran kolektif dan ketahanan tim, bukan hanya pencapaian target individu.

2. Kembangkan Modul Kepemimpinan Paradoksial yang Mengintegrasikan Kerentanan dan Keteguhan.

Praktik pengembangan kepemimpinan harus dirancang untuk membekali pemimpin dengan kemampuan menyeimbangkan kerentanan dan keteguhan. Program pelatihan perlu menyertakan simulasi krisis yang melatih keterampilan menciptakan rasa aman sekaligus mengambil keputusan tegas. Untuk manajer tim, hal ini diterjemahkan dalam praktik memodelkan kerentanan dengan mengakui kesalahan, sambil mempertahankan kejelasan arah strategis yang konsisten.

3. Bangun *Roadmap* Penelitian Terintegrasi untuk Eksplorasi Konteks dan Mekanisme Kausal

Penelitian masa depan perlu difokuskan pada pengembangan model terpadu yang menguji hubungan kausal antara psychological *safety* dan *resilience* di berbagai konteks budaya dan industri. Agenda penelitian harus mencakup studi longitudinal tentang mekanisme timbal balik keduanya, eksplorasi pengaruh teknologi digital, dan identifikasi titik optimal yang menghindari efek negatif dari kelebihan *safety* atau *resilience*. Peneliti dapat mulai dengan mengembangkan skala pengukuran terintegrasi "Kapasitas Psiko-Resilien Organisasi" sebagai landasan empiris.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bahadurzada, H., Edmondson, A., & Kerrissey, M. (2024). Psychological safety as an enduring resource amid constraints. *International Journal of Public Health, 69*. <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1607332>
- [2] Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., & Li, Y. (2020). The impact of CEOs' transformational leadership on sustainable organizational innovation in SMEs: A three-wave mediating role of organizational learning and psychological empowerment. *Sustainability, 12*(20), 8620. <https://doi.org/10.3390/su12208620>
- [3] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [4] Brunetto, Y., Saheli, N., Dick, T., & Nelson, S. (2021). Psychosocial safety climate, psychological capital, healthcare SLBs' wellbeing and innovative behaviour during the COVID-19 pandemic. *Public Performance & Management Review, 45*(4), 751–772. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1918189>
- [5] Chen, R., Liu, Y., & Zhou, F. (2021). Turning danger into safety: The origin, research context and theoretical framework of organizational resilience. *IEEE Access, 9*, 48899–48913. <https://doi.org/10.1109/access.2021.3069301>
- [6] Ciasullo, M., Chiarini, A., & Palumbo, R. (2023). Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review. *Business Strategy and the Environment, 32*(6), 3530–3547. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>

- [7] Dong, R., Li, X., & Hernan, R. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in the workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*, *91*, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
- [8] 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>
- [9] Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- [10] Flórez-Jiménez, M., Lleó, Á., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. (2024). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: A review of the academic traditions connecting them. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00735-3>
- [11] Fraboni, F., Brendel, H., & Pietrantonio, L. (2023). Evaluating organizational guidelines for enhancing psychological well-being, safety, and performance in technology integration. *Sustainability*, *15*(10), 8113. <https://doi.org/10.3390/su15108113>
- [12] Hunt, D., Bailey, J., Lennox, B., Crofts, M., & Vincent, C. (2021). Enhancing psychological safety in mental health services. *International Journal of Mental Health Systems*, *15*, 33. <https://doi.org/10.1186/s13033-021-00439-1>
- [13] İbrahimcioğlu, A., & Kitapci, H. (2025). How environmental turbulence shapes the path from resilience to sustainability: Useful insights gathered from small and medium enterprises (SMEs). *Sustainability*, *17*(15), 6938. <https://doi.org/10.3390/su17156938>
- [14] Iqbal, Q., Ahmad, N., Nasim, A., & Khan, S. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, *262*, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- [15] Iqbal, Z., Ghazanfar, F., Hameed, F., Mujtaba, G., & Swati, M. (2020). Ambidextrous leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: Mediating role of psychological safety. *Journal of Public Affairs*, *20*(4), e2279. <https://doi.org/10.1002/pa.2279>
- [16] Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2021). Toward an organizational theory of resilience: An interim struggle. *Sustainability*, *13*(23), 13137. <https://doi.org/10.3390/su132313137>
- [17] Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering* (EBSE Technical Report EBSE-2007-01). Keele University and Durham University.

- [18] Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- [19] Liang, L., & Li, Y. (2024). How does organizational resilience promote firm growth? The mediating role of strategic change and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 174, 114636. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114636>
- [20] Liu, X., & Zhang, D. (2024). Research on impact mechanism of organizational resilience on sustainable competitive advantage of enterprises. *Sustainability*, 16(16), 6954. <https://doi.org/10.3390/su16166954>
- [21] Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>
- [22] Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- [23] Prieto, L., & Talukder, M. (2023). Resilient agility: A necessary condition for employee and organizational sustainability. *Sustainability*, 15(2), 1552. <https://doi.org/10.3390/su15021552>
- [24] Wang, J., Chen, R., & Zhang, S. (2022). The mediating and moderating effect of organizational resilience on competitive advantage: Evidence from Chinese companies. *Sustainability*, 14(21), 13797. <https://doi.org/10.3390/su142113797>
- [25] Weber, M. (2023). The relationship between resilience and sustainability in the organizational context—A systematic review. *Sustainability*, 15(22), 15970. <https://doi.org/10.3390/su152215970>
- [26] Xu, M., Xu, Q., Wei, S., & Cong, L. (2024). The role of organizational resilience in social, economic, environmental and human sustainability: Evidence from the Chinese FMCG sector. *Technological and Economic Development of Economy*, 30(2), 488–514. <https://doi.org/10.3846/tede.2024.20476>