P-ISSN 2962-9284
E-ISSN 2829-4106

Ihtirom Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 5 No. 2 Edisi Oktober

PSYCHOLOGICAL SAFETY DAN TEACHER VOICE PADA ORGANISASI SEKOLAH: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

Harti Zakia Nopitri[1], Mohamad Muspawi[2], Robin Pratama[3]
[1,2,3] Universitas Jambi
hartizakia456@gmail.com, mohamad.muspawi@unja.ac.id, robin.pratama@unja.ac.id

Diterima : 25-05-2026 **Disetujui : 19-07-2026** **Diterbitkan : 31-10-2026**

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan *psychological safety* dan *teacher voice* dalam organisasi sekolah. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pedoman PRISMA 2020. Pencarian literatur dilakukan pada enam basis data, yaitu Google Scholar, GARUDA, ERIC, DOAJ, ScienceDirect, dan SpringerLink. Dari 461 rekaman awal, sebanyak 231 duplikat dihapus, kemudian 230 rekaman disaring. Setelah proses seleksi, tiga artikel memenuhi kriteria untuk sintesis utama. Hasil kajian menunjukkan bahwa *psychological safety* berkaitan dengan keberanian guru menyampaikan gagasan perbaikan (*promotive voice*) dan mengungkapkan masalah (*prohibitive voice*). Hubungan ini juga ditemukan dalam kaitannya dengan kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan efikasi diri dalam menyampaikan pendapat. Kajian ini memberikan gambaran mengenai pentingnya keamanan psikologis sebagai salah satu aspek yang berkaitan dengan suara guru dalam organisasi sekolah.

Kata kunci: *Psychological Safety, Teacher Voice*, Organisasi Sekolah, Guru Sekolah

***Abstract*:** This study aims to analyze the relationship between psychological safety and teacher voice in school organizations. The method used was a Systematic Literature Review (SLR) following the PRISMA 2020 guidelines. Literature searches were conducted across six databases: Google Scholar, GARUDA, ERIC, DOAJ, ScienceDirect, and SpringerLink. Of the 461 initial records, 231 duplicates were removed, leaving 230 records for screening. Following the selection process, three articles met the criteria for the main synthesis. The findings indicate that psychological safety is associated with teachers' willingness to express suggestions for improvement (*promotive voice*) and raise concerns about problems (*prohibitive voice*). This relationship was also examined in connection with ethical leadership, organizational culture, and voice self-efficacy. This review provides an overview of the importance of psychological safety as a factor associated with teacher voice in school organizations, although the available evidence remains limited.

Keywords: Psychological Safety, Teacher Voice, School Organization, School Teachers.

PENDAHULUAN

Guru memiliki pengalaman langsung dalam pelaksanaan pembelajaran dan berbagai kebijakan pendidikan di sekolah. Pengalaman tersebut sebenarnya dapat menjadi sumber informasi penting bagi kepala sekolah, terutama dalam mengenali permasalahan, mengevaluasi kebijakan, dan menentukan langkah perbaikan. Namun, tidak semua guru menyampaikan pandangan atau kekhawatirannya secara terbuka. Dalam situasi tertentu, guru mungkin memilih diam karena mempertimbangkan hubungan dengan pimpinan, tanggapan rekan kerja, atau kemungkinan munculnya konsekuensi negatif setelah menyampaikan pendapat. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan guru dalam organisasi sekolah tidak cukup dipahami hanya melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga melalui kesempatan dan kesediaannya untuk menyuarakan pandangan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

Dalam organisasi, perilaku tersebut dikenal sebagai *employee voice*, yaitu komunikasi sukarela berupa gagasan, saran, kekhawatiran, atau pendapat mengenai persoalan pekerjaan yang ditujukan kepada pihak yang dapat melakukan perubahan untuk memperbaiki fungsi organisasi (Morrison, 2014). Dalam konteks pendidikan, konsep ini berkaitan dengan *teacher voice*, yakni perilaku guru dalam menyampaikan usulan perbaikan atau mengemukakan kekhawatiran mengenai persoalan yang relevan bagi organisasi sekolah. Men et al. (2025), melalui penelitian naratif di sekolah-sekolah Tiongkok, menunjukkan bahwa suara guru dapat muncul dalam berbagai persoalan, mulai dari pembelajaran hingga pengelolaan sekolah dan kebijakan pendidikan. Dengan demikian, *teacher voice* tidak sekadar berarti guru diberi kesempatan berbicara. Konsep ini lebih khusus merujuk pada penyampaian gagasan atau persoalan yang relevan dengan pekerjaan dan ditujukan untuk memberikan masukan bagi organisasi. Karena itu, *teacher voice* perlu dibedakan dari komunikasi sehari-hari, partisipasi rutin dalam kegiatan sekolah, kebebasan berpendapat secara umum, maupun keluhan pribadi yang tidak berkaitan dengan perbaikan organisasi. Pembedaan ini penting agar suara guru dapat dikaji sebagai perilaku organisasi dengan batasan konsep yang jelas.

Salah satu kondisi yang dapat membantu menjelaskan mengapa guru bersedia atau enggan menyampaikan pendapat adalah *psychological safety*. Kahn (1990) menjelaskan keamanan psikologis sebagai kondisi ketika individu merasa dapat melibatkan dirinya dalam peran kerja tanpa harus terlalu khawatir terhadap

konsekuensi negatif bagi citra diri, status, atau kariernya. Gagasan ini kemudian dikembangkan dalam penelitian Edmondson (1999), yang mendefinisikan *team psychological safety* sebagai keyakinan bersama anggota tim bahwa tim tersebut aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam lingkungan yang dipersepsikan aman, anggota tim dapat mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, menyampaikan pandangan berbeda, atau membicarakan persoalan pekerjaan tanpa kekhawatiran berlebihan terhadap respons negatif dari anggota lainnya. Edmondson dan Lei (2014) juga menunjukkan bahwa *psychological safety* merupakan konsep penting untuk memahami perilaku interpersonal, pembelajaran, dan dinamika di lingkungan kerja. Dalam organisasi sekolah, konsep ini relevan untuk memahami bagaimana guru memandang risiko ketika menyampaikan gagasan, mempertanyakan keputusan, atau mengemukakan kekhawatiran kepada rekan kerja maupun kepala sekolah.

Meskipun saling berkaitan, *psychological safety* dan *teacher voice* merupakan dua konsep yang berbeda. *Psychological safety* berkaitan dengan persepsi mengenai keamanan dalam mengambil risiko interpersonal, sedangkan *teacher voice* merupakan perilaku menyampaikan gagasan atau kekhawatiran kepada pihak yang relevan dalam organisasi. Selain itu, tingkat analisis *psychological safety* juga perlu diperhatikan. Keamanan psikologis pada tingkat individu tidak selalu sama dengan *team psychological safety*, yang mengacu pada keyakinan bersama anggota tim. Keduanya juga tidak identik dengan *organizational voice climate*, yaitu persepsi mengenai sejauh mana penyampaian pendapat diterima dan memperoleh ruang dalam organisasi. Perbedaan ini penting ketika membandingkan penelitian karena temuan mengenai persepsi seorang guru tidak otomatis menggambarkan keadaan seluruh tim atau iklim organisasi sekolah. Oleh sebab itu, hubungan *psychological safety* dan *teacher voice* perlu ditelaah dengan mempertimbangkan definisi konstruk, instrumen yang digunakan, dan tingkat analisis pada setiap penelitian.

Sejumlah penelitian telah memberikan bukti empiris mengenai keterkaitan kedua konsep tersebut. Sağnak (2017), misalnya, meneliti 342 guru dari 25 sekolah dasar dan menengah di Turki. Hasil penelitiannya menunjukkan korelasi positif antara *psychological safety* dan perilaku suara guru. Penelitian tersebut juga menguji peran *psychological safety* dan budaya etis dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku suara guru. Temuan yang searah dilaporkan oleh Baş dan Tabancalı (2020) dalam penelitian terhadap 475 guru sekolah dasar negeri di Turki. Meskipun hubungan antara *psychological safety* dan *teacher voice* ditemukan positif dan

signifikan, kekuatannya relatif rendah. Temuan ini memperlihatkan bahwa hubungan kedua konsep tersebut tidak selalu kuat, sehingga faktor lain dalam diri guru maupun lingkungan organisasi tetap perlu diperhatikan.

Penelitian Zhou et al. (2026) memberikan penjelasan lebih lanjut dengan membedakan dua bentuk perilaku suara guru, yaitu *promotive voice* dan *prohibitive voice*. *Promotive voice* berkaitan dengan penyampaian gagasan atau saran untuk memperbaiki organisasi, sedangkan *prohibitive voice* berkaitan dengan pengungkapan kekhawatiran terhadap praktik yang berpotensi menimbulkan masalah atau merugikan organisasi. Berdasarkan survei terhadap 402 guru sekolah K–12 di empat kota di Tiongkok, penelitian tersebut menemukan hubungan positif antara *psychological safety* dan kedua bentuk suara guru. Penelitian itu juga menguji *voice self-efficacy* sebagai mediator serta orientasi jarak kekuasaan sebagai moderator pada jalur tertentu dalam model yang dianalisis. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kajian mengenai suara guru tidak cukup hanya melihat apakah guru bersedia berbicara, tetapi juga perlu memperhatikan jenis suara yang disampaikan dan kondisi yang berkaitan dengan perilaku tersebut. Meski demikian, karena ketiga penelitian utama menggunakan desain non-eksperimental, hasilnya lebih tepat dipahami sebagai bukti hubungan antarvariabel daripada dasar untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat.

Di samping penelitian yang secara langsung mengkaji *psychological safety* dan *teacher voice*, terdapat penelitian lain yang dapat membantu menjelaskan konteks organisasi sekolah. Saputra dan Decholfany (2021), misalnya, membahas hubungan persepsi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi dengan kinerja guru, sedangkan Niam et al. (2020) mengkaji kepemimpinan dan iklim organisasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja guru. Qotrunnada dan Etikariena (2025) meneliti *psychological safety* dalam hubungan dengan perilaku inovatif guru. Sementara itu, Riantoputra et al. (2016) membahas perilaku diam pegawai dalam konteks institusi pemerintahan di Indonesia, dan Zainal et al. (2023) mengkaji *psychological safety* serta *voice behavior* pada dosen perguruan tinggi. Penelitian-penelitian tersebut memberikan konteks mengenai kepemimpinan, iklim organisasi, keamanan psikologis, dan perilaku anggota organisasi. Namun, temuan mengenai kinerja, kepuasan kerja, perilaku inovatif, keheningan pegawai, atau suara dosen tidak dapat langsung dianggap sebagai bukti hubungan *psychological safety* dan *teacher voice* pada guru sekolah. Oleh karena itu, kajian ini memisahkan bukti langsung dari literatur pendukung agar kesimpulan yang ditarik tetap sesuai dengan konstruk dan populasi yang diteliti.

Kedudukan kajian ini juga perlu dilihat dibandingkan dengan tinjauan literatur sebelumnya. Gillett-Swan dan Baroutsis (2024) telah meninjau literatur mengenai *student voice* dan *teacher voice* selama periode 1995–2020 dengan cakupan yang luas terhadap suara peserta didik dan guru dalam penelitian pendidikan. Tinjauan tersebut memberikan landasan untuk memahami pentingnya suara dalam konteks pendidikan. Berbeda dari cakupan tersebut, kajian ini secara khusus berfokus pada keterkaitan *psychological safety* dan *teacher voice* dalam organisasi sekolah. Perhatian utamanya adalah bukti empiris mengenai hubungan kedua konsep tersebut, faktor mediator dan moderator yang telah diuji, serta keterbatasan penerapan hasil penelitian pada konteks sekolah Indonesia. Dengan fokus tersebut, kajian ini diharapkan melengkapi tinjauan sebelumnya melalui pembahasan yang lebih terarah pada aspek psikologis dan organisasi yang berkaitan dengan perilaku suara guru, bukan mengulang pembahasan suara dalam pendidikan secara umum.

Perbedaan konteks, pendekatan analisis, dan bentuk *teacher voice* dalam penelitian terdahulu menunjukkan perlunya sintesis yang membandingkan temuan secara lebih terarah. Penelitian yang tersedia tidak hanya berbeda dalam karakteristik sampel dan instrumen, tetapi juga dalam cara menempatkan *psychological safety* di dalam model penelitian. Pada sebagian penelitian, konsep tersebut dikaji sebagai variabel yang berkaitan langsung dengan suara guru, sedangkan penelitian lain menempatkannya sebagai mekanisme dalam hubungan dengan faktor organisasi tertentu. Di sisi lain, temuan dari Turki dan Tiongkok belum dengan sendirinya menjelaskan apakah pola hubungan yang sama berlaku pada sekolah di Indonesia. Persoalan manajerial seperti ketersediaan saluran penyampaian pendapat, respons kepala sekolah terhadap masukan atau kekhawatiran guru, perlindungan dari tindakan pembalasan, dan tindak lanjut atas suara yang disampaikan juga perlu dikaji secara proporsional berdasarkan bukti yang tersedia. Hal-hal tersebut tidak dapat dianggap otomatis terjadi hanya karena guru merasa aman secara psikologis.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menelaah bukti empiris mengenai hubungan *psychological safety* dan *teacher voice* dalam organisasi sekolah, mengidentifikasi faktor mediator, moderator, dan kondisi organisasi yang telah diteliti, serta menilai keterbatasan bukti dan relevansinya bagi pengelolaan sekolah di Indonesia. Tujuan tersebut dijabarkan melalui tiga pertanyaan penelitian: (1) bagaimana bukti empiris mengenai hubungan *psychological safety* dan *teacher voice* pada guru sekolah dasar dan menengah; (2) faktor mediator, moderator, dan kondisi organisasi apa yang telah diteliti dalam hubungan tersebut; dan (3) apa

keterbatasan bukti yang tersedia serta sejauh mana temuan tersebut dapat diterapkan pada konteks sekolah Indonesia. Melalui kajian ini, hubungan keamanan psikologis dan suara guru diharapkan dapat dipahami secara lebih terukur, dengan tetap memperhatikan perbedaan konstruk, kekuatan bukti, serta batas generalisasi hasil penelitian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan pelaporan proses seleksi dan inklusi artikel mengacu pada pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Kajian ini bertujuan menyintesis bukti empiris mengenai psychological safety dan teacher voice pada organisasi sekolah, termasuk konteks yang berkaitan dengan perilaku suara guru serta keterbatasan bukti yang tersedia. Tahapan penelitian meliputi penelusuran literatur, penetapan kriteria kelayakan, seleksi artikel, ekstraksi data, penilaian risiko bias, dan sintesis naratif.

Penelusuran literatur dilakukan pada 5 Oktober 2026 melalui enam basis data, yaitu Google Scholar, GARUDA, ERIC, DOAJ, ScienceDirect, dan SpringerLink. Frasa kata kunci utama yang digunakan adalah “psychological safety” dan “teacher voice behavior”. Pencarian menghasilkan 461 rekaman awal, terdiri atas 357 rekaman dari Google Scholar, 83 dari ERIC, 15 dari ScienceDirect, dan 6 dari SpringerLink; GARUDA dan DOAJ tidak menghasilkan rekaman dalam penelusuran ini. Rincian sintaks pencarian, kolom pencarian, dan filter spesifik pada masing-masing basis data tidak terdokumentasi secara lengkap, sehingga keterulangan strategi pencarian menjadi salah satu keterbatasan kajian ini.

Kriteria inklusi mencakup artikel jurnal penelitian empiris yang diterbitkan pada 2017–2026, berbahasa Indonesia atau Inggris, tersedia dalam teks lengkap, berfokus pada guru sekolah dasar, menengah, atau K–12, serta mengkaji psychological safety dan teacher voice secara langsung. Artikel tidak dimasukkan ke dalam sintesis utama apabila tidak sesuai dengan rentang tahun atau bahasa, bukan artikel jurnal penelitian empiris, melibatkan dosen perguruan tinggi atau populasi di luar organisasi sekolah, atau hanya mengukur salah satu konstruk tanpa mengkaji teacher voice secara langsung. Artikel yang teks lengkapnya tidak berhasil diperoleh dicatat sebagai laporan yang tidak berhasil diakses pada diagram PRISMA, bukan sebagai laporan yang telah diperiksa lalu dikeluarkan berdasarkan isi.



Gambar 1. Kriteria inklusi dan eksklusi literatur.

Proses seleksi dilakukan melalui penghapusan duplikasi, penyaringan judul dan abstrak, serta pemeriksaan teks lengkap. Dari 461 rekaman awal, sebanyak 231 rekaman duplikat dihapus sehingga 230 rekaman disaring berdasarkan judul dan abstrak. Sebanyak 215 rekaman dikeluarkan pada tahap penyaringan, sehingga 15 laporan dicari untuk diperoleh teks lengkapnya. Dua belas laporan tidak berhasil diperoleh; tiga artikel yang tersedia kemudian diperiksa secara menyeluruh dan semuanya memenuhi kriteria sintesis utama. Tidak ada laporan yang dikeluarkan setelah pemeriksaan teks lengkap. Ketiga artikel tersebut adalah Sağnak (2017), Baş dan Tabancalı (2020), serta Zhou, Li, dan Feng (2026). Alur seleksi ditampilkan pada Gambar 2.

Data diekstraksi berdasarkan penulis, tahun publikasi, negara, jenjang pendidikan, jumlah sampel, desain penelitian, instrumen, teknik analisis, temuan utama, dan keterbatasan studi. Ketiga artikel utama dibandingkan secara naratif untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan temuan mengenai psychological safety dan teacher voice, bentuk perilaku suara yang diteliti, serta faktor individual maupun organisasi yang relevan. Sintesis naratif dipilih karena jumlah studi utama terbatas dan terdapat perbedaan konteks serta variabel yang dianalisis, sehingga hasilnya tidak digabungkan secara statistik. Literatur pendukung digunakan secara terbatas untuk memperluas konteks pembahasan, tetapi tidak dihitung sebagai bagian dari tiga artikel yang masuk sintesis utama.

Gambar 2. Diagram alur seleksi literatur berdasarkan PRISMA 2020.



Risiko bias metodologis pada ketiga studi utama dinilai menggunakan revised JBI Critical Appraisal Tool for Analytical Cross-sectional Studies (Barker et al., 2026). Instrumen ini menilai aspek penentuan sampel, pengukuran paparan dan hasil, identifikasi serta penanganan faktor perancu, ketepatan analisis statistik, dan kelengkapan pelaporan karakteristik sampel serta konteks penelitian. Setiap pertanyaan dinilai dengan kategori yes, no, unclear, atau not applicable, disertai alasan berdasarkan informasi dalam teks lengkap. Penilaian digunakan untuk menafsirkan kekuatan dan keterbatasan temuan pada tingkat domain, bukan untuk menetapkan skor total sebagai satu-satunya dasar mengecualikan artikel. Penilaian awal ini dilakukan oleh satu penelaah; tidak adanya penilaian independen oleh penelaah kedua diakui sebagai keterbatasan proses kajian. Ringkasan penilaian perlu dilaporkan dalam tabel pada bagian hasil dan pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Kajian Literatur

Penulis (tahun)	Konteks dan sampel	Fokus dan desain	Temuan/relevansi	Status
Sağnak (2017)	Turki; 342 guru dari 25 sekolah dasar dan menengah.	Kepemimpinan etis, budaya etis, psychological safety (PS), dan teacher voice (TV); survei kuantitatif potong lintang.	PS dilaporkan memediasi hubungan kepemimpinan etis dan perilaku suara guru. Koefisien spesifik perlu diverifikasi dari teks lengkap.	**D**
Baş & Tabancalı (2020)	Turki; 475 guru sekolah dasar negeri.	PS, perilaku suara guru, dan kepribadian; survei korelasional.	PS dan TV berkorelasi positif ($r = 0{,}261$; $p < 0{,}01$).	**D**
Zhou, Li, & Feng (2026)	Tiongkok; 402 guru penuh waktu K–12.	PS, promotive/prohibitive voice, efikasi diri suara, dan orientasi jarak kekuasaan; survei, PLS-SEM.	PS berhubungan positif dengan promotive voice ($\beta = 0{,}25$; $p < 0{,}001$) dan prohibitive voice ($\beta = 0{,}19$; $p = 0{,}001$). Efikasi diri suara memediasi sebagian hubungan; orientasi jarak kekuasaan memoderasi hubungan tertentu.	**D**
Men et al. (2025)	Tiongkok; konteks sekolah. Rincian sampel perlu diperiksa.	Definisi dan pengalaman teacher voice; penelitian naratif.	Membantu menjelaskan cakupan suara guru, tetapi tidak menguji hubungan langsung PS–TV.	**P**
Qotrunnada & Etikariena (2025)	Indonesia; 221 guru.	PS dan inovasi guru; rincian desain perlu diverifikasi.	Memberi konteks relevansi PS bagi perilaku kerja guru, tetapi hasil yang diteliti bukan TV.	**P**
Zainal et al. (2023)	Indonesia; 196 dosen perguruan tinggi swasta di Pekanbaru.	PS dan perilaku suara; rincian desain perlu diverifikasi.	Relevan untuk konteks pendidikan tinggi, tetapi subjeknya dosen, bukan guru sekolah.	**P**
Purnamasari et al. (2025)	Indonesia; 200 guru Madrasah Aliyah.	Perilaku suara guru; keterkaitan langsung dengan PS belum terkonfirmasi.	Dapat menjelaskan konteks suara guru, tetapi bukan bukti langsung jika PS tidak diukur.	**P**
Wang et al. (2025)	Tiongkok; 315 guru sekolah menengah.	Perilaku suara dan kepemimpinan moral kepala sekolah.	Memberi konteks tentang kepemimpinan dan suara guru; bukan bukti langsung jika PS tidak dikaji.	**P**
Wang et al. (2023)	Tiongkok; perguruan tinggi. Sampel perlu	Kepemimpinan transformasional, team PS, dan teacher voice.	Berkaitan dengan kedua konsep, tetapi konteks perguruan tinggi berbeda dari fokus guru sekolah.	**P**

Penulis (tahun)	Konteks dan sampel	Fokus dan desain	Temuan/relevansi	Status
	diverifikasi.			
Reisa dan Sudibjo (2020)	Indonesia; 35 dosen di Fakultas Ilmu Seni Universitas Pelita Harapan (UPH).	Employee voice behavior, self-efficacy, kepribadian proaktif, dan work engagement; penelitian kuantitatif dengan analisis jalur menggunakan SmartPLS.	Self-efficacy dan kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap employee voice behavior	**P**

Berdasarkan Tabel 1, artikel dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu *Direct* (D) dan *Pendukung* (P). Artikel berstatus D merupakan penelitian yang secara langsung mengkaji *psychological safety* dan *teacher voice* pada guru sekolah, sedangkan artikel berstatus P digunakan untuk melengkapi pemahaman mengenai konteks, faktor organisasi, dan aspek lain yang berkaitan dengan kedua konsep tersebut. Pengelompokan ini membantu memperjelas kontribusi setiap artikel dalam mendukung sintesis literatur sesuai dengan fokus kajian.

Psychological Safety dan *Teacher Voice* pada Organisasi Sekolah

Dalam organisasi sekolah, *psychological safety* dan *teacher voice* menggambarkan dua aspek yang berbeda dalam komunikasi di lingkungan kerja. *Psychological safety* berkaitan dengan bagaimana guru memandang keamanan dirinya ketika menyampaikan pendapat, mengajukan pertanyaan, atau mengungkapkan persoalan pekerjaan. Sementara itu, *teacher voice* terlihat melalui penyampaian gagasan, masukan, dan kekhawatiran yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas maupun kepentingan organisasi sekolah. Berdasarkan ketiga artikel utama yang dikaji, kedua konsep ini dapat dipahami sebagai bagian dari dinamika komunikasi guru, yaitu bagaimana guru memandang risiko ketika berbicara dan bagaimana pandangan tersebut berkaitan dengan perilaku mereka dalam menyampaikan pendapat.

Temuan dari Baş dan Tabancalı (2020), Sağnak (2017), serta Zhou et al. (2026) menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki posisi penting dalam memahami perilaku suara guru, meskipun masing-masing penelitian memberikan sudut pandang yang berbeda. Penelitian Baş dan Tabancalı memperlihatkan adanya hubungan positif antara persepsi keamanan psikologis dan *teacher voice*. Sağnak menempatkan *psychological safety* sebagai bagian dari model yang menjelaskan

perilaku suara guru, sedangkan Zhou et al. menunjukkan bahwa hubungan tersebut juga berkaitan dengan keyakinan guru terhadap kemampuannya menyampaikan pendapat. Secara bersama-sama, temuan ini menunjukkan bahwa *teacher voice* tidak cukup dipahami sebagai tindakan berbicara semata, tetapi perlu dilihat dari bagaimana guru memaknai keamanan interpersonal dan menilai kemampuannya untuk menyampaikan pandangan.

Dalam praktik organisasi sekolah, perbedaan tersebut membantu menjelaskan mengapa guru yang memiliki gagasan mengenai pembelajaran atau persoalan sekolah belum tentu menyampaikannya secara terbuka. Guru dapat mengetahui adanya masalah atau memiliki usulan perbaikan, tetapi keputusan untuk berbicara merupakan hal yang berbeda dari sekadar memiliki pendapat. Sebaliknya, perilaku bersuara juga tidak sepenuhnya bergantung pada perasaan aman. Temuan Zhou et al. (2026) mengenai peran *voice self-efficacy* menunjukkan bahwa keyakinan guru terhadap kemampuannya menyampaikan pendapat turut berkaitan dengan perilaku tersebut. Dengan demikian, *psychological safety* dan *teacher voice* tidak dapat diperlakukan sebagai dua istilah yang sama: konsep pertama menjelaskan persepsi terhadap keamanan interpersonal, sedangkan konsep kedua merujuk pada perilaku penyampaian gagasan atau kekhawatiran.

Meski ketiga penelitian memberikan gambaran yang saling melengkapi, temuan tersebut tidak membuktikan bahwa *psychological safety* secara langsung menyebabkan guru bersuara. Penelitian Baş dan Tabancalı (2020), misalnya, menemukan hubungan positif dengan kekuatan yang relatif rendah, sementara penelitian Sağnak (2017) dan Zhou et al. (2026) menempatkan keamanan psikologis dalam model yang turut melibatkan variabel lain. Oleh karena itu, *psychological safety* lebih tepat dipahami sebagai salah satu aspek untuk menjelaskan perilaku suara guru, bukan sebagai satu-satunya penentu munculnya perilaku tersebut. Pemahaman ini menjadi dasar untuk menelaah lebih lanjut bagaimana kondisi kepemimpinan dan lingkungan organisasi sekolah berkaitan dengan kesempatan guru untuk menyampaikan pendapat.

Peran Kepemimpinan dan Lingkungan Organisasi dalam *Psychological Safety* dan *Teacher Voice*

Kepemimpinan dan lingkungan organisasi merupakan aspek penting dalam memahami bagaimana guru memandang keamanan ketika menyampaikan pendapat di sekolah. Sağnak (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan

dengan *teacher voice* melalui peran budaya etis dan *psychological safety*. Temuan ini memperlihatkan bahwa perilaku pemimpin berkaitan dengan nilai yang berkembang di sekolah serta persepsi guru mengenai keamanan interpersonal. Dengan demikian, dukungan terhadap suara guru tidak cukup diwujudkan melalui aturan keterbukaan, tetapi juga perlu tercermin dalam praktik komunikasi sehari-hari.

Budaya organisasi, keadilan, dan *psychological safety* perlu dibedakan karena masing-masing menjelaskan aspek yang berbeda. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan norma bersama, sedangkan keadilan berkaitan dengan persepsi terhadap perlakuan yang diterima. Sementara itu, *psychological safety* berhubungan dengan persepsi aman ketika menghadapi risiko interpersonal. Wu dan Chang (2022) mengkaji aspek-aspek tersebut dalam hubungan kepemimpinan etis dengan perilaku suara dan diam guru. Temuan ini menjadi konteks pendukung bahwa perilaku komunikasi guru perlu dipahami bersama kondisi psikologis dan pengalaman mereka dalam organisasi.

Hubungan kewenangan juga perlu diperhatikan. Zhou et al. (2026) memasukkan orientasi jarak kekuasaan dalam model penelitiannya, sehingga menunjukkan pentingnya mempertimbangkan cara guru memandang hierarki dalam memahami perilaku bersuara. Sementara itu, Wang et al. (2023) mengkaji *team psychological safety* dan *group voice climate* dalam konteks pendidikan tinggi. Karena tingkat pendidikan dan tingkat analisisnya berbeda, temuan tersebut tidak dapat langsung disamakan dengan pengalaman guru di sekolah. Hal ini menegaskan bahwa persepsi keamanan individu, kondisi tim, dan iklim suara kelompok merupakan aspek yang saling berkaitan, tetapi tidak identik.

Secara keseluruhan, temuan tersebut menunjukkan bahwa perilaku suara guru perlu dipahami dalam konteks hubungan kerja dan praktik organisasi, bukan hanya sebagai keputusan individu. Sekolah perlu menyediakan komunikasi yang terbuka dan adil serta memberi ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat. Namun, belum cukup bukti untuk menyatakan bahwa satu pola kepemimpinan atau kondisi organisasi akan menghasilkan respons yang sama pada setiap sekolah.

Teacher Voice sebagai Bentuk Partisipasi Guru di Sekolah

Dalam organisasi sekolah, *teacher voice* merupakan bentuk partisipasi guru melalui penyampaian gagasan, saran, dan kekhawatiran yang berkaitan dengan pekerjaan maupun pengelolaan sekolah. Men et al. (2025) menunjukkan bahwa suara

guru mencakup persoalan pembelajaran, manajemen, dan kebijakan sekolah. Temuan kualitatif tersebut memberikan gambaran bahwa guru dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan melalui pengalaman dan pandangan yang mereka miliki. Namun, penelitian ini menjelaskan bentuk dan konteks *teacher voice*, bukan menguji secara langsung hubungannya dengan *psychological safety*.

Suara guru juga memiliki bentuk yang berbeda berdasarkan tujuan penyampaiannya. Zhou et al. (2026) membedakan *promotive voice*, yaitu penyampaian gagasan untuk perbaikan, dengan *prohibitive voice*, yaitu pengungkapan kekhawatiran terhadap persoalan yang berpotensi merugikan organisasi. Sementara itu, Purnamasari et al. (2025) mengkaji *prosocial voice*, yang berorientasi pada kepentingan organisasi serta berkaitan dengan etika kerja Islam dan identifikasi terhadap organisasi. Ketiganya sama-sama menggambarkan perilaku penyampaian pendapat, tetapi tidak sepenuhnya sebanding karena memiliki tujuan yang berbeda. Selain itu, *organizational silence* atau sikap diam dalam organisasi juga perlu dibedakan dari *teacher voice*. Wu dan Chang (2022) mengkaji kedua perilaku tersebut dalam konteks guru sekolah menengah pertama, sehingga relevan untuk memperlihatkan bahwa berbicara dan diam perlu ditelaah sebagai perilaku yang berbeda, bukan sekadar dua ujung dari satu ukuran yang sama.

Penelitian Wang et al. (2025) turut memberikan bukti langsung mengenai *teacher voice* pada guru sekolah menengah dengan mengkaji keterkaitannya dengan kepemimpinan moral kepala sekolah, keterlibatan kerja, dan hubungan interpersonal. Temuan ini memperlihatkan bahwa perilaku suara guru dapat dikaji melalui berbagai kondisi yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan organisasi, meskipun tidak secara langsung membuktikan peran *psychological safety*. Di sisi lain, Qotrunnada dan Etikariena (2025) meneliti *psychological safety* dalam kaitannya dengan perilaku inovatif guru. Karena hasil yang dikaji adalah inovasi, bukan *teacher voice*, penelitian tersebut hanya memberikan konteks pendukung tentang perilaku kerja guru dan tidak dapat digunakan sebagai bukti langsung mengenai suara guru.

Bukti dari pendidikan tinggi juga perlu ditempatkan secara proporsional. Zainal et al. (2023) mengkaji *psychological safety* dan *voice behavior* pada dosen perguruan tinggi swasta, sedangkan Reisa dan Sudibjo (2020) membahas keterkaitan *self-efficacy* dan kepribadian proaktif dengan perilaku suara dosen. Kedua penelitian tersebut membantu memperluas pemahaman mengenai perilaku suara dalam

organisasi pendidikan, tetapi tidak dapat langsung digeneralisasikan kepada guru sekolah karena perbedaan karakteristik pekerjaan dan konteks organisasinya.

Dalam praktik pengelolaan sekolah, *teacher voice* dapat difasilitasi melalui forum diskusi guru, pelibatan guru dalam perencanaan program, serta mekanisme penyampaian saran dan pelaporan masalah yang disertai tindak lanjut. Setiap masukan perlu dipertimbangkan berdasarkan relevansi dan kebutuhan sekolah, bukan sekadar ditampung sebagai formalitas. Dengan demikian, suara guru dapat menjadi sumber informasi dalam pengambilan keputusan. Meskipun demikian, penyampaian pendapat tidak dengan sendirinya menjamin perubahan kebijakan atau peningkatan mutu sekolah; dampak tersebut perlu ditelaah melalui penelitian tersendiri.

KESIMPULAN

Hasil *Systematic Literature Review* menunjukkan bahwa *psychological safety* berasosiasi positif dengan *teacher voice* dalam organisasi sekolah. Temuan utama dari tiga artikel menunjukkan bahwa keamanan psikologis berkaitan dengan keberanian guru menyampaikan pendapat, baik berupa saran untuk perbaikan (*promotive voice*) maupun penyampaian masalah (*prohibitive voice*). Hubungan ini juga berkaitan dengan kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan efikasi diri dalam menyampaikan pendapat. Namun, karena penelitian yang ditelaah menggunakan desain non-eksperimental, temuan tersebut belum membuktikan hubungan sebab-akibat. Jumlah artikel utama yang terbatas dan perbedaan konteks penelitian juga membatasi generalisasi hasil kajian.

DAFTAR PUSTAKA

Baş, S., & Tabancalı, E. (2020). Correlations between teachers' personality, psychological safety perception and teacher voice. *Eurasian Journal of Educational Research, 20*(85), 185–204. https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.9

Edmondson, A. (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., & 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

Gillett-Swan, J., & Baroutsis, A. (2024). Student voice and teacher voice in educational research: A systematic review of 25 years of literature from 1995–2020. *Oxford Review of Education, 50*(4), 533–551. https://doi.org/10.1080/03054985.2023.2257132

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Men, Z., Lu, J., Bryant, D. A., & Qian, H. (2025). Understanding teacher voice at schools in China: Definition and narrative inquiry. *Journal of Educational Change, 26*, 527–551. https://doi.org/10.1007/s10833-025-09533-4

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 173–197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Niam, S., Yuliejantiningsih, Y., & Miyono, N. (2020). Pengaruh peran kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah terhadap kepuasan kerja guru SD di Kecamatan Dempet Kabupaten Demak. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 9*(2), 186–198. https://doi.org/10.26877/jmp.v9i2.8111

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Purnamasari, N., Abdillah, M. R., & Anita, R. (2025). Etika kerja Islam dan perilaku "voice" prososial guru: Mekanisme identifikasi organisasi. *Bhinneka Multidisiplin Journal, 2*(1), 7–13. https://doi.org/10.53067/bmj.v2i1.45

Qotrunnada, R., & Etikariena, A. (2025). How school principal's humility encourages teachers to be more innovative: The role of informal learning and psychological safety as mediators. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran, 11*(2), 469–480. https://doi.org/10.33394/jk.v11i2.14980

Reisa, A., & Sudibjo, N. (2020). Employee voice behavior: Pengaruh self-efficacy, kepribadian proaktif dan work engagement dalam organisasi pendidikan. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan, 7*(2), 141–151. https://ejournal.uksw.edu/kelola/article/view/3860

Riantoputra, C. D., Maharisa, W., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and defensive silence in an Indonesian context. *Makara Human Behavior Studies in Asia, 20*(2), 121–129. https://doi.org/10.7454/mssh.v20i2.3493

Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers' voice behavior: The mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice, 17*(4), 1101–1117. https://doi.org/10.12738/estp.2017.4.0113

Saputra, W., & Decholfany, M. I. (2021). Pengaruh persepsi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru SMK Kecamatan Baradatu Kabupaten Way Kanan Lampung Indonesia. *Al-I'tibar: Jurnal Pendidikan Islam, 8*(1), 7–12. https://doi.org/10.30599/jpia.v8i1.1080

Wang, G., Li, J., Liu, H., & Zaggia, C. (2023). Transformational leadership and teachers' voice behaviour: A moderated mediation model of group voice climate and team psychological safety. *Educational Management Administration & Leadership, 53*(1), 102–122. https://doi.org/10.1177/17411432221143452

Wang, Q., Zhang, H., Zhao, J., Chao, W., & Wang, M. (2025). School principal moral leadership and teachers' voice behavior: Work role engagement and interpersonal perspectives mediation. *Journal of Psychology in Africa, 35*(5), 557–563. https://doi.org/10.32604/jpa.2025.068969

Wu, C.-T., & Chang, Y.-C. (2022). The impact of ethical leadership on teacher voice behavior and organizational silence: The dual mediation effect of psychological safety and organizational justice. *Educational and Psychological Research, 45*(1), 1–28. https://doi.org/10.53106/102498852022034501001

Zainal, H., Basriani, A., Rahmat, A., & Yadi, E. (2023). Ethical leadership and voice behavior: Mediating psychological safety and ethical culture. *Jurnal Manajemen, 27*(3), 493–514. https://doi.org/10.24912/jm.v27i3.1448

Zhou, X., Li, Y., & Feng, Y. (2026). Psychological safety and teacher voice behavior: Power distance orientation in Chinese schools. *Acta Psychologica, 267*, 106922. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106922