

## **Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Risk Reporting Behavior* dengan Budaya Manajemen Risiko Sebagai Variabel Moderasi**

**Wayan Sri Maitri<sup>1\*</sup>, Komang Widhya Sedana Putra P<sup>2</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Usaha, Universitas Pendidikan Nasiona

E-mail Correspondence: [srimaitri@undiknas.ac.id](mailto:srimaitri@undiknas.ac.id)

### **Abstract**

*Effective risk reporting is essential for organizational sustainability, sound governance, and long-term stability, particularly in dynamic and uncertain environments. Employees' willingness to disclose potential threats early determines whether organizations can prevent crises or merely respond after damage occurs. However, existing literature has largely focused on formal risk management systems and compliance, with limited attention to psychological and cultural factors influencing reporting decisions. This imbalance reduces the effectiveness of risk frameworks, as procedures alone do not ensure open communication. This study proposes a moderated framework linking psychological safety to risk reporting behavior, with risk management culture as a strengthening factor. A quantitative survey of 200 employees from risk-related, IT, and HR departments was analyzed using PLS-SEM. Results show that psychological safety positively influences reporting behavior, while strong Risk Culture reinforces this relationship. These findings highlight the importance of aligning individual psychological conditions with organizational values. Future studies should adopt longitudinal designs, include leadership variables, and expand across industries.*

**Keywords:** *Psychological safety, Risk reporting behavior, Risk management culture, Organizational trust, Risk governance*

### **Abstrak**

Pelaporan risiko yang efektif merupakan elemen penting bagi keberlanjutan organisasi, tata kelola yang baik, dan stabilitas jangka panjang, khususnya dalam lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Ketersediaan karyawan untuk mengungkapkan potensi ancaman sejak dini menentukan apakah organisasi mampu mencegah krisis atau hanya merespons setelah kerugian terjadi. Namun, sebagian besar literatur masih berfokus pada sistem manajemen risiko formal dan struktur kepatuhan, dengan perhatian terbatas pada faktor psikologis dan budaya yang memengaruhi keputusan pelaporan. Ketidakseimbangan ini mengurangi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, karena prosedur semata tidak otomatis mendorong komunikasi yang terbuka. Penelitian ini mengajukan kerangka moderasi yang mengaitkan

*psychological safety* dengan *risk reporting behavior*, dengan budaya manajemen risiko sebagai faktor penguat. Survei kuantitatif terhadap 200 karyawan dari unit risiko, TI, dan SDM dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif terhadap perilaku pelaporan, sementara budaya risiko yang kuat memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya menyelaraskan kondisi psikologis individu dengan nilai organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, memasukkan variabel kepemimpinan, dan memperluas cakupan lintas industri.

**Kata kunci:** *Psychological safety, Risk reporting behavior, Budaya manajemen risiko, Tata kelola risiko, Kepercayaan organisasi*

## PENDAHULUAN

Dalam situasi bisnis yang semakin tidak stabil dan kompetitif, organisasi dituntut mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko secara dini (Sudarmanto 2020). Risiko tidak hanya bersumber dari faktor eksternal, tetapi juga dari kelemahan internal yang sering terdeteksi oleh karyawan operasional (Dubosson, Fragnière, and Meier 2022). Meskipun banyak organisasi telah memiliki prosedur manajemen risiko yang baik, kegagalan tetap terjadi karena informasi penting tidak sampai kepada pengambil keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen risiko juga ditentukan oleh perilaku individu (Azkia 2025).

Salah satu faktor yang memengaruhi keberanian menyampaikan risiko adalah *psychological safety*, yaitu keyakinan bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal (Lee 2022). Karyawan yang merasa aman cenderung lebih terbuka, sedangkan lingkungan yang penuh ketakutan mendorong sikap diam meskipun terdapat potensi bahaya (Rivera, Rodríguez-Aceves, and Mojarro-Duran 2020). Berbagai kasus kegagalan organisasi menunjukkan bahwa sinyal risiko sering diabaikan karena kekhawatiran terhadap konsekuensi pribadi (Ellemers et al. 2025), yang mencerminkan kuatnya budaya menyalahkan (Král and Schnackenberg 2024).

Penelitian mengenai *psychological safety* penting karena kelancaran arus informasi menentukan kualitas mitigasi risiko (Jaques 2010). Namun, keberanian individu juga dipengaruhi oleh budaya manajemen risiko yang mencerminkan nilai dan norma organisasi (Wahid ElKelish and Kamal Hassan 2014). Budaya risiko

menjadi fondasi pengendalian internal yang efektif (Anita and Setiawan 2016), sehingga pengaruh *psychological safety* dapat berbeda tergantung pada kekuatan nilai transparansi dan akuntabilitas.

Selama ini, kajian *psychological safety* lebih banyak difokuskan pada inovasi dan pembelajaran tim, sementara penelitian manajemen risiko berorientasi pada sistem dan kepatuhan. Integrasi kedua perspektif masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *psychological safety* terhadap *risk reporting behavior* serta peran moderasi budaya manajemen risiko. Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian *psychological safety* dalam konteks manajemen risiko. Secara praktis, temuan diharapkan membantu organisasi membangun sistem pengelolaan risiko yang partisipatif, berbasis kepercayaan, dan didukung budaya yang terbuka serta bertanggung jawab.

*Social Exchange Theory* memandang hubungan dalam organisasi sebagai proses timbal balik yang dibangun atas dasar kepercayaan dan persepsi keadilan (Ahmad et al. 2022). Teori ini menekankan bahwa interaksi sosial tidak hanya bersifat formal, tetapi juga mengandung dimensi psikologis berupa rasa kewajiban untuk membalas perlakuan yang diterima (Wahrendorf et al. 2010). Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasa diperlakukan dengan hormat, didengar pendapatnya, dan tidak dihakimi saat melakukan kesalahan, mereka akan mengembangkan kepercayaan terhadap lingkungan kerjanya. Kepercayaan ini menciptakan rasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti menyampaikan kritik, mengakui kesalahan, atau melaporkan potensi ancaman yang belum tentu populer untuk diungkapkan.

Sebaliknya, apabila lingkungan kerja ditandai oleh budaya menyalahkan, hukuman sepihak, atau respons defensif dari atasan, individu cenderung membatasi kontribusinya (Joo, Yoon, and Galbraith 2022). Informasi sensitif yang berpotensi mengganggu stabilitas organisasi justru disimpan sebagai bentuk perlindungan diri. Dengan demikian, *risk reporting behavior* dapat dipahami sebagai bentuk kontribusi timbal balik: ketika organisasi menciptakan rasa aman, individu membalasnya melalui keterbukaan informasi (Allen and Magill 2025). Dalam perspektif ini,

*psychological safety* menjadi kondisi pertukaran sosial yang memengaruhi keputusan individu untuk berbicara atau diam terhadap risiko yang diketahuinya.

Budaya organisasi menjelaskan bagaimana nilai, keyakinan, dan asumsi bersama membentuk pola perilaku dalam suatu institusi (Piwowar-Sulej 2021). Salah satu tokoh utama dalam pengembangan teori budaya organisasi adalah Edgar Schein, yang menegaskan bahwa budaya bekerja pada level terdalam melalui asumsi dasar yang jarang disadari namun memengaruhi cara individu bertindak. Dalam kerangka manajemen risiko, budaya organisasi berkembang menjadi budaya risiko (*Risk Culture*), yaitu bagaimana organisasi memandang ketidakpastian, kesalahan, dan pelaporan masalah (Azria and Diyanty 2023). Organisasi yang memiliki budaya risiko kuat biasanya mendorong transparansi, menghargai pelaporan dini, serta menindaklanjuti laporan tanpa menciptakan rasa takut. Sebaliknya, organisasi dengan budaya risiko lemah cenderung menekankan hasil jangka pendek dan mengabaikan sinyal peringatan.

Kerangka tata kelola risiko menempatkan budaya sebagai fondasi efektivitas sistem pengendalian. Hal ini menunjukkan bahwa sistem formal tidak dapat berjalan optimal tanpa dukungan norma dan nilai kolektif yang konsisten (Morris et al. 2015). Dalam perspektif budaya organisasi, perilaku individu bukan hanya dipengaruhi oleh kondisi psikologis personal, tetapi juga oleh konteks nilai yang berlaku (Sanders 2021). Artinya, meskipun seseorang merasa aman secara psikologis, efektivitas keberaniannya untuk melaporkan risiko tetap bergantung pada apakah lingkungan organisasinya benar-benar mendukung transparansi dan akuntabilitas.

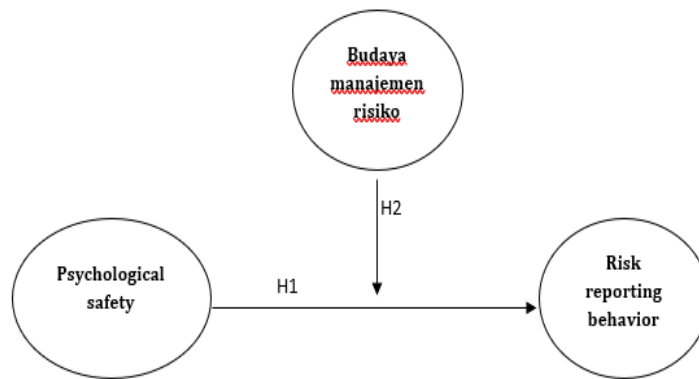
Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan individu-organisasi dipahami sebagai relasi timbal balik yang didasarkan pada persepsi keadilan, dukungan, dan kepercayaan (Rai and Koodamara 2025). Ketika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, karyawan memaknainya sebagai perlakuan positif yang patut dibalas, baik melalui rasa aman dari sanksi formal maupun risiko sosial seperti dipermalukan atau disalahkan. Dalam konteks pelaporan risiko, tindakan menyampaikan potensi kesalahan mengandung konsekuensi interpersonal sehingga melibatkan pertimbangan

manfaat dan kerugian pribadi (Resnik 2017). Jika lingkungan kerja menghargai keterbukaan, biaya sosial yang dirasakan menjadi lebih rendah dan kecenderungan berbagi informasi meningkat. Sebaliknya, rendahnya *psychological safety* mendorong individu untuk memilih diam demi melindungi posisi sosialnya. Dengan demikian, *psychological safety* berperan sebagai mekanisme psikologis yang memengaruhi evaluasi risiko interpersonal dalam menyampaikan informasi sensitif (Itzhakov and DeMarree 2022). Semakin tinggi rasa aman psikologis, semakin besar kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam pelaporan risiko. Berdasarkan argumentasi tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Psychological safety* berpengaruh positif terhadap *risk reporting behavior*.

Pengaruh *psychological safety* terhadap *risk reporting behavior* tidak berlangsung secara terpisah dari konteks organisasi. Teori budaya organisasi menegaskan bahwa perilaku individu dibentuk oleh nilai dan norma kolektif yang memberi makna pada setiap tindakan (Fernandes, Pereira, and Wiedenhöft 2023). Budaya manajemen risiko mencerminkan komitmen organisasi terhadap transparansi, akuntabilitas, dan pembelajaran dari kesalahan. Dalam budaya risiko yang kuat, pesan formal tentang pelaporan diperkuat oleh praktik nyata, seperti perlindungan pelapor, tindak lanjut yang jelas, dan komunikasi terbuka, sehingga tercipta keselarasan antara persepsi individu dan realitas organisasi (Clarissa et al. 2024). Dalam kondisi ini, *psychological safety* semakin memperkuat perilaku pelaporan karena didukung oleh sistem nilai yang konsisten. Sebaliknya, budaya risiko yang lemah atau tidak konsisten dapat menimbulkan keraguan terhadap keadilan dan tindak lanjut laporan, sehingga melemahkan pengaruh *psychological safety*. Dengan demikian, budaya manajemen risiko berperan sebagai faktor kontekstual yang menentukan kekuatan hubungan antara kondisi psikologis individu dan *risk reporting behavior* (Ariedzanata et al. 2025). Berdasarkan penalaran tersebut, dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Budaya manajemen risiko memperkuat pengaruh *psychological safety* terhadap *risk reporting behavior*.



**Gambar 1.** *Theoretical Framework*

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh *psychological safety* terhadap *risk reporting behavior* serta peran budaya manajemen risiko sebagai variabel moderasi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan kausal antarvariabel secara sistematis melalui analisis data numerik. Populasi penelitian mencakup karyawan pada organisasi yang memiliki sistem manajemen risiko formal di berbagai sektor, dengan responden yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan risiko. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria: perusahaan memiliki kebijakan manajemen risiko terdokumentasi, responden bekerja minimal enam bulan, dan bersedia mengisi kuesioner. Mengacu pada rekomendasi Hair (2022), jumlah minimal responden ditetapkan sebanyak 200 orang untuk memastikan kekuatan statistik yang memadai.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup daring dan luring menggunakan skala *Likert* lima poin. *Psychological safety* diukur melalui indikator rasa aman menyampaikan pendapat, keberanian mengakui kesalahan, dukungan atasan, dan minimnya konsekuensi negatif. *Risk reporting behavior* diukur dari kesediaan melaporkan potensi risiko, near-miss, kesalahan prosedural, serta konsistensi pelaporan. Budaya manajemen risiko diukur melalui komitmen terhadap transparansi, tindak lanjut laporan, perlindungan pelapor, integrasi nilai risiko, dan dukungan pimpinan. Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan *SmartPLS* 4.0 untuk menguji hubungan langsung dan moderasi secara simultan. Evaluasi model meliputi uji validitas dan reliabilitas dengan kriteria outer

loading  $\geq 0,70$ , AVE  $\geq 0,50$ , dan *Composite Reliability*  $\geq 0,70$ . Efek moderasi dianalisis melalui interaction term antara *psychological safety* dan budaya manajemen risiko untuk melihat perubahan kekuatan hubungan antarvariabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Tabel 1. *Construct Reliability and Validity*

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	112	56,0
	Perempuan	88	44,0
Usia	$\leq 25$ tahun	28	14,0
	26–35 tahun	82	41,0
	36–45 tahun	63	31,5
	$> 45$ tahun	27	13,5
Masa Kerja	6 bulan–2 tahun	54	27,0
	$>2$ –5 tahun	79	39,5
	$>5$ –10 tahun	45	22,5
	$>10$ tahun	22	11,0
Bidang Pekerjaan	Manajemen Risiko	64	32,0
	Teknologi Informasi	58	29,0
	SDM	46	23,0
	Operasional/Unit Lain	32	16,0
Jenis Organisasi	Swasta	118	59,0
	BUMN	42	21,0
	Instansi Publik	40	20,0

Berdasarkan Tabel 2, responden didominasi oleh laki-laki (56%) dan perempuan sebesar 44%, menunjukkan komposisi yang relatif seimbang dengan sedikit dominasi laki-laki, yang masih mencerminkan kondisi wajar pada bidang manajemen risiko dan teknologi informasi. Dari aspek usia, mayoritas responden berada pada rentang 26–35 tahun (41%) dan 36–45 tahun (31,5%), mengindikasikan bahwa sebagian besar berada pada fase produktif dengan pengalaman kerja yang cukup matang. Kelompok usia  $\leq 25$  tahun dan  $> 45$  tahun memiliki proporsi lebih kecil, sehingga persepsi yang diperoleh terutama merefleksikan pandangan karyawan pada tahap pertengahan karier.

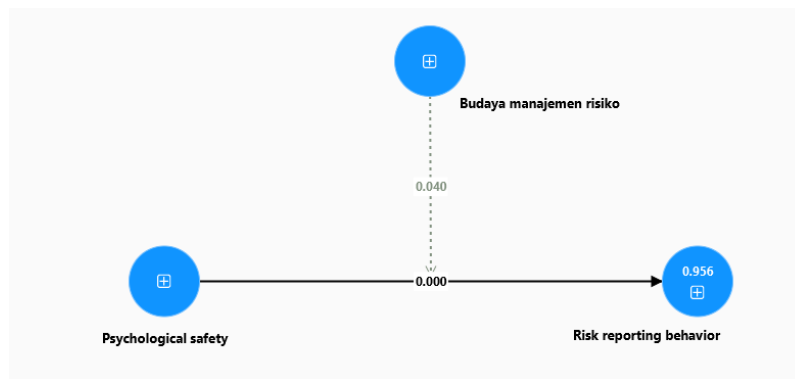
Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman lebih dari dua hingga lima tahun (39,5%) dan enam bulan hingga dua tahun (27%), yang menunjukkan pemahaman memadai terhadap budaya organisasi dan mekanisme pelaporan risiko. Responden dengan masa kerja di atas lima tahun turut

memperkuat kualitas data. Berdasarkan bidang pekerjaan, responden berasal dari fungsi manajemen risiko (32%), teknologi informasi (29%), sumber daya manusia (23%), dan unit lainnya (16%), menunjukkan keterwakilan unit yang relevan. Dari jenis organisasi, mayoritas berasal dari sektor swasta (59%), disusul BUMN (21%) dan instansi publik (20%), sehingga hasil penelitian memiliki potensi generalisasi yang lebih luas. Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa data diperoleh dari karyawan yang relevan, berpengalaman, dan tersebar pada berbagai jenis organisasi, sehingga layak digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel penelitian.

**Tabel 2.** *Construct Reliability and Validity*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<b>Budaya manajemen risiko</b>	0.728	0.783	0.85	0.613
<i>Psychological safety</i>	0.716	0.731	0.824	0.543
<i>Risk reporting behavior</i>	0.734	0.74	0.834	0.558

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan kualitas pengukuran yang memadai. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk budaya manajemen risiko (0,728), *psychological safety* (0,716), dan *risk reporting behavior* (0,734) berada di atas batas 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator dalam masing-masing variabel mampu mengukur konsep yang sama secara stabil. Hasil *Composite Reliability* juga mendukung temuan tersebut, dengan nilai rho\_c sebesar 0,85 untuk budaya manajemen risiko, 0,824 untuk *psychological safety*, dan 0,834 untuk *risk reporting behavior*, yang seluruhnya melampaui ambang 0,70. Dari sisi validitas konvergen, nilai AVE masing-masing variabel berada di atas 0,50, yaitu 0,613, 0,543, dan 0,558, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan sebagian besar varians indikatornya. Secara keseluruhan, hasil ini membuktikan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, sehingga model pengukuran dinyatakan layak dan analisis dapat dilanjutkan pada pengujian model struktural.



Gambar 2. Hasil *Bootstrapping* Model Struktural

Tabel 3. *Regression Weight Structural Equational Model*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P values</i>
<i>Psychological safety - &gt; Risk reporting behavior</i>	1.067	1.060	0.075	14.313	0.000
<b>Budaya manajemen risiko x <i>Psychological safety - &gt; Risk reporting behavior</i></b>	0.031	0.029	0.015	2.050	0.040

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 3, *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *risk reporting behavior* dengan koefisien 1,067, nilai *t-statistics* 14,313, dan *p-value* 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima. Selanjutnya, pengujian moderasi menunjukkan bahwa interaksi antara budaya manajemen risiko dan *psychological safety* memiliki koefisien 0,031, nilai *t-statistics* 2,050, dan *p-value* 0,040, yang berarti efek moderasi signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua juga dinyatakan diterima.

## Pembahasan

Hasil penelitian membuktikan bahwa *psychological safety* mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam melaporkan risiko. Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menekankan hubungan timbal balik berbasis kepercayaan dan keadilan. Lingkungan kerja yang mendukung, tidak menghakimi, dan memberikan ruang berpendapat mendorong karyawan untuk berkontribusi melalui pelaporan risiko. Hasil ini juga konsisten dengan berbagai penelitian Itzchakov and DeMarree (2022) yang menyatakan bahwa rasa aman mengurangi

hambatan sosial dan profesional dalam menyampaikan informasi penting. Selain itu, budaya manajemen risiko terbukti memperkuat pengaruh *psychological safety* terhadap perilaku pelaporan. Budaya yang menekankan transparansi, pembelajaran dari kesalahan, dan dukungan organisasi menciptakan keselarasan antara nilai institusi dan persepsi individu. Dalam konteks tersebut, karyawan semakin yakin bahwa tindakannya didukung oleh sistem organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *risk reporting behavior* terbentuk melalui interaksi antara kondisi psikologis individu dan budaya organisasi. *Psychological safety* berperan sebagai faktor utama, sedangkan budaya manajemen risiko berfungsi sebagai penguat hubungan tersebut.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa *Psychological Safety* memiliki peran penting dalam mendorong *Risk Reporting Behavior*. Karyawan yang merasa pendapatnya dihargai dan tidak takut terhadap konsekuensi sosial cenderung lebih berani menyampaikan potensi ancaman atau kesalahan yang mereka temukan. Selain itu, budaya manajemen risiko terbukti memperkuat hubungan tersebut. Lingkungan organisasi yang menanamkan nilai transparansi, akuntabilitas, dan pembelajaran dari kesalahan membuat keberanian individu semakin nyata dalam bentuk tindakan pelaporan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas pelaporan risiko lahir dari perpaduan antara faktor internal individu dan dukungan budaya yang berkembang di dalam organisasi.

Di sisi lain, penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan. Pengambilan data yang dilakukan pada satu periode waktu belum mampu menggambarkan dinamika hubungan antarvariabel secara berkelanjutan. Penggunaan instrumen kuesioner juga memungkinkan adanya subjektivitas dalam jawaban responden. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan menggunakan desain longitudinal agar dapat menangkap perubahan perilaku dari waktu ke waktu, atau mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk memperdalam analisis. Penambahan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, sistem pelaporan internal, maupun faktor etika organisasi juga dapat memberikan sudut pandang yang lebih luas. Memperluas cakupan sektor industri dan

karakteristik organisasi yang diteliti akan membantu menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *risk reporting behavior*.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, Rehan, Muhammad Rafay Nawaz, Muhammad Ishtiaq Ishaq, Mumtaz Muhammad Khan, and Hafiz Ahmad Ashraf. 2022. "Social Exchange Theory: Systematic Review and Future Directions." *Frontiers in Psychology* 13:1015921. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1015921.
- Allen, Joseph A., and Matthew S. Magill. 2025. "Psychological safety and Engagement: The Importance of Collaboration and Experience." *Journal of Management Development* 1–15. doi: 10.1108/JMD-04-2024-0148.
- Anita, Francisca Devi, and Dwi Setiawan. 2016. "The Effect of The Role of Leadership on Organizational Culture and Internal Control Effectiveness." (2013):1–15.
- Ariedzanata, Radhit, Oscar Dwi, Putra Purba, Muhammad Rizqullah, Najla Zayyanah Hardiyanto, Tetra Hidayati, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, and Universitas Mulawarman. 2025. "Membangun Rasa Aman Di Era Digital : Tinjauan Sistematis Tentang Peran *Psychological safety* Terhadap Work Engagement." 03(04).
- Azkiya, Arina. 2025. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Risiko Operasional Bank Syariah." 3:684–93.
- Azria, Rumaisha Nur, and Vera Diyanty. 2023. "EVALUASI BUDAYA RISIKO MENGGUNAKAN *RISK CULTURE* ( STUDI KASUS PADA DIREKTORAT JENDERAL X )." 4(2).
- Clarissa, Fionna, Angela Uguy, Zepanya Veronica Sinaga, Nadia Khalishah Fitri, Alvita Ardiningrum, and Wustari Larasati Mangundjaya. 2024. "Peran Keamanan Psikologis ( *Psychological safety* ) Terhadap Pengembangan Inovasi." 2(4).
- Dubosson, Magali, Emmanuel Fragnière, and Samuele Meier. 2022. "Early Detection of Human-Related Risks in an Increasingly Digitized Work Environment." *Digital Transformation and Society* 1(1):48–65. doi: 10.1108/DTS-05-2022-0017.
- Ellemers, Naomi, Dick de Gilder, Matthew J. Hornsey, and Jolanda Jetten. 2025. "Organizational Responses to Whistleblowers: How to Overcome Willful Ignorance Relating to Social Identity Processes in Organizations." *Current Opinion in Psychology* 65:102080. doi: 10.1016/j.copsyc.2025.102080.
- Fernandes, Pedro, Rúben Pereira, and Guilherme Wiedenhöft. 2023. "Organizational

- Culture and the Individuals' Discretionary Behaviors at Work: A Cross-Cultural Analysis." *Frontiers in Sociology* 8:1190488. doi: 10.3389/fsoc.2023.1190488.
- Hair, Joseph. 2022. "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Second Language and Education Research: Guidelines Using an Applied Example." *Research Methods in Applied Linguistics* 1(3):100027. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>.
- Itzchakov, Guy, and Kenneth G. DeMarree. 2022. "Attitudes in an Interpersonal Context: *Psychological safety* as a Route to Attitude Change." *Frontiers in Psychology* 13:932413. doi: 10.3389/fpsyg.2022.932413.
- Jaques, Tony. 2010. "Embedding Issue Management as a Strategic Element of Crisis Prevention." *Disaster Prevention and Management* 19(4):469–82. doi: 10.1108/09653561011070385.
- Joo, Baek-Kyoo (Brian), So Kyum Yoon, and Diane Galbraith. 2022. "The Effects of Organizational Trust and Empowering Leadership on Group Conflict: *Psychological safety* as a Mediator." *Organization Management Journal* 20(1):4–16. doi: 10.1108/OMJ-07-2021-1308.
- Král, Pavel, and Andrew Schnackenberg. 2024. "Organizational Responses to Transparency Determinants." *Management Decision* 62(13):309–31. doi: 10.1108/MD-07-2023-1244.
- Lee, Jae Young. 2022. "How Does *Psychological safety* Foster Employee Performance? A Serial Multiple Mediation of Job Crafting and Thriving." *International Journal of Organization Theory & Behavior* 25(3–4):98–112. doi: 10.1108/IJOTB-12-2021-0239.
- Morris, Michael W., Ying-yi Hong, Chi-yue Chiu, and Zhi Liu. 2015. "Normology: Integrating Insights about Social Norms to Understand Cultural Dynamics." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 129:1–13. doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.03.001>.
- Piwowar-Sulej, Katarzyna. 2021. "Organizational Culture and Project Management Methodology: Research in the Financial Industry." *International Journal of Managing Projects in Business* 14(6):1270–89. doi: 10.1108/IJMPB-08-2020-0252.
- Rai, Savita S., and Navin Kumar Koodamara. 2025. "How Does Trust in Leader Influences Organizational Commitment? A Test of a Moderated Mediation Model." *Acta Psychologica* 257:105092. doi: <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105092>.
- Resnik, David B. 2017. "The Role of Intuition in Risk/Benefit Decision-Making in

- Human Subjects Research.” *Accountability in Research* 24(1):1–29. doi: 10.1080/08989621.2016.1198978.
- Rivera, Angel Eustorgio, Lucía Rodríguez-Aceves, and Barbara I. Mojarro-Duran. 2020. “Enabling Knowledge Sharing through *Psychological safety* in Inter-Organisational Arrangements.” *Journal of Knowledge Management* 25(5):1170–93. doi: 10.1108/JKM-04-2020-0241.
- Sanders, Yolonda T. 2021. “Becoming: Shaping Leader Identity Through Ethical Behavior.” *HCA Healthcare Journal of Medicine* 2(1):23–27. doi: 10.36518/2689-0216.1208.
- Sudarmanto, Eko. 2020. “Manajemen Risiko : Deteksi Dini Upaya Pencegahan Fraud.” 9(2):107–21.
- Wahid ElKelish, Walaa, and Mostafa Kamal Hassan. 2014. “Organizational Culture and Corporate Risk Disclosure: An Empirical Investigation for United Arab Emirates Listed Companies.” *International Journal of Commerce and Management* 24(4):279–99. doi: 10.1108/IJCoMA-06-2012-0035.
- Wahrendorf, Morten, Celine Ribet, Marie Zins, Marcel Goldberg, and Johannes Siegrist. 2010. “Perceived Reciprocity in Social Exchange and Health Functioning in Early Old Age: Prospective Findings from the GAZEL Study.” *Aging & Mental Health* 14(4):425–32. doi: 10.1080/13607860903483102.