

# GAJAH DALAM RUANG RAPAT; SUATU FENOMENA *SILENCE* DALAM ORGANISASI

Oleh:

Siti Zulaikha Wulandari<sup>1)</sup>

E-mail: zulaikhaw@hotmail.com

<sup>1)</sup> Mahasiswa Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro

## ABSTRACT

*Silence in Bahasa Indonesia translated as diam, kesunyian, kebisuan, kebungkaman or keheñangan. Silence definition according to Dyne et al.(2003) is employee motivation to hold to express opinion, information, and idea about developing in things that connected with the performances. In some organization often an individual has a belief that silence is the best way to keep relation and finishing task well. This employee silence phenomenon often looked as natural in organization, so that individual nor organization ignore the negative effect, that usually hidden in a long term. In another side employee silence indeed has benefit like help management in decreasing overload information intensity, decrease personal conflict and increase private information for co-workers. Silence phenomenon in organization need to cautious and has serious attention from organization. This day all organization facing threat of global competition, technology changes and increased of customer's hope. In order to survive and won the competition, the organization must capable to react with the threat. Then, to survive an organization also need perceptive personnel, not afraid to share information and knowledge. Because of it, organization this day be charged to manage silence that exist in organization activity, which is with decreasing appear of that phenomenon, or decrease the effect that probably appear.*

**Keywords:** *Silence, employee silence, organizational silence.*

## PENDAHULUAN

Bayangkan ketika anda menghadiri suatu rapat dalam organisasi dan melihat seekor gajah berada dalam ruang rapat, apa yang akan terjadi ? Anehnya, dalam ruang rapat tersebut tidak terjadi keributan dan rapat tetap berjalan biasa seperti tidak ada sesuatu yang aneh dengan adanya gajah tersebut. Ketika rapat selesai, anda mendengar bisik-bisik diantara peserta rapat yang sudah keluar dari ruangan, dan mereka membahas mengenai gajah yang berada di ruang rapat tadi. Namun pembicaraan tadi tidak berlanjut dan menghilang hingga para peserta rapat kembali ke ruang kerja masing-masing dan melanjutkan pekerjaannya seperti biasa (Rodriguez, 2005).

Gambaran kejadian seperti diatas merupakan ilustrasi atas apa yang sering terjadi dalam organisasi. Gajah dalam ilustrasi diatas merupakan perumpamaan dari permasalahan yang muncul dalam aktivitas organisasi, yang setiap orang dapat melihat keberadaannya namun tidak berani mengungkapkannya. Ketidakberanian para anggota organisasi untuk mengatakan suatu hal ini merupakan salah satu contoh dari adanya fenomena *silence* dalam organisasi. *Silence* dalam bahasa Indonesia dapat diterjemahkan sebagai diam, kesunyian, kebisuan, kebungkaman atau keheningan. Tentu saja pemahaman *silence* dalam konteks organisasi bukan berarti bahwa orang-orang didalam organisasi itu adalah mereka yang tidak dapat berbicara atau bisu, atau mereka yang bekerja dalam suasana yang hening.

*Silence* dapat didefinisikan sebagai tindakan menahan atau menyampaikan hal-hal mengenai : (1) Apa – ide, pendapat, aspek identitas. (2) Oleh Siapa - pelaku sosial baik individu maupun kelompok atau organisasi. (3) Mengapa – untuk bertahan, pro-sosial, atau alasan-alasan lain. (Moasa, 2011). Definisi *silence* menurut Van Dyne et al. (2003; 136) adalah motivasi karyawan untuk menahan penyampaian gagasan, informasi dan opini mengenai pengembangan dalam hal-hal yang berkaitan dengan kinerja. Pinder dan Harlos (2001) menyebutkan dua dimensi dari *silence*, yaitu :

- (1) *Acoustic*, ketiadaan/keberadaan suara (domain fisik)

*Acoustic Silence* mengacu pada pernyataan bahwa *silence* dikaitkan dengan suara dan pemahaman makna *silence* berimplikasi pada pemahaman mengenai konteks.

- (2) *Pragmatic*, ketiadaan/keberadaan kata-kata sebagai alat untuk tujuan strategis (domain manusiawi).

*Pragmatic Silence* mengkaitkan *silence* dengan kata-kata (*speech*). Pikiran manusia dapat diakomodasi baik oleh *silence* maupun *speech*, dan karena adanya monolog, maka *silence* dinyatakan sebagai suatu cara kita berkomunikasi dengan diri kita.

Dalam suatu organisasi seringkali individu memiliki keyakinan bahwa diam merupakan cara terbaik untuk menjaga hubungan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Bahkan terdapat pepatah yang menyatakan bahwa diam adalah emas (*Silence is golden*). Ketika timbul permasalahan di tempat kerja, karyawan memiliki dua pilihan, yaitu : tetap diam atau berbicara. Sayangnya, seringkali lebih banyak karyawan yang memilih untuk tetap diam menyebabkan rusaknya organisasi tempat mereka berkerja. Karyawan biasanya memilih diam terhadap hal-hal seperti : konflik dengan rekan kerja, ketidaksetujuan dengan kebijakan organisasi, kelemahan dalam bekerja, perilaku yang ilegal atau berbahaya, dan gosip-gosip pribadi. *Silence* juga berawal dari saat individu memilih untuk tidak berkonfrontasi dan berbeda. Karyawan yang lebih suka bungkam biasanya enggan berbagi informasi dan opini,

yang sebenarnya bermanfaat demi kemajuan dan terhindarnya organisasi dari kesulitan. Inilah yang dikenal dengan istilah *employee silence* (Susanto, 2013).

Pada kenyataannya, adanya perbedaan opini, keyakinan dan pendapat merupakan satu hal yang tak terelakkan. Sebagian besar kita mengakui nilai-nilai yang terkandung pada adanya keragaman. Menghadiri suatu sesi curah pendapat yang dihadiri oleh orang yang memiliki cara pandang dan pendapat yang sama adalah hal yang tidak menarik bagi setiap orang. Namun demikian, disadari pula bahwa bekerja dalam perbedaan juga akan memunculkan rasa tidak nyaman (Perlow dan Williams, 2003).

Fenomena *silence* dalam organisasi ini perlu diwaspadai dan mendapatkan perhatian yang serius dari organisasi. Saat ini semua organisasi menghadapi ancaman atas persaingan global, perubahan teknologi dan semakin meningkatnya harapan pelanggan. Agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan, maka organisasi harus selalu mampu bereaksi terhadap hal-hal tersebut. Dengan demikian, agar dapat bertahan maka organisasi membutuhkan individu-individu yang tanggap terhadap perubahan, yang tidak takut untuk berbagi informasi dan pengetahuan (Shojaie, et.al., 2011). Organisasi semakin menuntut karyawan yang inisiatif, berani berpendapat dan bertanggungjawab akibat dari adanya persaingan yang semakin intensif, harapan pelanggan yang makin tinggi, lebih fokus pada mutu sebagai indikator perubahan dunia yang terus menerus Quinn dan Spreitzer, 1997. Individu dalam organisasi yang sering kita kenal dengan sebutan sumber daya manusia (SDM) pada semua organisasi harus dipersiapkan untuk dapat selalu bereaksi dan menciptakan perubahan tersebut. Dalam perubahan diperlukan adanya inovasi yang membutuhkan suatu keadaan dimana SDM atau karyawan merasakan kebebasan untuk berbeda pendapat memberikan perspektif, gagasan atau bahkan mempertanyakan keyakinan-keyakinan dan praktik-praktik yang dilakukan organisasi saat ini (Nemeth, 1997 dalam Morrison dan Milliken, 2000). Morrison dan Milliken (2000) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan organisasi adalah adanya *Organizational Silence* (Kebisuan Organisasi) yang merupakan pilihan perilaku yang dapat memperburuk maupun meningkatkan kinerja organisasi (Bagheri, et.al., 2012). *Organizational Silence* merupakan fenomena kolektif dari *employee silence*, yang terjadi ketika sebagian besar anggota organisasi (*employee*) memilih untuk diam (*silence*) mengenai hal-hal yang terkait dengan pekerjaan.

Adanya fenomena *employee silence* ini seringkali dipandang sebagai sesuatu yang wajar dalam organisasi, sehingga seringkali individu maupun organisasi mengabaikan dampak negatifnya, yang seringkali tersembunyi dalam jangka waktu yang agak lama. Pada satu sisi *employee silence* memang memiliki manfaat seperti membantu manajemen dalam menurunkan intensitas informasi yang berlebihan (*overload*), mengurangi konflik personal dan meningkatkan privasi informasi atas rekan kerja (Van Dyne, Ang dan Botero, 2003). Namun, *employee silence* yang terjadi di hampir semua organisasi ini sebenarnya lebih banyak menimbulkan kerugian bagi perusahaan maupun individu. Penelitian Brinsfields (2009) mengindikasikan bahwa *employee silence* bersifat pervasive, multi-dimensional, dapat diukur dengan reliabel dan secara signifikan berhubungan dengan fenomena perilaku organisasi yang penting lainnya.

Hasil Wawancara Perlow dan Williams (2003) dengan para eksekutif senior dan karyawan mulai dari organisasi kecil (UKM) sampai dengan perusahaan-perusahaan besar pada Fortune 500 hingga birokrasi pemerintah mengungkapkan bahwa *employee silence* dapat memberikan dampak psikologis pada individu, merasakan penghinaan, kemarahan yang

merusak, kebencian, selanjutnya dapat mencemari setiap interaksi, menutup kreativitas, dan melemahkan produktivitas. *Employee silence* merupakan suatu proses organisasi yang dapat memboroskan biaya dan upaya-upaya organisasi yang dapat terlihat dalam berbagai bentuk, seperti *collection silence* dalam rapat, rendahnya tingkat partisipasi sumbang saran, rendahnya tingkat *voice*, dan seterusnya (Shojaie, et.al., 2011). Hal ini selanjutnya dapat berdampak terhadap meningkatnya ketidakpuasan karyawan yang tercermin pada *absenteeism* dan *turnover* dan mungkin perilaku-perilaku yang tidak diinginkan lainnya. Joinson (1996); Behesthtifar, Borhani dan Moghadam (2012) menyebutkan bahwa dampak negatif *employee silence* juga dapat berupa *monetary losses* (kerugian biaya) bagi perusahaan dan seiring berjalan waktu, *silence* dalam organisasi dapat menyebabkan beberapa karyawan menjadi terlalu acuh atau tidak memiliki kepedulian terhadap perusahaan (*Indifferent employees*), yaitu karyawan yang tidak peduli terhadap pekerjaannya, perusahaan dan kualitas kerja. Hal ini menyebabkan rusaknya keseluruhan fungsi organisasi. Oleh karena itu, organisasi saat ini dituntut untuk dapat mengelola *silence* yang ada dalam aktivitas perusahaan, yaitu dengan meminimalisir munculnya fenomena tersebut, atau dengan meminimalisir dampak yang mungkin ditimbulkannya.

### **Konsep Dasar Employee Silence**

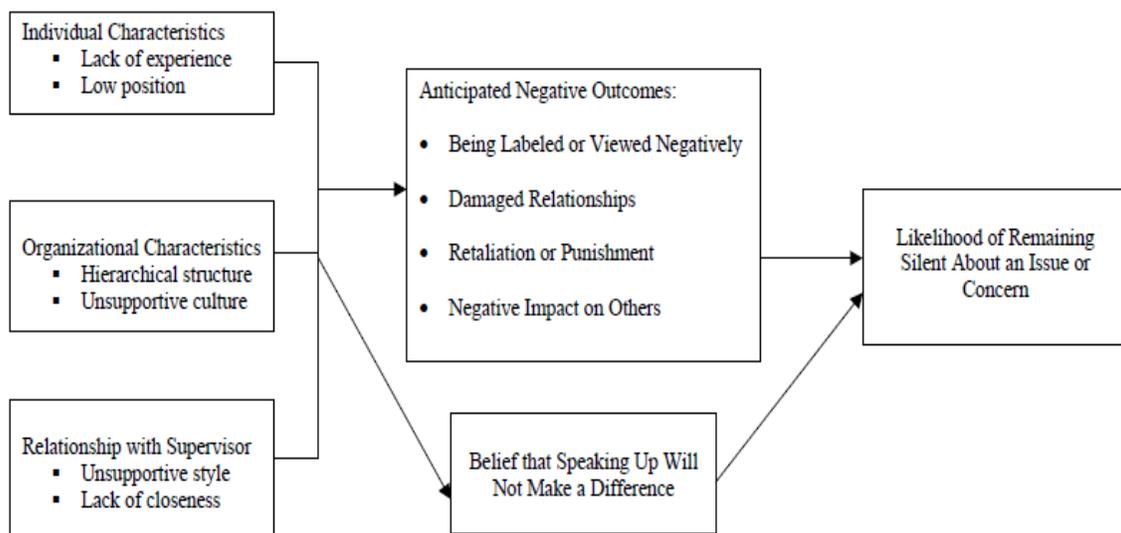
Pinder and Harlos (2001) mendefinisikan *silence* sebagai ketiadaan *voice* dalam komunikasi, yang melibatkan rangkaian kognisi, emosi dan intensi seperti keberatan dan dukungan. Definisi ini juga dilengkapi dengan pernyataan yang menyebutkan bahwa fenomena *employee silence* dapat memiliki perbedaan makna tergantung pada motivasi yang mendasarinya. Pinder dan Harlos (2001) juga menambahkan bahwa *silence* dapat berupa perilaku yang aktif, penuh kesadaran, memiliki tujuan dan manfaat. Definisi *silence* menurut Van Dyne et al. (2003; 136) adalah motivasi karyawan untuk menahan penyampaian gagasan, informasi dan opini mengenai pengembangan dalam hal-hal yang berkaitan dengan kinerja. *Employee silence* dapat didefinisikan sebagai tidak ditunjukkannya perasaan seseorang, tidak berbagi dengan orang lain dan menutupi masalah dengan berperilaku diam (*silence*) dan tetap terus bekerja seakan-akan tidak terjadi permasalahan apapun (Yirik, et.al., 2012).

Ada banyak alasan mengapa karyawan memilih untuk tetap diam. Ini dapat dinyatakan sebagai kebiasaan perilaku, kesadaran dan mekanisme pengambilan keputusan (Blackman dan Sadler-Smith, 2009). Alasan terjadinya *Organizational Silence* dapat disebabkan karena hal-hal sebagai berikut:

- *Injustice Culture* (Ketidakadilan Budaya)
- *Silence Climate* (Iklim Kebisuan)
- *Organizational Culture* (Budaya Organisasi)
- *Managerial Reasons* (Alasan Manajerial)
- *Negative Feedback Fears of Managers* (Ketakutan Tanggapan Negatif dari Manajer)
- *Prejudices towards Work and Worker* (Prasangka terhadap Kerja dan Pekerja)
- *Character of the Manager* (Karakter dari manajer)
- *Homogeneity of the Management Team* (Homogenitas dari Tim Manajemen)
- *Individual Reasons* (Alasan individual)
- *Lack of Confidence* (Kurangnya kepercayaan diri)
- *Considering Talking Risky* (Mengingat Resiko Berbicara)
- *Fear of Isolation* (Takut diasingkan)

- *Past Experiences* (Pengalaman Masa lalu)
- *Fear for Damaging the Relations* (Takut Merusak Hubungan)
- *Character and Personality* (Karakter dan Kepribadian)
- *National and Cultural reasons* (Alasan Kebangsaan dan Kebudayaan)
- *Cultural Structure and Norms* (Norma dan Struktur Budaya)
- *Power Distance* (Jarak kekuasaan)

Gambar 1 di bawah ini menjelaskan perkembangan terjadinya fenomena *Employee silence* dalam organisasi (Morrison, Milliken dan Hewlin, 2003) :



Gambar 1. Model Pilihan Perilaku *Silence*

Model Pilihan perilaku *silence* tersebut merupakan hasil penelitian yang dikembangkan oleh Morrison, Milliken dan Hewlin (2005). Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa terdapat tiga penyebab yang dapat menjelaskan mengapa seorang karyawan lebih memilih untuk “*silence* (diam)” dan merasa tidak dapat menyampaikan pendapatnya:

- a) Karakteristik Individu, seperti *lack of experience* (kurangnya pengalaman), *tenure or rank* (rendahnya masa kerja dan atau posisi jabatan).
- b) Karakteristik Hubungan dengan Supervisor, misalnya karena supervisor dipersepsikan tidak memberikan dukungan dan sulit di dekati.
- c) Karakteristik Organisasi, misalnya struktur dan budaya organisasi yang tidak terbuka bagi *upward communication*.

Dalam model tersebut juga dijelaskan mengenai 4 type atau jenis alasan yang menjadi pertimbangan karyawan dalam mengambil keputusan untuk berbicara atau berpendapat atau tidak, yaitu :

- a) Kekhawatiran mendapatkan label atau dipandang negatif oleh rekan kerja. Label negatif tersebut misalnya dianggap sebagai “*troublemaker*,” “*complainer*” atau tidak dianggap sebagai rekan kerja yang baik dalam tim (bukan “*team player*”).
- b) Kekhawatiran berkaitan dengan *relationships*. Beberapa karyawan berpendapat bahwa membicarakan permasalahan atau isu dalam perusahaan merupakan sesuatu yang berbahaya karena dapat merusak jalinan hubungan mereka dengan orang-orang dimana mereka saling bergantung dan berbagai informasi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.
- c) Kekhawatiran bahwa pendapat yang disampaikan (*speaking up*) tidak akan berguna dan sia-sia karena tidak berdampak apapun. Hal ini disebabkan ketidakmampuan organisasi dalam menanggapi pendapat anggota organisasi, dan tidak ada tindak lanjut atas usulan yang disampaikan.
- d) Kekhawatiran akan ancaman balas dendam atau hukuman. Karyawan merasa khawatir jika mereka berbicara mengenai suatu isu, mereka mungkin akan dapat kehilangan jabatan atau peluang promosinya.

### **Jenis-jenis Silence**

Sependapat dengan apa yang disampaikan oleh Morrison, Milliken dan Hewlin (2003) mengenai berbagai alasan yang menjadi penyebab fenomena *silence* dalam organisasi, Pinder and Harlos’ (2001), mengelompokkan tiga jenis *silence* yang dikonseptualisasikan berdasarkan motivasi karyawan. Motivasi tersebut selaras dengan temuan Milliken, Morrison dan Hewlin (2003), yaitu *disengaged*, *self-protective*, dan *other oriented*. Ketiga jenis *silence* tersebut adalah sebagai berikut :

#### **1. Acquiescent Silence**

Seseorang yang mendapat label sebagai orang yang berperilaku “silent” atau pendiam dari teman lain seringkali dianggap sebagai orang yang tidak berkomunikasi secara aktif. Konseptualisasi *silence* menurut Pinder and Harlos’ (2001), dibatasi pada situasi dimana seseorang mempunyai ide/gagasan, informasi dan pendapat yang relevan namun lebih memilih untuk tidak mengekspresikannya. *Silence* bukan merupakan ketiadaan voice (suara) dan keputusan untuk lebih memilih *silence* didorong oleh motivasi yang berbeda. Bentuk *silence* yang seperti ini disebut sebagai *Acquiescent Silence*. Definisi dari *Acquiescent Silence* adalah *Silence* yang muncul dalam bentuk menahan ide/gagasan, informasi dan pendapat yang relevan berdasarkan *resignation* (pengunduran diri). Thus, *Acquiescent Silence* menunjukkan perilaku pasif dalam ketidakterlibatan (*disengaged behaviour*) (Kahn, 1990).

#### **2. Defensive Silence**

Pinder and Harlos (2001) menggunakan istilah *Quiescent Silence* untuk mendeskripsikan perilaku *silence* berdasarkan kekhawatiran personal akan konsekuensi yang dapat diterima sebagai akibat dari berbicara (*speaking up*). Hal ini selaras dengan Morrison and Milliken’s (2003) yang menekankan pada emosi pribadi atas perasaan kekhawatiran sebagai kunci pendorong munculnya *organizational silence*. *Defensive Silence* merupakan tindakan menahan ide/gagasan, informasi dan pendapat yang relevan sebagai bentuk perlindungan diri (*selfprotection*), berdasarkan perasaan khawatir. *Defensive Silence* merupakan bentuk perilaku diniatkan dan proaktif yang ditujukan untuk melindungi diri dari ancaman luar. Berlawanan dengan *Acquiescent Silence*, *Defensive Silence* lebih bersifat proaktif dan melibatkan perhatian dan pertimbangan tertentu, diikuti keputusan

yang disadari untuk menahan ide/gagasan yang relevan, informasi dan pendapat sebagai strategi terbaik pada satu situasi.

### 3. *ProSocial Silence*

Konseptualisasi *silence* yang ketiga, diberi label *ProSocial Silence*. Istilah ini muncul dari literatur yang berkaitan dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) yang mendeskripsikan bentuk *ProSocial* karyawan (Organ, 1988). *ProSocial Silence* didefinisikan sebagai bentuk penahanan ide/gagasan, informasi dan pendapat yang relevan, dengan tujuan untuk kepentingan orang lain atau organisasi – berdasarkan altruisme atau motif kooperatif. Seperti halnya organizational citizenship, *ProSocial Silence* merupakan perilaku yang diniatkan dan proaktif yang terutama ditujukan bagi kepentingan orang lain. Sama dengan OCB, *ProSocial Silence* is perilaku pilihan yang tidak dapat diperintahkan oleh organisasi. *ProSocial Silence* didasarkan pada perhatian dan pertimbangan atas alternatif-alternatif yang ada dan merupakan keputusan yang disadari untuk menahan ide/gagasan, informasi dan pendapat yang relevan. Namun, tidak seperti Defensive Silence, *ProSocial Silence* didorong oleh kepedulian terhadap orang lain, bukan oleh rasa takut atau konsekuensi negatif personal yang mungkin ditimbulkan akibat berbicara (*speaking up*).

### **Dampak Silence Terhadap Karyawan dan Organisasi**

Dyne, Ang dan Botero, (2003) menyatakan bahwa riset akademis mengenai *employee silence* masih belum banyak dilakukan. Sedikit dari penelitian terkait dengan *employee silence* tersebut, telah membuktikan adanya variabel-variabel yang menjadi penyebab maupun akibat dari adanya fenomena tersebut di organisasi. Pengaruh antedecedan maupun konsekuensi *employee silence* biasanya dikaitkan dengan berbagai variabel dalam organisasi. Beberapa peneliti melakukan studi mengenai pengaruh dan hubungan *employee silence* dan atau *organizational silence* dengan topik-topik seperti : Silence Climate, Commitment (Nikamaram, et.al., 2012; Amah dan Chiwuba, 2008; Panahi, et.al., 2012; Dimitris dan Vakola, 2000); Leadership (Zehir dan erdogan, 2011), trust in supervisor (Premaux dan Bedeian, 2003; ), Top management openness (Premaux dan Bedeian, 2003; ), organizational Justice (Pinder dan harlos, 2001), Change (Morrison dan Milliken, 2000.), Performance (Zehir dan erdogan, 2011). *Employee Silence* juga kerap dihubungkan dengan personality (Premaux dan Bedeian, 2003). Budaya juga di teliti sebagai variabel yang memiliki hubungan signifikan dengan *employee silence* (Landau dan College, 2009).

*Employee silence* memiliki banyak dampak terhadap karyawan itu sendiri. Karyawan yang tidak acuh, seringkali merupakan karyawan yang berperilaku *silence*, yang cenderung merasakan adanya kemacetan seperti mesin pada pabrik. Menurut Tangirala, *employee silence* berpengaruh terhadap kesejahteraan personal, meningkatkan stress, dan menyebabkan mereka merasa bersalah, mengalami permasalahan dan menemui kesulitan dalam melihat peluang perubahan (Bagheri, et al. 2012). Karyawan yang tidak acuh menyebabkan organisasi mengalami kerugian finansial dan fungsinya berjalan dengan buruk. *Employee silence* sangat merusak organisasi, karena dapat menyebabkan meningkatnya ketidakpuasan karyawan yang mendorong tingginya *absenteeism* dan *turnover* serta beberapa perilaku lain yang tidak diinginkan (Bagheri, et al. 2012). *undesirable reactions may elicit from employees, such as not valued, lack control, and cognitive dissonance* (Reichers, et al. 1997). *Organizational silence can have detrimental effects on decision-making and processes of change by blocking alternative views, negative feedback, and accurate information.* Chris Penttila menyebutkan bahwa *employee silence* dapat membunuh inovasi dan menghasilkan proyek perencanaan yang

mengarahkan pada produk –produk cacat, moral yang rendah dan rusaknya lini bawah. (Pentilla, 2003).

Fenomena *employee silence* yang muncul secara kolektif dalam suatu organisasi menyebabkan munculnya *organizational silence*, yang dapat menghalangi komunikasi atas informasi dan sangat merusak perusahaan karena manajer tidak dapat membuat keputusan yang efektif dan belajar dari pengalaman masa lalu tanpa perbaikan informasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa *employee silence* dapat berakibat buruk terhadap individu karyawan dan pada gilirannya terhadap organisasi. Dalam upaya mengurangi dan menghilangkan fenomena *employee silence* dalam organisasi, manajemen harus mencari dan menerima umpan balik secara teratur, menciptakan saluran komunikasi yang aman untuk saluran *upward communication* dan menciptakan *learning organization* yang berdasarkan pada rasa percaya (*trust*). Karyawan harus merasa aman dan dihargai atas kontribusinya. Hal ini meminta manajemen puncak untuk mengikuti dan menghargai perspektif alternatif dan umpan balik dari karyawannya. Para CEO harus selalu menerima kritik secara teratur dalam menghadapi perubahan yang cepat. Kualitas informasi yang diterima dari semua tingkatan menjadi kontribusi bagi dia dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk mengubah *employee silence* dalam organisasi memang bukan jalan yang mudah. Oleh karena itu, sebelum berlarut dan berkembang menjadi fenomena kolektif *organizational silence*, maka munculnya *employee silence* harus dicegah, dimana para pemimpin organisasi tidak hanya mengizinkan, namun bahkan memberikan reward kepada karyawan yang bersedia menunjukkan informasi mengenai permasalahan yang dihadapi organisasi, meskipun penyampaian info itu bersifat sensitif dan beresiko. Selain itu perlu diciptakan adanya mekanisme formal yang memungkinkan karyawan untuk dapat menyampaikan informasi yang mereka ketahui secara rahasia (*anonymously*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Beheshtifar, Malikeh, Hossein Borhani dan Mahmood Nekoie Moghadam. 2012. Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* November 2012, Vol. 2, No. 11 ISSN: 2222-6990.
- Belal Panahia, Seid Mahdi Veisehb, Said Divkharc and Farideh Kamarid, (2012), *An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment*. *Management Science Letters* 2 (2012) 735–744.
- Brinsfield, C.T, Edwards, M.E & Greenberg, J. (2009), "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", Emerald Group Publishing Limited, pp.3-33.

- Dimitris, Bouradas and Vakola, Maria, (2007), *Organizational silence: A new challenge for human resource management*; Athens university of economics and business, pp1-19.
- Dyne, Linn Van, Soon Ang and Isabel C. Botero. (2003), *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. Journal of Management Studies 40:6 September 2003 0022-2380.
- Ghodratollah Bagheri Ph.D., Reihaneh Zarei, Mojtaba Nik Aeen. (2012), *Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)*. Ideal Type of Management Vol . 1, No . 1, Spring 201 PP. 47- 58.
- Liut, Dan dan Jun Wu, Jiu-cheng Ma. 2009. Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company, Renmin University. Downloaded on April 08,2010 at 01:26:47 UTC from IEEE Xplore.
- Morrison, E. and Milliken, F. 2000. Organisational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World. Academy of Management Review, 25(4), 706-725.
- Pentilla, Chris. (2003), Get Talking, Entrepreneur, Nov, p. 25.
- Pinder, C.C. & Harlos, K. P. (2001), "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", Research in Personnel and Human Resources Management, 20, pp 331-369.
- Shojaie, Samereh, Zarei Matin, Hasan & Barani, Ghasem. (2011), "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", Procedia - Social and Behavioral Sciences, 30, pp 1731 –1735.
- Şevket Yirik, Yusuf Yilmaz, Osman Nuri Demirel, Yıldırım Yılmaz, Abdullah Akgün, Hasan Kinay. (2012). *Analysis Of The Hotel Personnel's Conceptions Of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms Of Demographic Variables*. 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 - June 01 2012, Sarajevo.
- Tangirala, Subrahmaniam dan Rangaraj Ramanujam. 2008. *Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate*, Personnel Psychology 2008, 61, 37–68.