

TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS TENTANG KEHENINGAN KARYAWAN (*EMPLOYEE SILENCE*)

Nonifili Febrianty Harefa¹; Praptini Yulianti²; Karya Jaya Zendrato³

Universitas Airlangga, Kota Surabaya^{1,2,3}

Badan Pusat Statistik, Kota Gunungsitoli^{1,3}

Email : nonifili.febrianty.harefa-2021@feb.unair.ac.id¹; praptini-y@feb.unair.ac.id²;
karya.jaya.zen-2021@feb.unair.ac.id³

ABSTRAK

Tak dapat dipungkiri bahwa perilaku *employee silence* pasti pernah terjadi di perusahaan maupun organisasi. Walaupun banyak yang mengetahui bahwa *employee silence* berdampak buruk bagi organisasi maupun individu, namun penelitian terkait *employee silence* masih kurang dieksplorasi. Penelitian ini mengkaji perkembangan penelitian *employee silence* pada *subject area Business, Management, and Accounting; Social Sciences; dan Psychology* pada jurnal-jurnal terindeks Scopus dalam kurun waktu 50 tahun terakhir dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)*. Identifikasi penelitian dengan menggunakan *Scopus analyze search results* dan olah data *VOSviewer* memberikan hasil berupa informasi nama penulis, afiliasi, negara, jumlah dokumen per tahun, sumber dokumen, area subjek, jaringan antar penulis, dan berbagai visualisasi jaringan dalam studi *employee silence*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti di masa yang akan datang dalam menggunakan referensi jurnal yang berkualitas dan terindeks Scopus pada bidang penelitian *employee silence*.

Kata Kunci: *Employee Silence, Systematic Literature Review*

ABSTRACT

It is undeniable that employee silence has certainly occurred in companies and organizations. Although many people know that employee silence has a negative impact on organizations and individuals, research related to employee silence is still lacking in exploration. This study examines the development of employee silence research on the subject area of Business, Management, and Accounting; Social Sciences; and Psychology in Scopus indexed journals in the last 50 years using the Systematic Literature Review (SLR) method. Research identification using Scopus analyze search results and VOSviewer data processing gives results in the form of information on author's name, affiliation, country, number of documents per year, document sources, subject areas, networks between authors, and various network visualizations in the employee silence study. The results of this study are expected to assist future researchers in using quality and Scopus indexed journal references in the field of employee silence research.

Keyword: Employee Silence, Systematic Literature Review

PENDAHULUAN

Banyak organisasi yang terjebak dalam suatu kontradiksi dimana sebagian besar karyawan mengetahui kebenaran tentang suatu isu/masalah tertentu yang terjadi dalam

organisasi namun mereka tidak berani untuk menceritakannya kepada atasan mereka (Morrison & Milliken, 2000). Dalam banyak situasi, individu mempertimbangkan pro dan kontra dari berbicara sebelum akhirnya memilih respon yang lebih aman dengan bertindak “*silence*” yaitu secara sadar menahan informasi, saran, atau masalah yang berpotensi penting (Morrison *et al.*, 2015).

Ketidakberanian ini merupakan salah satu bukti adanya fenomena *employee silence* dalam suatu organisasi. Ada banyak alasan mengapa individu memilih untuk tetap diam di tempat kerja, termasuk kekhawatiran akan keamanan dan nilai yang dirasakan dari masukan mereka; serta keragaman di tempat kerja yang terkadang membuat individu di tempat kerja menjadi tidak mudah untuk berbicara, berbagi pemikiran/ide, dan/atau berbagi kekhawatiran mereka. (Workman-Stark, 2022).

Menurut Donaghey *et al.* (2011), *silence* mungkin mencerminkan situasi dimana karyawan tidak memiliki kesempatan untuk bersuara atau tidak menggunakan kesempatan tersebut karena berbagai alasan. Sedangkan *employee silence* adalah suatu tindakan yang dengan sengaja menahan ide, informasi, dan pendapat terkait pekerjaan (Ruck *et al.*, 2017). Menurut Morrison *et al.* (2015), *silence* tidak dimotivasi oleh kebutuhan untuk melihat tim atau organisasi gagal, melainkan pelestarian diri.

Menurut Jesevičiūtė-Ufartienė *et al.* (2020), *employee silence* merupakan fenomena yang kompleks dan masih kurang diesplorasi (Nechanska *et al.*, 2020). Dalam beberapa kasus, *employee silence* bermanfaat dalam mengurangi kelebihan informasi manajerial, mengurangi konflik interpersonal, dan melindungi privasi karyawan (Dyne *et al.*, 2003). Namun fenomena *employee silence* lebih sering dianggap berbahaya dan sering terjadi sehingga membutuhkan perhatian lebih dari para ilmuwan (Jesevičiūtė-Ufartienė *et al.*, 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini mengkaji perkembangan penelitian *employee silence* pada *subject area Business, Management, and Accounting; Social Sciences; dan Psychology* pada jurnal-jurnal terindeks Scopus dalam kurun waktu 50 tahun terakhir. Dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)*, diharapkan hasil identifikasi penelitian ini memberikan informasi berupa nama penulis (*document by authors*), afiliasi (*document by affiliation*), negara (*document by country or territory*), jumlah dokumen per tahun (*document by years*), sumber dokumen (*document per year by source*), area subjek (*document by subject area*), jaringan antar

penulis (*network between author*), dan berbagai visualisasi jaringan dalam studi *employee silence*; yang pada akhirnya diharapkan dapat membantu peneliti di masa yang akan datang dalam menggunakan referensi jurnal yang berkualitas dan terindeks Scopus pada bidang penelitian *employee silence*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pinder *et al.* (2001) mendefinisikan *silence* sebagai ketiadaan *voice* dalam komunikasi, yang melibatkan rangkaian kognisi, emosi, dan intensi seperti keberatan dan dukungan. menyebutkan bahwa fenomena *employee silence* dapat memiliki perbedaan makna tergantung pada motivasi yang mendasarinya. Tindakan *silence*, yang secara eksplisit menilai pemotongan informasi (Tangirala & Ramanujam, 2008), dapat digunakan untuk menyimpulkan sejauh mana seorang karyawan terlibat atau tidak dalam bersuara.

Ada banyak bentuk-bentuk *employee silence* yang muncul pada penelitian terdahulu. Salah satunya, empat bentuk *employee silence* dari Knoll *et al.* (2013) yaitu:

1. *Acquiescence Silence*

Acquiescence Silence adalah bentuk sikap menahan ide-ide yang relevan secara pasif, berdasarkan kepasrahan. *Acquiescence Silence* mewakili perilaku yang tidak melibatkan diri, ditunjukkan oleh karyawan yang putus asa, tidak mau mengerahkan upaya untuk berbicara, terlibat, atau berusaha mengubah situasi.

2. *Quiescence Silence*

Quiescence Silence adalah bentuk pemotongan informasi yang relevan untuk melindungi diri sendiri, berdasarkan ketakutan bahwa konsekuensi dari berbicara bisa menjadi pribadi yang tidak menyenangkan. Dalam keadaan diam, karyawan tidak setuju dengan tindakan tertentu dan sadar akan alternatif tetapi menahan memberikan saran/informasi sebagai strategi pribadi terbaik, karena mereka masih tertarik pada pekerjaan dan organisasi mereka.

3. *Prosocial Silence*

Prosocial Silence adalah bentuk menahan ide, informasi, atau pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dengan tujuan menguntungkan orang lain atau organisasi berdasarkan altruisme atau motif kooperatif. Karyawan yang merasakan keterikatan yang kuat dengan organisasi atau rekan kerjanya mungkin juga melakukan perilaku yang menguntungkan organisasi atau rekan kerja (misal tidak

menginformasikan kepada pelanggan tentang kekurangan produk atau menutupi perilaku rekan kerja yang negatif kepada pelanggan). Perilaku ini sebagai penyebab potensial *organizational silence* yang pada akhirnya mengakibatkan kerugian bagi organisasi dan khususnya untuk entitas selain organisasi (misal klien atau pelanggan)

4. *Opportunistic Silence*

Opportunistic Silence adalah bentuk menahan ide, informasi, atau pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dengan tujuan menguntungkan diri sendiri.

Workman-Stark (2022) menjelaskan salah satu faktor kunci dari *silence* adalah status sosial. Individu yang dianggap berstatus lebih rendah cenderung menahan diri dari berbagi informasi yang berpotensi penting bagi orang lain. Sedangkan individu yang berstatus lebih tinggi cenderung mendengarkan orang lain, mereka dapat memberikan pengaruh yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, kecuali ada keterbukaan untuk mencari pendapat orang lain. Selain itu, *employee silence* muncul ketika karyawan merasakan bahwa organisasi mereka tidak mendukung atau menghargai suara yang beragam.

Morrison *et al.* (2015) menjelaskan bahwa terdapat 2 faktor kunci ketika karyawan memutuskan apakah akan berbicara di tempat kerja atau tidak, yaitu, keamanan yang dirasakan dan nilai/manfaat yang diperoleh saat memilih berbicara daripada diam. Workman-Stark (2017) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi juga merupakan salah satu penyebab *employee silence*. Contohnya: Budaya organisasi yang “berusaha untuk menyalahkan” dan memaksa karyawan untuk bertanggung jawab daripada “belajar dari kesalahan”; dan Adanya iklim ketidakadilan, di mana pemimpin membuat keputusan yang tidak konsisten, tidak etis, atau bias yang mengarah pada ketidakadilan, kemungkinan akan mempengaruhi karyawan untuk menahan diri dari berbagi informasi penting.

Penelitian yang dilakukan oleh Milliken *et al.* (2003) menunjukkan bahwa *silence* di tempat kerja mencakup berbagai isu seperti:

- Kekhawatiran akan kompetensi atau kinerja dari rekan kerja atau supervisor
- Masalah dengan proses atau kinerja organisasi dengan saran untuk perbaikan
- kekhawatiran tentang gaji atau kesetaraan gaji, ketidaksepakatan dengan kebijakan atau keputusan perusahaan
- Masalah karir pribadi

- Masalah etika atau keadilan
- Pelecehan di tempat kerja
- Konflik dengan rekan kerja
- Dan masalah lainnya

Dari hasil penelitiannya, Milliken *et al.* (2003) kemudian membuat model pilihan untuk tetap diam. Model ini menjelaskan bagaimana dan mengapa karyawan memutuskan untuk tetap diam (Gambar 1), selanjutnya mengembangkan model implikasi yang dirasakan dari pemberian label atau citra negatif (Gambar 2).

Erkutlu & Chafra (2019) menguji hubungan antara integritas perilaku seorang pemimpin dan sikap diam karyawan. Secara khusus, mereka mengambil pendekatan relasional dengan memperkenalkan identifikasi relasional karyawan sebagai mediator. Hasil penelitian ini mendukung efek negatif dari **integritas perilaku pemimpin** pada keheningan karyawan, serta efek mediasi dari identifikasi relasional karyawan. Apalagi ketika tingkat keterampilan politik karyawan rendah, hubungan antara integritas perilaku pemimpin dan sikap diam karyawan akan menjadi kuat, sedangkan efeknya melemah ketika tingkat keterampilan politiknya tinggi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor **leadership** berperan terhadap perilaku *employee silence*. Ditemukan bukti bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung, salah satunya *empowering leadership*, selain dapat menurunkan perilaku *employee silence* melalui mediasi *trust in leader* (Hassan *et al.*, 2019), juga dapat mendorong *employee creativity* (Zhang & Zhou, 2014). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Herlambang *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung yang positif signifikan antara *empowering leadership* terhadap *employee creativity*, dan juga ditemukan bukti bahwa *trust in leader* memoderasi pengaruh antara *empowering leadership* terhadap *employee creativity*. Hal ini disebabkan karena nilai kepercayaan kepada pemimpin meningkat akibat dari gaya kepemimpinan *empowering leadership* yang memberikan ruang kepada karyawannya untuk menyampaikan ide-ide baru dan inovatif sehingga menurunkan perilaku *employee silence* dan pada akhirnya meningkatkan *employee creativity*.

Edmondson (2019) menjelaskan bahwa para pemimpin dapat membantu menciptakan rasa aman secara psikologis bagi karyawannya dengan cara:

- Mendorong suara yang konstruktif – mendorong karyawan untuk berani berbagi informasi yang mungkin merugikan atau tidak penting secara jujur
- Mengedepankan “belajar dari kesalahan” daripada “berusaha untuk menyalahkan”
- Mengadopsi pola pikir belajar – bahwa para pemimpin juga tidak memiliki semua jawaban (proses terus belajar) dan masih membutuhkan masukan dari orang lain
- Melakukan penyelidikan yang *humble* – ajukan pertanyaan dan dengarkan jawaban para karyawan
- Ciptakan peluang untuk berpendapat bagi semua anggota tim
- Tanggapi secara produktif – akui dan ucapkan terima kasih kepada orang-orang atas masukan mereka
- Hadapi perilaku karyawan yang "membungkam", bukan membiarkannya

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi *literature review* dari berbagai jurnal yang ada di *database* Scopus. Alur Gambar 3 merupakan mekanisme dan protokol pencarian untuk pengindeksan jurnal seperti Scopus. Kemudian dilakukan pencarian di *database* Scopus dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menggunakan kata kunci *employee silence* atau dengan sintaks TITLE-ABS-KEY (*employee* AND *silence*) dan diperoleh hasil sebanyak 515 dokumen.
2. Selanjutnya memilih jenis dokumen berupa *article* dan *review* atau dengan sintaks TITLE-ABS-KEY (*employee* AND *silence*) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) dan diperoleh hasil sebanyak 429 dokumen,
3. Selanjutnya memilih *subject area* dalam *Business, Management, and Accounting; Social Sciences; Psychology* atau dengan sintaks TITLE-ABS-KEY (*employee* AND *silence*) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC")) dan diperoleh hasil sebanyak 363 dokumen.
4. Selanjutnya memilih dokumen berbahasa Inggris atau dengan sintaks TITLE-ABS-KEY (*employee* AND *silence*) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-

TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) dan diperoleh hasil sebanyak 346 dokumen.

Systematic Literature Review (SLR) ini mengukur status peta publikasi di bidang *Employee Silence* di tingkat internasional dalam 50 tahun terakhir (1973 – 2023). Data artikel penelitian diperoleh dari *database* Scopus menggunakan fasilitas pencarian dokumen pada tanggal 18 Maret 2023 jam 11.00 WIB.

Penelitian ini menggunakan kemampuan untuk menampilkan analisis visualisasi data dan ilustrasi dengan fitur analisis hasil pencarian yang tersedia pada fasilitas Scopus dan ditambah dengan aplikasi VOSViewer. Alat VOSviewer dapat digunakan untuk menampilkan visualisasi, seperti memvisualisasikan jaringan antar peneliti, organisasi, tahun artikel, dan negara, serta mengeksplorasi peningkatan jumlah studi, kata kunci, kolaborasi peneliti, konsep penelitian yang sedang tren, penelitian yang paling banyak dikutip, dan konsep penelitian yang masih jarang dilakukan.

VOSViewer dikelola dengan mengidentifikasi kata kunci yang terkait dengan *Employee Silence* untuk mencari dan mengidentifikasi artikel terkait dari peneliti internasional secara global dalam *database* Scopus, dan didapatkan 346 dokumen akademik yang diterbitkan dari tahun 1973 hingga 2023. Perintah kunci yang diterapkan saat pencarian data di Scopus adalah TITLE-ABS-KEY (*employee* AND *silence*) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")). Alasan peneliti menggunakan batasan *subject area* tidak hanya dalam *Business, Management, and Accounting* namun juga pada area *Social Sciences* dan *Psychology* sebab penelitian terdahulu terkait *employee silence* dalam konteks perusahaan maupun organisasi sering ditemukan dalam jurnal-jurnal psikologi maupun ilmu sosial.

Systematic Literature Review (SLR) pada penelitian ini menggunakan dua strategi tipe analisis dan metode *counting* yaitu:

- Tipe analisis *co-authorship* dengan unit analisis *authors* dan metode *full counting*
- Tipe analisis *co-occurrence* dengan unit analisis *keywords* dan metode *full counting*,

kemudian dilakukan visualisasi berdasarkan *Network Visualization* untuk mendapatkan berbagai informasi tentang jaringan dokumen. Aplikasi yang digunakan adalah VOSViewer versi 1.6.17 untuk mendapatkan jaringan konsep penelitian melalui visualisasi kata kunci.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Hasil dan pembahasan ini akan menjelaskan semua hasil analisis data berdasarkan publikasi penulis (*document by authors*), afiliasi (*document by affiliation*), negara (*document by country or territory*), jumlah dokumen per tahun (*document by years*), sumber dokumen (*document per year by source*), area subjek (*document by subject area*), jaringan antar penulis (*network between author*), dan berbagai visualisasi jaringan dalam studi *Employee Silence*.

Berdasarkan Penulis (*document by authors*)

Grafik 1 menunjukkan penulis yang memiliki kontribusi terbesar dalam publikasi di bidang *Employee Silence*. Penulis dengan jumlah publikasi terbanyak di bidang *Employee Silence* adalah Knoll, M. dan Morrison, E.W. dengan masing-masing sebanyak 6 dokumen. Kemudian diikuti oleh Ayub A., Deadahanov, A.T., Jahanzeb, S., Kashif, M., Rhee, J., dan Srivastava, S. dengan masing-masing sebanyak 5 dokumen. Selanjutnya Duan, J. dan Estay, C. masing-masing sebanyak 4 dokumen.

Berdasarkan Afiliasi (*document by affiliation*)

Grafik 2 menunjukkan afiliasi penelitian yang memiliki kontribusi terbesar dalam publikasi di bidang *Employee Silence*. Penelitian terbanyak dilakukan oleh Technische Universität Chemnitz sebanyak 8 dokumen, disusul oleh New York University sebanyak 7 dokumen, kemudian Yeungnam University dan Pennsylvania State University dengan masing-masing sebanyak 6 dokumen. Untuk afiliasi penelitian yang berasal dari Indonesia hanya Universitas Lancang Kuning dengan total dokumen sebanyak 1 dokumen.

Berdasarkan Negara (*document by country or territory*)

Grafik 3 menunjukkan negara yang memiliki kontribusi terbesar dalam publikasi di bidang *Employee Silence*, yaitu United States sebanyak 101 dokumen, China sebanyak 54 dokumen, United Kingdom sebanyak 42 dokumen, Pakistan sebanyak 25 dokumen, Turkey sebanyak 22 dokumen. Indonesia hanya sebanyak 4 dokumen. Hal ini

membuktikan bahwa negara Indonesia memiliki sedikit kontribusi dalam publikasi di bidang *Employee Silence*.

Berdasarkan Jumlah Dokumen per Tahun (*document by years*)

Grafik 4 menunjukkan jumlah publikasi per tahun tentang *Employee Silence* dimana puncak publikasi terbanyak terjadi pada tahun 2022 sebanyak 57 dokumen. Penelitian *Employee Silence* telah dimulai sejak tahun 1973 sebanyak 1 dokumen oleh Athanassiades, J. C. yang dipublikasikan dalam jurnal *The ABCA Journal of Business Communication* dengan judul *The Sounds and Silences of Employee Communication*.

Selanjutnya penelitian tentang *Employee Silence* dari tahun ke tahun tidak menunjukkan peningkatan hingga tahun 1997 mulai terjadi peningkatan sebanyak 2 dokumen dan menunjukkan tren peningkatan yang fluktuatif setiap tahunnya. Tren penelitian tentang *Employee Silence* selama 5 tahun terakhir adalah terdapat 29 publikasi pada tahun 2018; 27 publikasi pada tahun 2019; 35 publikasi pada tahun 2020; 42 publikasi pada tahun 2021; 57 publikasi pada tahun 2022. Tidak menutup kemungkinan pada tahun 2023 ini akan ada peningkatan penelitian tentang *Employee Silence*.

Berdasarkan Sumber Dokumen (*document per year by source*)

Grafik 5 menunjukkan jurnal yang memiliki kontribusi terbesar dalam publikasi di bidang *Employee Silence*, yaitu jurnal *Personnel Review* dan *Social Behavior and Personality* masing-masing sebanyak 11 dokumen, sebanyak 11 dokumen, *Journal Of Business Ethics* sebanyak 9 dokumen, *International Journal Of Human Resource Management* sebanyak 8 dokumen, *German Journal Of Human Resource Management* sebanyak 7 dokumen, dan *Employee Relations*, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, *Journal Of Management Studies*, *Journal Of Organizational Change Management*, *Sustainability Switzerland* masing-masing sebanyak 5 dokumen.

Berdasarkan Area Subjek (*document by subject area*)

Grafik 6 menunjukkan area subjek yang memiliki kontribusi terbesar dalam publikasi di bidang *Employee Silence*, yaitu *Business, Management, and Accounting* sebanyak 233 dokumen (39,00%); *Social Sciences* sebanyak 132 dokumen (22,10%); *Psychology* sebanyak 94 dokumen (15,07%); *Economics, Econometrics and Finance* sebanyak 36 dokumen (6,00%); *Arts and Humanities* sebanyak 26 dokumen (4,30%); dan *Decision Sciences* sebanyak 19 dokumen (3,20%).

Berdasarkan Visualisasi Jaringan antar Penulis (*network between authors*)

Gambar 4 menunjukkan visualisasi bahwa terdapat 7 cluster pola konstruksi dalam jaringan kolaboratif penulis dalam studi *Employee Silence* yang disusun dengan aplikasi VOSViewer. Visualisasi ini didapatkan dengan tipe analisis *co-authorship* dengan unit analisis *authors*, metode *full counting*, dan kriteria jumlah minimum dokumen per penulis adalah 1 dokumen.

Hasil olah data VOSviewer pada Gambar 4 menunjukkan bahwa penulis Knoll, M merupakan penulis dengan jaringan kolaboratif terbesar di bidang *Employee Silence* yang ditunjukkan dengan bulatan biru tua terbesar dibandingkan dengan bulatan berwarna lainnya. Selanjutnya disusul oleh Van Dick, R yang ditunjukkan dengan bulatan biru muda terbesar kedua dibandingkan dengan bulatan berwarna lainnya.

Selanjutnya, hasil olah data VOSviewer pada Gambar 5 menunjukkan penulis dengan jumlah dokumen terbanyak versi VOSviewer antara lain Fatima, T. dengan 8 dokumen dan kekuatan tautan total 26; Knoll, M. dengan 6 dokumen dan kekuatan tautan total 62; Morrison, E.W. dengan 6 dokumen dan kekuatan tautan total 5; Ayub, A. dengan 5 dokumen dan kekuatan tautan total 21; Kashif, M. dengan 5 dokumen dan kekuatan tautan total 13; dan seterusnya.

Berdasarkan Visualisasi *Keyword*

Gambar 6 menunjukkan visualisasi perkembangan penelitian berdasarkan *keyword*. Visualisasi ini didapatkan dengan tipe analisis *co-occurrence* dengan unit analisis *keywords*, metode *full counting*, dan kriteria minimum jumlah kemunculan *keyword* adalah 2 *keyword*. Diperoleh 267 dari 1.292 *keyword* yang memiliki hubungan satu dengan lainnya di bidang *Employee Silence* yang disusun melalui aplikasi VOSViewer.

Gambar 7 menunjukkan jumlah kejadian terkait *keyword* yang paling sering muncul yaitu *keyword employee silence* dengan 94 kali kemunculan dan kekuatan tautan total 317; *silence* dengan 41 kali kemunculan dan kekuatan tautan total 138; *voice* dengan 31 kali kemunculan dan kekuatan tautan total 156; *employee voice* dengan 27 kali kemunculan dan kekuatan tautan total 73; *employee* dengan 24 kali kemunculan dan kekuatan tautan total 304; *organizational silence* dengan 24 kali kemunculan dan kekuatan tautan total 45.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi pustaka yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Isu-isu yang dicakup *employee silence* di tempat kerja yaitu:

- Kekhawatiran akan kompetensi atau kinerja dari rekan kerja atau supervisor
- Masalah dengan proses atau kinerja organisasi dengan saran untuk perbaikan
- kekhawatiran tentang gaji atau kesetaraan gaji, ketidaksepakatan dengan kebijakan atau keputusan perusahaan
- Masalah karir pribadi
- Masalah etika atau keadilan
- Pelecehan di tempat kerja
- Konflik dengan rekan kerja, dll

2. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee silence* di tempat kerja:

- Integritas perilaku pemimpin, *leadership style*
- Status sosial
- Budaya organisasi
- Keamanan yang dirasakan
- Nilai/manfaat yang diperoleh

3. Hasil *review* dari *Scopus analyze search results* dan olah data VOSviewer menunjukkan beberapa hal sebagai berikut:

- Sepanjang kurun waktu 50 tahun, hanya 515 dokumen terkait *employee silence* yang terindeks Scopus, hal ini membuktikan masih sangat sedikit penelitian terkait *employee silence*.
- Peneliti individu di tingkat global yang paling produktif di bidang *Employee Silence* versi Scopus adalah dan Knoll, M. dan Morrison, E.W. dengan masing-masing sebanyak 6 dokumen.
- Afiliasi penelitian tertinggi di bidang *Employee Silence* dilakukan oleh Technische Universität Chemnitz sebanyak 8 dokumen,
- Negara dengan jumlah publikasi terbanyak di bidang *Employee Silence* adalah United States sebanyak 101 dokumen.
- Jumlah publikasi terbanyak di bidang *Employee Silence* terjadi pada tahun 2022 sebanyak 57 dokumen.

- Jurnal yang memiliki kontribusi terbesar dalam publikasi di bidang *Employee Silence*, yaitu jurnal *Personnel Review* dan *Social Behavior and Personality* masing-masing sebanyak 11 dokumen,
- Area subjek yang memiliki kontribusi terbesar dalam publikasi di bidang *Employee Silence*, yaitu *Business, Management, and Accounting* sebanyak 233 dokumen (39,00%)
- Terdapat 7 cluster pola konstruksi dalam jaringan kolaboratif penulis di bidang *Employee Silence* yang disusun melalui aplikasi VOSViewer. Penulis dengan jaringan kolaboratif terbesar adalah Knoll, M.
- Penulis dengan jumlah dokumen terbanyak versi VOSViewer adalah Fatima, T. dengan 8 dokumen dan kekuatan tautan total 26.
- Terdapat 267 *keyword* yang memiliki hubungan satu dengan lainnya di bidang *Employee Silence* yang disusun melalui aplikasi VOSViewer. *Keyword* yang paling sering muncul yaitu *employee silence* dengan 94 kali kemunculan dan kekuatan tautan total 317.

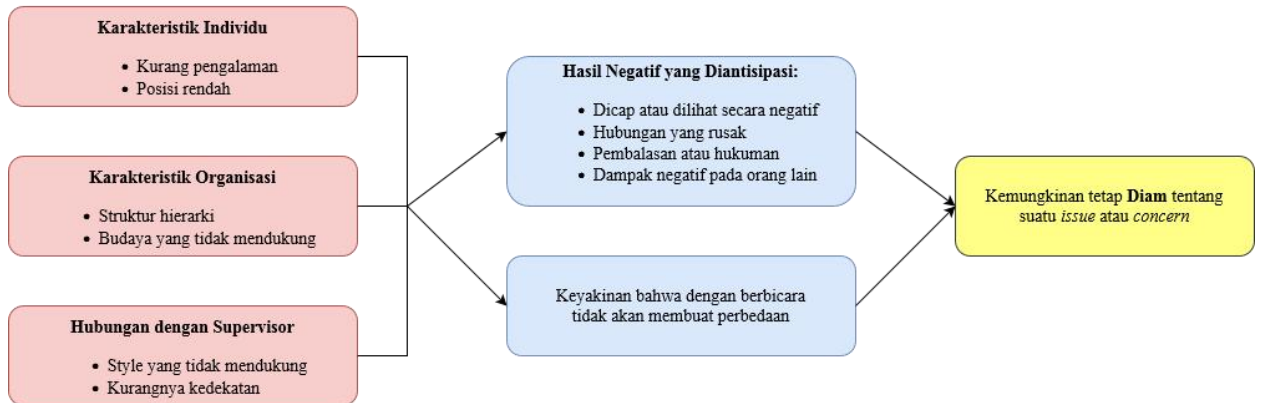
Penelitian ini memiliki keterbatasan dimana dokumen yang digunakan hanya berasal dari *database* Scopus, sehingga penelitian lain yang tidak terindeks Scopus tidak tercover dalam penelitian *Systematic Literature Review* ini. Oleh karena itu, penelitian di masa yang akan datang diharapkan dapat melakukan *Systematic Literature Review* dengan menggunakan gabungan *database* lain seperti ScienceDirect, SpringerLink, ProQuest, JSTOR, Emerald Insight, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

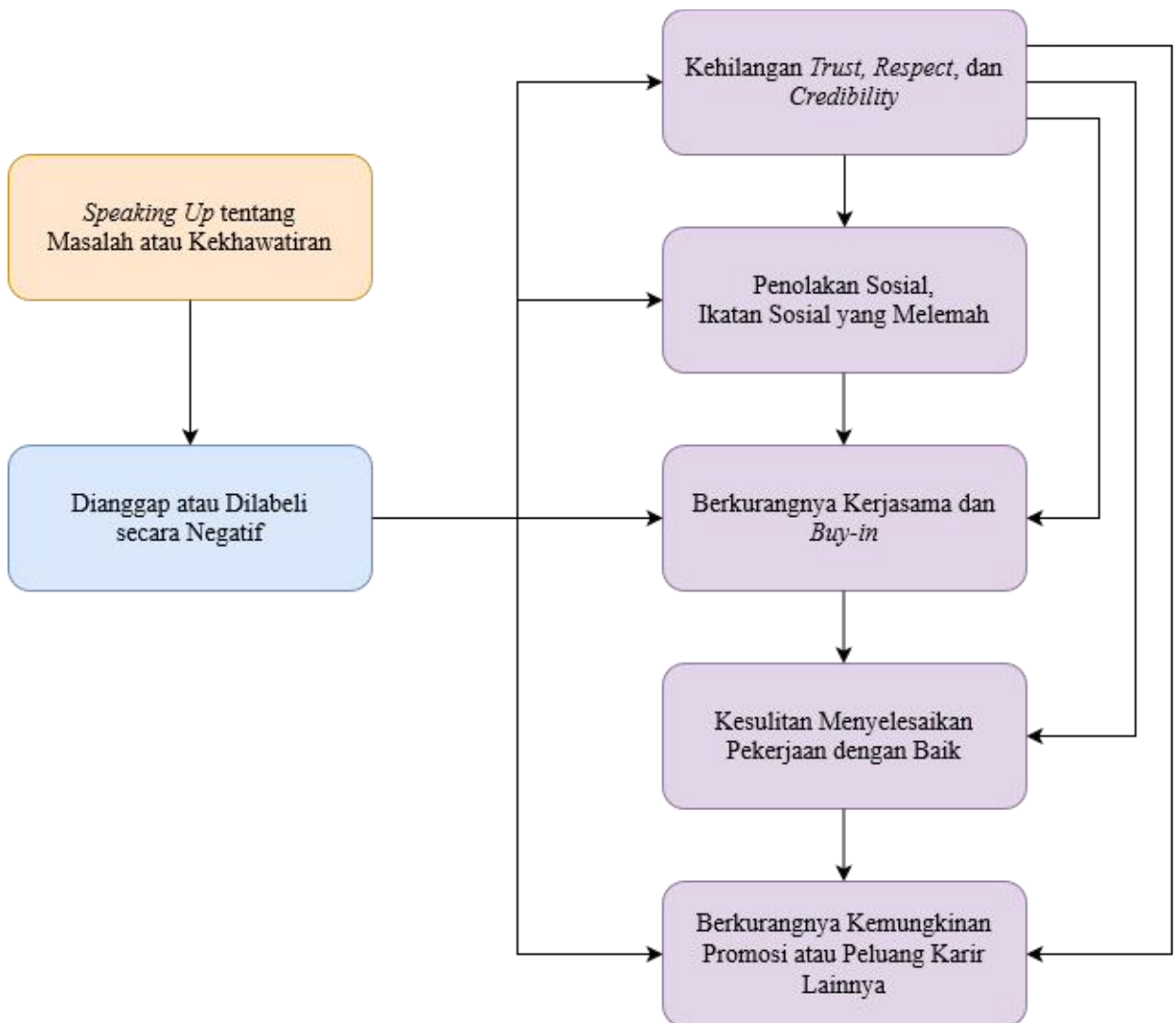
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51–67. <https://doi.org/10.1177/0950017010389239>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Inc. <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Ergutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader's integrity and employee silence in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 32(3), 419–434. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2018-0021>
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116–131. <https://doi.org/10.1111/padm.12571>

- Herlambang, P., Yulianti, P., & Erlando, A. (2022). TRACKING IMPACT OF LEADERSHIP TO CREATIVITY IN PT . TELUK LAMONG : WHERE ARE THE MODERATION VARIABLES COME FROM? *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , Dan Akuntansi)*, 6(2), 1083–1103. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2124>
- Jesevičiūtė-Ufartienė, L., Brusokaitė, G., & Widelska, U. (2020). Relationship between organisational silence and employee demographic characteristics: The case of Lithuanian teachers. *Engineering Management in Production and Services*, 12(3), 18–27. <https://doi.org/10.2478/emj-2020-0016>
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, Elizabeth W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An Approach-Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547–580. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>
- Morrison, Elizabeth Wolef, & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence : quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 34).
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Workman-Stark, A. (2017). *Inclusive Policing from The Inside Out*, Springer Publishing International, Cham.
- Workman-Stark, A. (2022). Why won't people speak up? Unpacking silence at work. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 36(3), 1–4. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2021-0092>
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150–164. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>

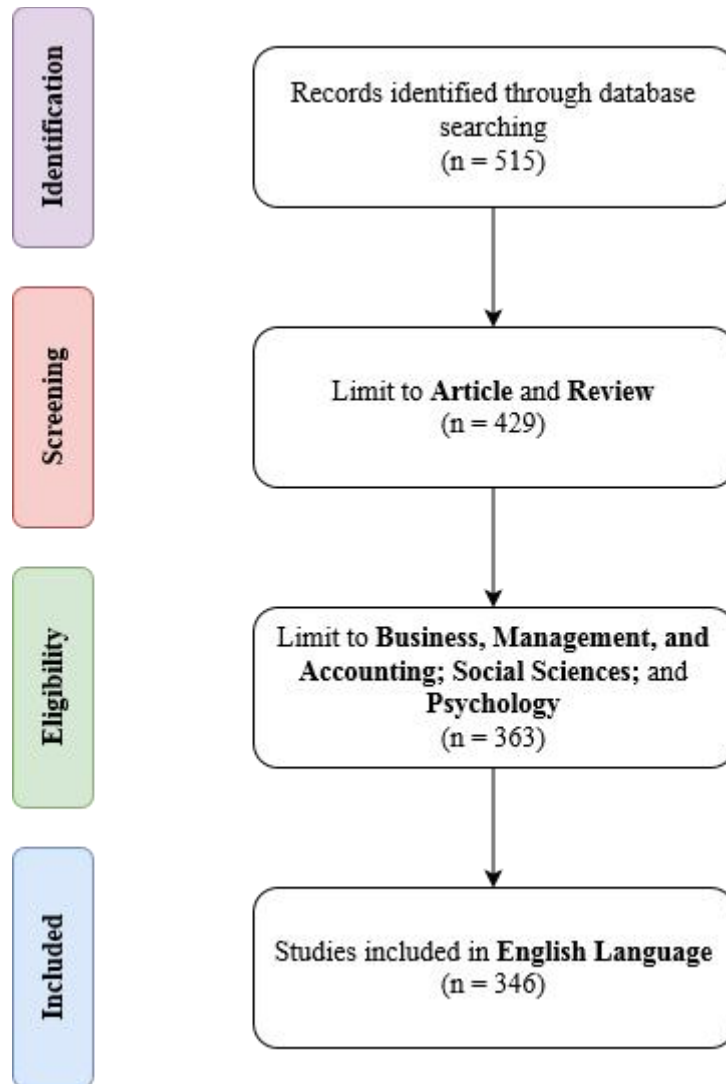
GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



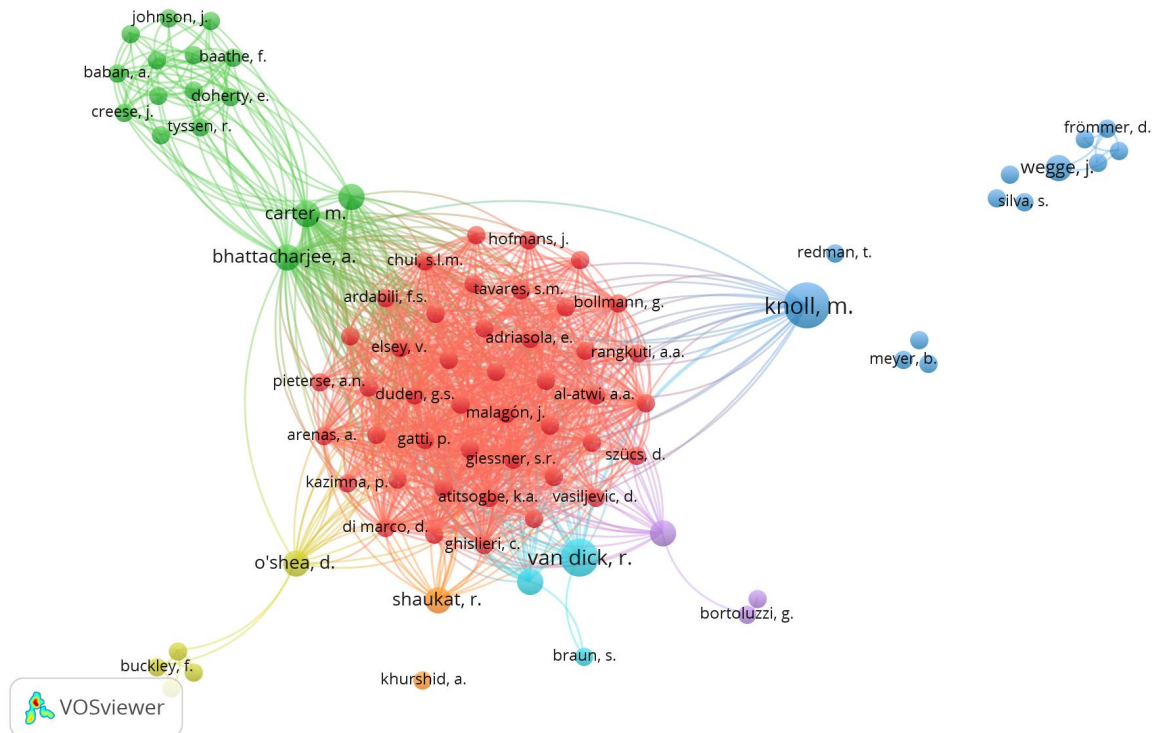
Gambar 1. Model Pilihan untuk Tetap *Silence*
 Sumber: Milliken *et al.* (2003)



Gambar 2. Implikasi yang Dirasakan dari Label atau Citra Negatif
 Sumber: Milliken *et al.* (2003)



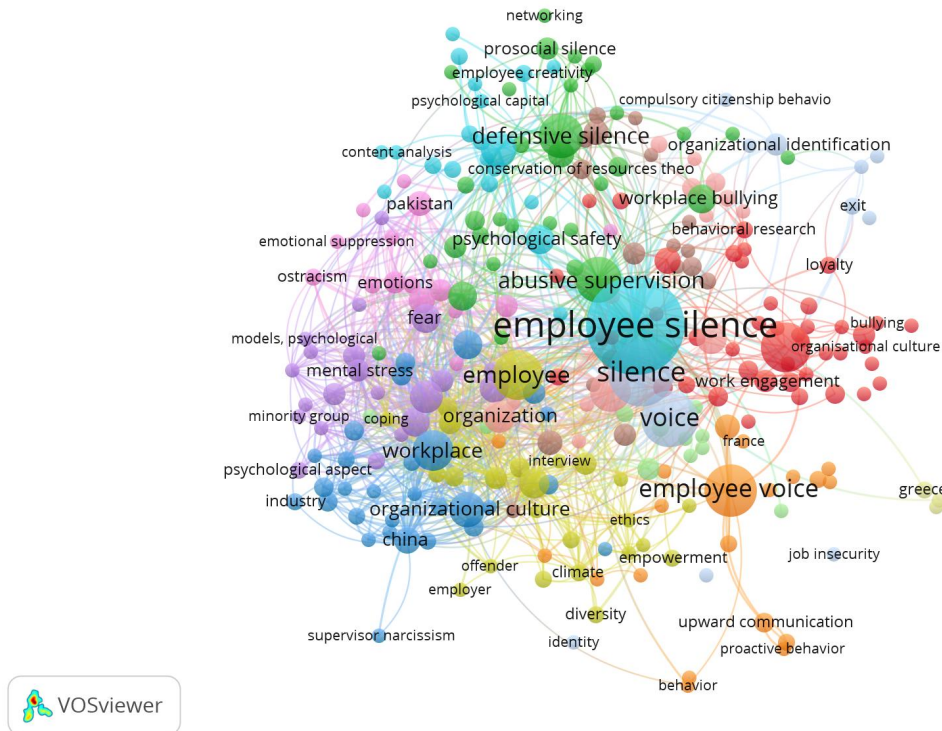
Gambar 3. Alur Pencarian Literatur di Database Scopus



Gambar 4. Visualisasi Jaringan Antar Penulis di Bidang *Employee Silence*
Sumber: www.scopus.com dengan VOSviewer 1.6.17

Selected	Author	Documents	Total link strength
<input checked="" type="checkbox"/>	fatima, t.	8	26
<input checked="" type="checkbox"/>	knoll, m.	6	62
<input checked="" type="checkbox"/>	morrison, e.w.	6	5
<input checked="" type="checkbox"/>	ayub, a.	5	21
<input checked="" type="checkbox"/>	kashif, m.	5	13
<input checked="" type="checkbox"/>	dedahanov, a.t.	5	11
<input checked="" type="checkbox"/>	srivastava, s.	5	11
<input checked="" type="checkbox"/>	jahanzeb, s.	5	10
<input checked="" type="checkbox"/>	rhee, j.	5	10
<input checked="" type="checkbox"/>	hsieh, h.-h.	5	8
<input checked="" type="checkbox"/>	van dick, r.	4	56
<input checked="" type="checkbox"/>	duan, j.	4	13
<input checked="" type="checkbox"/>	estay, c.	4	12
<input checked="" type="checkbox"/>	jain, a.k.	4	6
<input checked="" type="checkbox"/>	ishaq, m.	3	15
<input checked="" type="checkbox"/>	wijenayake, s.	3	10
<input checked="" type="checkbox"/>	wilkinson, a.	3	10
<input checked="" type="checkbox"/>	dundon, t.	3	9
<input checked="" type="checkbox"/>	schreurs, b.	3	9
<input checked="" type="checkbox"/>	wu, m.	3	9

Gambar 5. Penulis dengan Jumlah Dokumen Terbanyak versi VOSviewer di Bidang *Employee Silence*
Sumber: www.scopus.com dengan VOSviewer 1.6.17



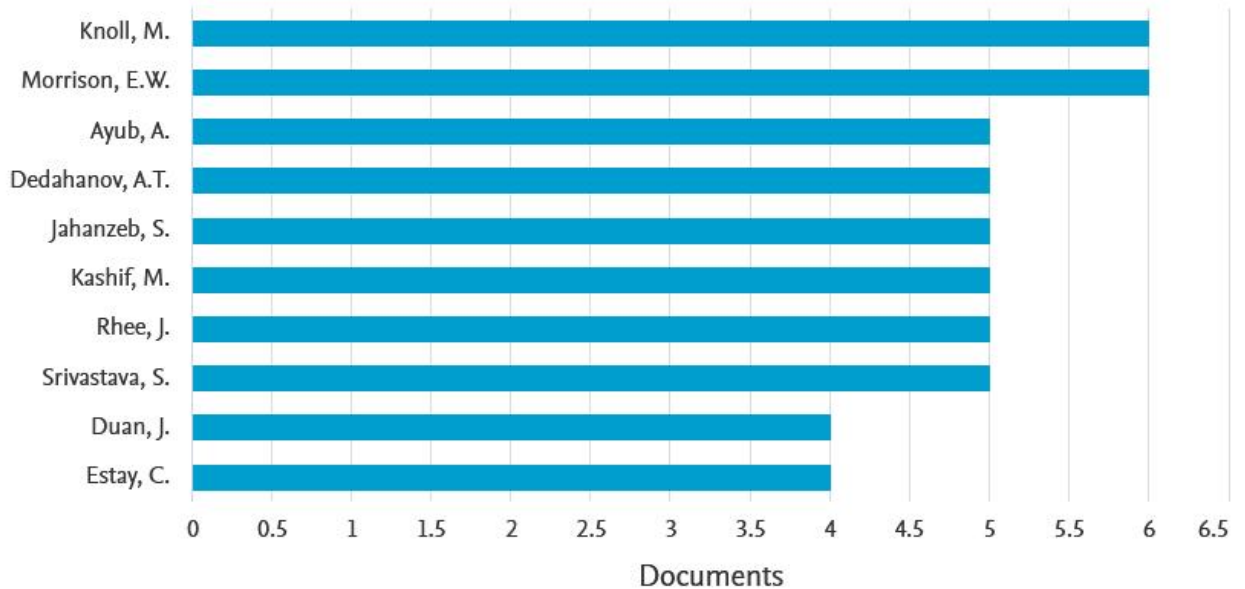
Gambar 6. Visualisasi *Keyword* yang Paling Sering Muncul di Bidang *Employee Silence*
 Sumber: www.scopus.com dengan VOSviewer 1.6.17

Selected	Keyword	Occurrences	Total link strength
<input checked="" type="checkbox"/>	employee silence	93	317
<input checked="" type="checkbox"/>	silence	41	138
<input type="checkbox"/>	human	38	493
<input checked="" type="checkbox"/>	voice	31	156
<input checked="" type="checkbox"/>	employee voice	27	73
<input checked="" type="checkbox"/>	employee	24	304
<input checked="" type="checkbox"/>	organizational silence	24	45
<input type="checkbox"/>	article	23	332
<input type="checkbox"/>	humans	21	344
<input checked="" type="checkbox"/>	abusive supervision	21	79
<input checked="" type="checkbox"/>	defensive silence	19	60
<input type="checkbox"/>	adult	17	284
<input type="checkbox"/>	female	16	271
<input checked="" type="checkbox"/>	workplace	16	238
<input checked="" type="checkbox"/>	leadership	16	131
<input type="checkbox"/>	male	15	255
<input checked="" type="checkbox"/>	organizational culture	12	136
<input checked="" type="checkbox"/>	workplace ostracism	12	81
<input checked="" type="checkbox"/>	psychology	11	199
<input checked="" type="checkbox"/>	organization	10	125

Gambar 7. *Keyword* yang Paling Sering Muncul di Bidang *Employee Silence*
 Sumber: www.scopus.com dengan VOSviewer 1.6.17

Documents by author

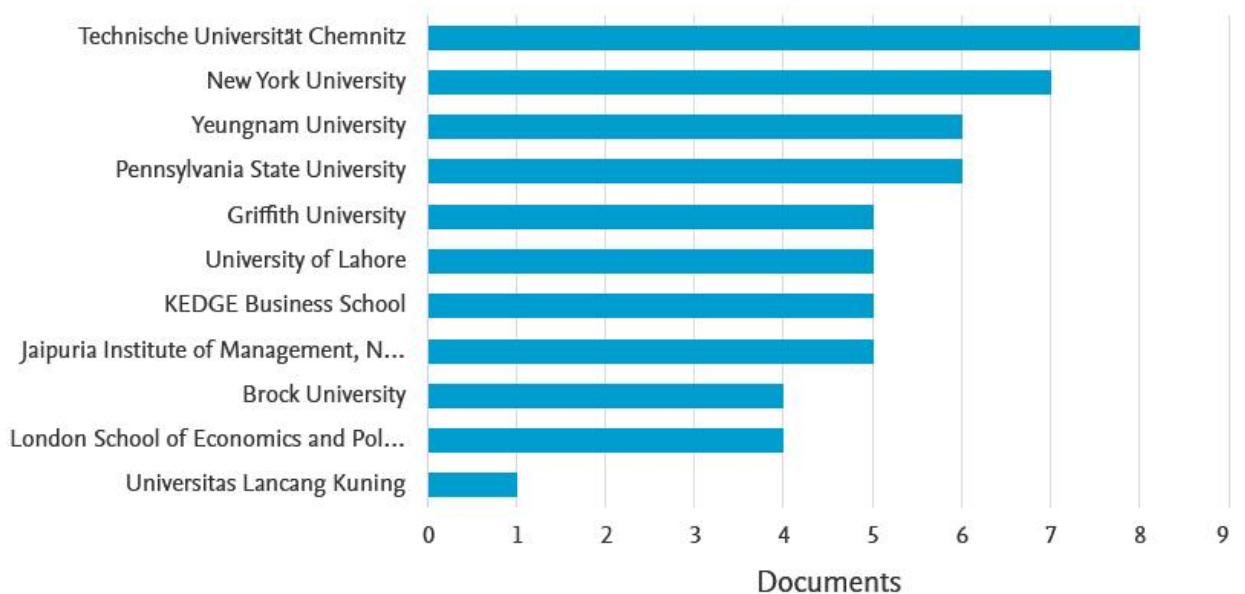
Compare the document counts for up to 15 authors.



Grafik 1. Penulis dengan Jumlah Publikasi Terbanyak di Bidang *Employee Silence*
Sumber: www.scopus.com

Documents by affiliation ⓘ

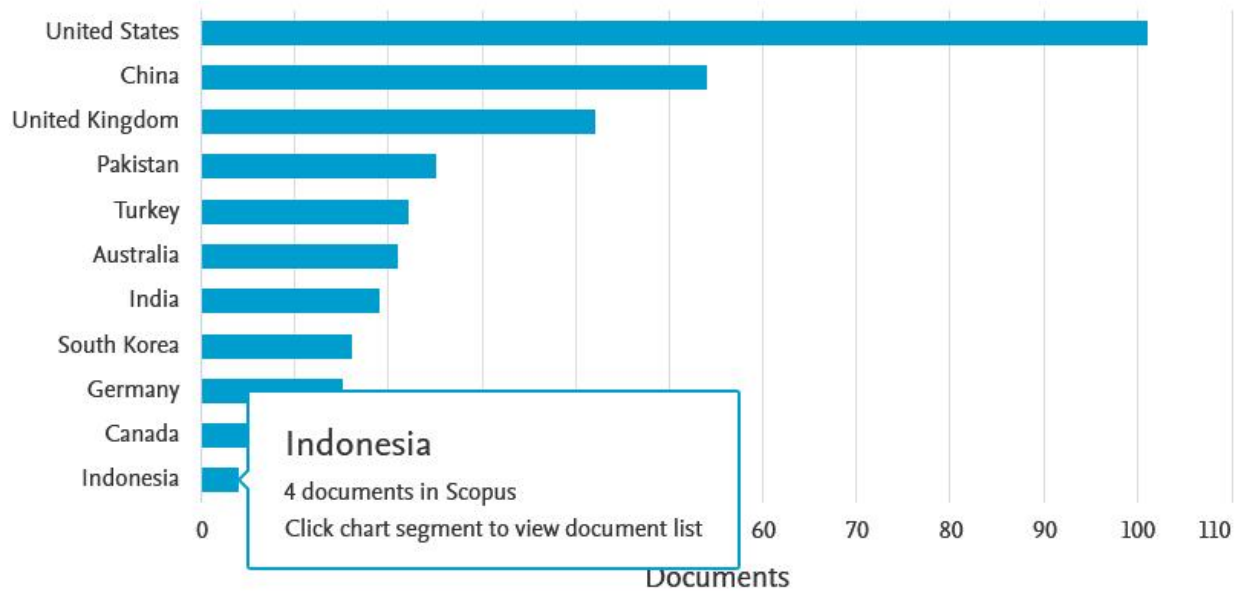
Compare the document counts for up to 15 affiliations.



Grafik 2. Afiliasi dengan Jumlah Publikasi Terbanyak di Bidang *Employee Silence*
Sumber: www.scopus.com

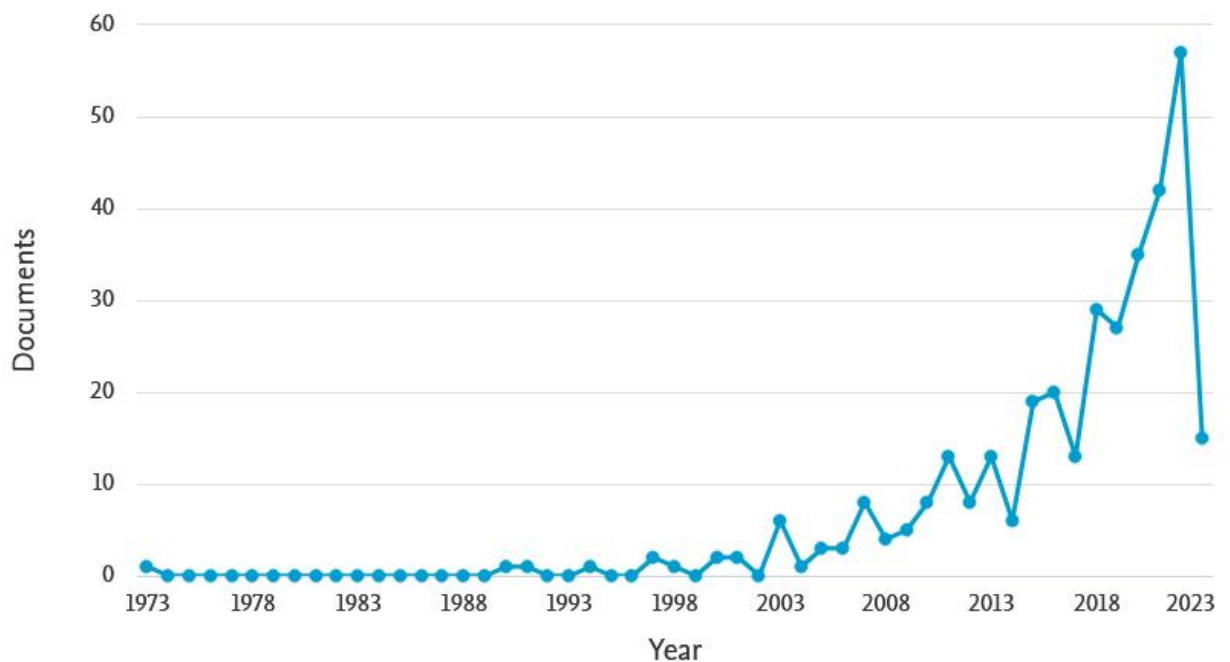
Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



Grafik 3. Negara dengan Jumlah Publikasi Terbanyak di Bidang *Employee Silence*
Sumber: www.scopus.com

Documents by year



Grafik 4. Jumlah Dokumen Publikasi per Tahun di Bidang *Employee Silence*
Sumber: www.scopus.com

Documents per year by source

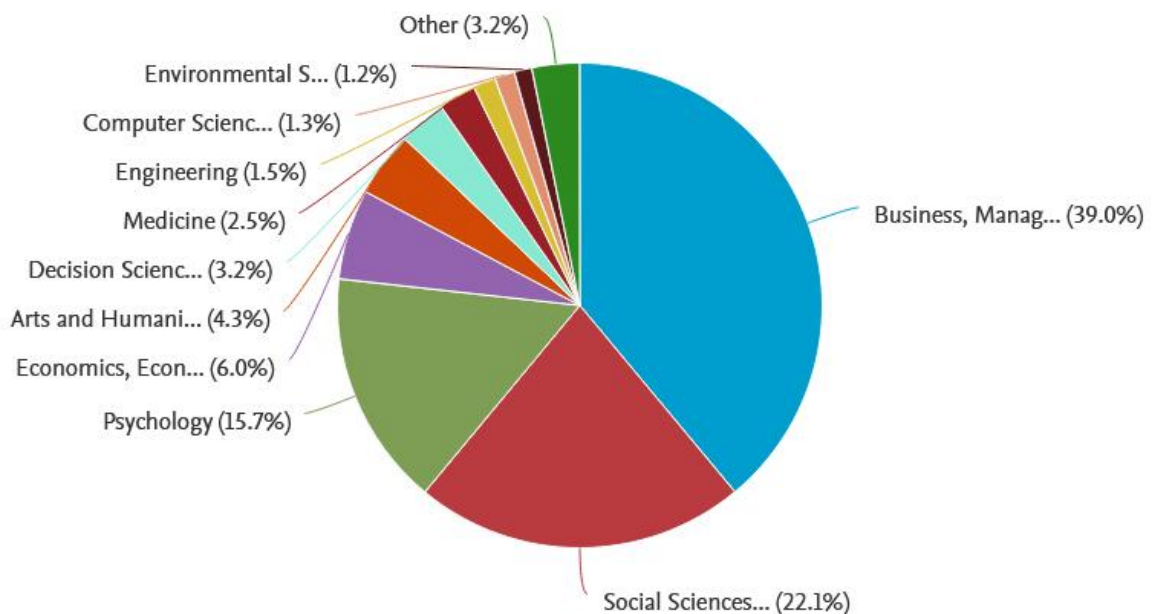
Compare the document counts for up to 10 sources.

Compare sources and view CiteScore, SJR, and SNIP data



Grafik 5. Jurnal dengan Jumlah Publikasi Terbanyak di Bidang *Employee Silence*
 Sumber: www.scopus.com

Documents by subject area



Grafik 6. Area Subjek dengan Jumlah Publikasi Terbanyak di Bidang *Employee Silence*
 Sumber: www.scopus.com