

PERILAKU “*SILENCE*” PEGAWAI PEMERINTAHAN

Ahmad bin Samin ^{a,*}, Muhammad Rasyid Abdillah ^b, Rizqa Anita ^c

^{a,b,c} Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Perilaku *silence* pegawai pada pemerintahan merupakan salah satu fenomena yang dapat menghambat efektivitas komunikasi dan kinerja organisasi di sektor publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat perilaku *silence* pada pegawai pemerintahan di salah satu daerah di Sumatera, Indonesia, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan melibatkan sampel pegawai pemerintahan melalui metode survei. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang mengukur perilaku *silence*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat perilaku *silence* di kalangan pegawai pemerintahan cenderung tinggi. Temuan ini menunjukkan adanya hambatan dalam penyampaian pendapat, ide, atau kritik, yang diduga disebabkan oleh faktor-faktor seperti budaya organisasi yang hierarkis, kurangnya rasa aman psikologis, dan gaya kepemimpinan yang otoriter. Hasil ini mengindikasikan perlunya reformasi dalam sistem komunikasi organisasi, menciptakan iklim kerja yang lebih inklusif, serta memperkuat kepemimpinan yang mendukung keterbukaan pegawai. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami perilaku *silence* di sektor pemerintahan sebagai langkah awal untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

KATA KUNCI

Perilaku *silence*; pegawai pemerintahan; komunikasi organisasi

Pendahuluan

Perilaku *silence* atau keengganan pegawai untuk menyampaikan pendapat, ide, atau kritik merupakan fenomena yang semakin menarik perhatian dalam kajian organisasi dan sumber daya manusia. Perilaku ini dapat memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas organisasi, khususnya dalam pengambilan keputusan, inovasi, dan pengelolaan konflik (Morrison & Milliken, 2000). Di sektor pemerintahan, perilaku *silence* dapat menjadi tantangan serius karena birokrasi yang hierarkis dan pola komunikasi yang cenderung top-down sering kali menciptakan hambatan psikologis bagi pegawai untuk berbicara secara terbuka (Detert & Edmondson, 2011).

Fenomena perilaku *silence* di sektor pemerintahan di Indonesia belum banyak mendapatkan perhatian akademik, meskipun dampaknya berpotensi memengaruhi efektivitas pelayanan publik dan reformasi birokrasi. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan yang tidak mendukung, serta kurangnya rasa aman psikologis adalah beberapa faktor utama yang mendorong perilaku *silence* (Vakola & Bouradas, 2005). Hal ini diperkuat dengan kondisi birokrasi di Indonesia yang sering kali masih menghadapi tantangan seperti rendahnya transparansi, rendahnya keterbukaan komunikasi, dan tingginya budaya hierarkis (Dwiyanto, 2015).

Dalam konteks kebijakan publik, perilaku *silence* dapat menghambat proses formulasi dan implementasi kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Ketika suara pegawai tidak terdengar, maka potensi munculnya informasi penting, evaluasi lapangan, serta masukan strategis yang seharusnya memperbaiki kualitas kebijakan publik menjadi terabaikan. Oleh karena itu, memahami dan mengurangi perilaku *silence* merupakan bagian integral dari upaya memperkuat tata kelola pemerintahan yang lebih terbuka, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan.

* AHMAD BIN SAMIN. Email: razilahmad8@gmail.com

Penelitian ini berfokus pada perilaku *silence* pegawai pemerintahan di salah satu daerah di Sumatera, Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi tingkat perilaku *silence*, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta dampak yang ditimbulkannya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan wawasan bagi pengambil kebijakan dan manajer organisasi pemerintah dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung keterbukaan komunikasi.

Dengan memperkuat pemahaman tentang perilaku *silence* melalui data empiris di tingkat daerah, penelitian ini juga dapat mendukung perumusan kebijakan internal seperti reformasi sistem pelaporan internal (*whistleblowing*), pengembangan mekanisme komunikasi dua arah, dan pelatihan kepemimpinan transformatif yang mendorong iklim keterbukaan.

Dengan menganalisis perilaku *silence* dalam konteks pemerintahan Indonesia, diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi pada literatur akademik dan praktik manajemen, khususnya dalam meningkatkan kinerja sektor publik melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Perilaku *silence* atau diam yang disengaja oleh pegawai merupakan salah satu topik penting dalam studi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Perilaku *silence* didefinisikan sebagai tindakan pegawai yang secara sadar memilih untuk tidak menyampaikan informasi, pendapat, atau kritik yang relevan terhadap pekerjaan atau organisasi (Morrison & Milliken, 2000). Perilaku ini sering kali muncul sebagai respons terhadap lingkungan organisasi yang tidak mendukung keterbukaan komunikasi. *Silence* dapat menjadi bentuk strategi perlindungan diri untuk menghindari konflik, risiko, atau konsekuensi negatif yang mungkin timbul ketika seseorang berbicara (Pinder & Harlos, 2001). Dalam konteks organisasi, perilaku *silence* mencerminkan hambatan serius terhadap dinamika komunikasi yang sehat dan kolaborasi yang produktif.

Morrison dan Milliken (2000) mengidentifikasi tiga bentuk utama perilaku *silence*, yaitu *silence* defensif, *silence* akomodatif, dan *silence* pro-sosial. *Silence* defensif adalah tindakan diam yang dilakukan pegawai untuk melindungi diri dari ancaman atau risiko, seperti sanksi dari atasan atau rekan kerja. *Silence* akomodatif terjadi ketika pegawai memilih diam untuk menjaga hubungan interpersonal, sementara *silence* pro-sosial lebih berkaitan dengan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain atau organisasi. Ketiga bentuk perilaku *silence* ini memiliki dampak yang berbeda, namun sama-sama berkontribusi terhadap terbatasnya aliran informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan dan inovasi dalam organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku *silence* telah banyak dibahas dalam literatur. Salah satu faktor utama adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang hierarkis sering kali memperkuat perilaku *silence* karena pegawai merasa takut untuk berbicara secara terbuka. Dalam organisasi dengan budaya yang sangat hierarkis, komunikasi biasanya berjalan satu arah, dari atas ke bawah, tanpa memberikan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat atau ide (Detert & Edmondson, 2011). Selain itu, kepemimpinan juga memainkan peran penting. Gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak responsif terhadap masukan dari bawah dapat memperburuk perilaku *silence*. Pemimpin yang tidak memberikan dukungan emosional atau rasa aman kepada pegawai cenderung menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa tidak nyaman untuk berbicara (Vakola & Bouradas, 2005).

Faktor lain yang memengaruhi perilaku *silence* adalah iklim psikologis dalam organisasi. Edmondson (1999) mengemukakan konsep rasa aman psikologis, yaitu sejauh mana individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, termasuk berbicara secara terbuka di tempat kerja. Ketika rasa aman psikologis rendah, pegawai lebih cenderung untuk diam karena takut akan konsekuensi negatif, seperti kritik atau pengucilan. Iklim organisasi yang tidak mendukung juga dapat menghambat inisiatif pegawai untuk berbicara, bahkan dalam situasi di mana informasi mereka sangat penting bagi keberhasilan organisasi.

Dampak dari perilaku *silence* sangat signifikan, baik bagi individu maupun organisasi. Pada tingkat individu, perilaku *silence* dapat menyebabkan stres, ketidakpuasan kerja, dan perasaan tidak dihargai. Pegawai yang merasa tidak didengar oleh organisasi cenderung mengalami penurunan motivasi dan keterlibatan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja mereka. Pada tingkat organisasi, perilaku *silence* dapat menghambat inovasi, memperlambat pengambilan keputusan, dan memperburuk hubungan antarpegawai. Morrison dan Milliken (2000) menekankan bahwa perilaku *silence* dapat menciptakan lingkaran setan dalam organisasi, di mana kurangnya komunikasi memperburuk masalah yang ada, sehingga semakin sulit untuk memperbaiki situasi.

Sektor pemerintahan menghadapi tantangan khusus terkait perilaku *silence*. Dwiyanto (2015) mencatat bahwa budaya birokrasi di Indonesia cenderung bersifat hierarkis dan kurang adaptif terhadap perubahan. Pola komunikasi top-down yang dominan dalam birokrasi sering kali membuat pegawai merasa enggan untuk menyampaikan kritik atau saran. Selain itu, rendahnya transparansi dan akuntabilitas dalam sistem pemerintahan juga dapat memperkuat perilaku *silence*. Dalam situasi seperti ini, pegawai lebih memilih untuk diam daripada menghadapi risiko konflik atau penolakan dari atasan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku *silence* dapat dikurangi dengan menciptakan iklim organisasi yang mendukung keterbukaan dan transparansi. Kepemimpinan yang suportif, misalnya, dapat membantu membangun rasa aman psikologis di kalangan pegawai. Pemimpin yang mendengarkan masukan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menunjukkan penghargaan terhadap ide-ide pegawai dapat mendorong mereka untuk berbicara lebih terbuka (Detert & Edmondson, 2011). Selain itu, pelatihan komunikasi dan pengembangan budaya organisasi yang inklusif juga dapat menjadi strategi yang efektif untuk mengurangi perilaku *silence*.

Dalam konteks penelitian ini, fokusnya adalah pada perilaku *silence* di kalangan pegawai pemerintahan di salah satu daerah di Sumatera, Indonesia. Studi ini penting karena memberikan wawasan tentang dinamika komunikasi dalam sektor publik, yang sering kali memiliki karakteristik unik dibandingkan dengan sektor swasta. Dengan memahami faktor-faktor yang mendorong perilaku *silence* dan dampaknya terhadap organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengelolaan sumber daya manusia di sektor pemerintahan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel yang terdiri dari pegawai pemerintahan di salah satu daerah di Sumatera, Indonesia. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling, di mana responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu pegawai aktif yang telah bekerja selama minimal satu tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 214 responden, yang dianggap representatif untuk menganalisis perilaku *silence* di lingkungan pemerintahan.

Pengukuran perilaku *silence* dalam penelitian ini mengadopsi definisi yang telah dikembangkan oleh Morrison dan Milliken (2000), serta Pinder dan Harlos (2001), yaitu ketidaksediaan seseorang untuk mengungkapkan masalah, memberikan saran, atau menyampaikan pendapat di tempat kerja. Perilaku *silence* dikategorikan ke dalam tiga jenis utama: peer-focused prosocial *silence*, organization-focused prosocial *silence*, dan quiescent *silence*. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan 7 poin, mulai dari 1 ("sangat tidak setuju") hingga 7 ("sangat setuju"), berdasarkan item-item yang telah dikembangkan dan divalidasi dalam penelitian sebelumnya.

Peer-focused prosocial *silence* diukur melalui tiga item yang dikembangkan oleh Knoll dan van Dick (2013). Item-item ini diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menggunakan teknik "translation-back procedure" (Brislin, 1970, 1980). Contoh item meliputi: "Anda

memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan pendapat di tempat kerja agar tidak menyinggung perasaan orang lain, baik itu rekan kerja maupun atasan," "Anda memilih untuk tidak berkata-kata agar tidak membuat orang lain merasa malu atau terhina di lingkungan kerja," dan "Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan sesuatu di tempat kerja karena khawatir hal itu bisa menyebabkan masalah atau kesulitan bagi orang lain."

Organization-focused prosocial *silence* diukur melalui tiga item yang dikembangkan oleh Van Dyne et al. (2003), menggunakan teknik yang sama. Contoh item meliputi: "Anda memilih untuk tidak berbicara atau menyebarkan informasi yang Anda rasa bisa membahayakan atau merugikan organisasi tempat Anda bekerja," "Anda memilih untuk tidak mengungkapkan informasi yang bersifat rahasia untuk menjaga hubungan atau kerjasama yang baik dengan rekan kerja atau organisasi," dan "Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan informasi rahasia karena Anda khawatir hal tersebut dapat merugikan organisasi, dan Anda ingin melindungi kepentingan organisasi."

Quiescent *silence* diukur melalui tiga item yang dikembangkan oleh Knoll dan van Dick (2013). Contoh item meliputi: "Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan pendapat di tempat kerja karena khawatir akan mendapatkan konsekuensi buruk, seperti masalah atau hukuman," "Anda merasa takut jika berbicara atau mengungkapkan pendapat bisa merugikan Anda, baik dari segi pekerjaan atau hubungan dengan orang lain di tempat kerja," dan "Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan apa pun di tempat kerja agar tidak terlihat lemah atau menjadi sasaran kritik dan serangan dari rekan kerja atau atasan." Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi masing-masing jenis perilaku *silence*.

Hasil Penelitian

Perilaku *silence* dalam penelitian ini merujuk pada definisi yang dikembangkan oleh Morrison dan Milliken (2000) serta Pinder dan Harlos (2001), yang mendeskripsikan ketidaktersediaan individu untuk mengungkapkan masalah, memberikan saran, atau menyampaikan pendapat di tempat kerja. Dalam konteks pekerjaan, perilaku *silence* diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu peer-focused prosocial *silence*, organization-focused prosocial *silence*, dan quiescent *silence*. Peer-focused prosocial *silence* mengacu pada perilaku diam yang dilakukan demi kepentingan rekan kerja, sedangkan organization-focused prosocial *silence* merupakan perilaku diam untuk mendukung kepentingan organisasi. Sementara itu, quiescent *silence* merujuk pada perilaku diam yang bertujuan untuk melindungi diri sendiri.

Variabel peer-focused prosocial *silence* diukur menggunakan item-item pertanyaan yang dirancang oleh Knoll dan van Dick (2013) dalam bahasa Inggris. Item tersebut diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menggunakan metode "translation-back procedure" (Brislin, 1970, 1980). Skala pengukuran terdiri dari tiga item pertanyaan dengan skala Likert 7 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Skor tinggi (7) menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam peer-focused prosocial *silence*, sedangkan skor rendah (1) mencerminkan tingkat keterlibatan yang rendah. Analisis statistik deskriptif untuk variabel ini disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Analisa deskriptif 'peer-focused prosocial silence'

No	Item Pertanyaan	<i>M</i>	<i>M_t</i>
1	"Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan pendapat di tempat kerja agar tidak menyinggung perasaan orang lain, baik itu rekan kerja maupun atasan.	4,46	4,67
2	"Anda memilih untuk tidak berkata-kata agar tidak membuat orang lain merasa malu atau terhina di lingkungan kerja.	4,75	

3	“Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan sesuatu di tempat kerja karena khawatir hal itu bisa menyebabkan masalah atau kesulitan bagi orang lain.”	4,79	
---	--	------	--

Keterangan: n (sampel = 214), M = mean (rata-rata per item pertanyaan), M_1 = rata-rata per variabel.

Pada penelitian ini, salah satu pertanyaan yang diajukan untuk mengukur peer-focused prosocial *silence* adalah: “Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan pendapat di tempat kerja agar tidak menyinggung perasaan orang lain, baik itu rekan kerja maupun atasan.” Rata-rata skor yang diberikan responden untuk pertanyaan ini adalah 4,46, yang menunjukkan bahwa tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan ini relatif tinggi. Pertanyaan kedua berbunyi: “Anda memilih untuk tidak berkata-kata agar tidak membuat orang lain merasa malu atau terhina di lingkungan kerja.” Rata-rata skor untuk pertanyaan ini adalah 4,75, menunjukkan kecenderungan yang sama. Sementara itu, pertanyaan ketiga adalah: “Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan sesuatu di tempat kerja karena khawatir hal itu bisa menyebabkan masalah atau kesulitan bagi orang lain,” dengan rata-rata skor sebesar 4,79. Secara keseluruhan, skor rata-rata variabel peer-focused prosocial *silence* dalam penelitian ini adalah 4,67, yang menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat keterlibatan yang cenderung tinggi dalam perilaku diam demi kepentingan rekan kerja (lihat Tabel 1).

Variabel organization-focused prosocial *silence* diukur menggunakan item-item pertanyaan yang dikembangkan oleh Van Dyne et al. (2003) dalam bahasa Inggris. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dengan menerapkan metode “translation-back procedure” (Brislin, 1970, 1980). Skala pengukuran terdiri dari tiga item pertanyaan yang menggunakan skala Likert dengan tujuh poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Skor tinggi (7) menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam organization-focused prosocial *silence*, sedangkan skor rendah (1) mencerminkan tingkat keterlibatan yang rendah. Analisis statistik deskriptif untuk variabel ini disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Analisa deskriptif ‘organization-focused prosocial silence’

No	Item Pertanyaan	M	M_1
1	“Anda memilih untuk tidak berbicara atau menyebarkan informasi yang Anda rasa bisa membahayakan atau merugikan organisasi tempat Anda bekerja.”	5,27	5,32
2	“Anda memilih untuk tidak mengungkapkan informasi yang bersifat rahasia untuk menjaga hubungan atau kerjasama yang baik dengan rekan kerja atau organisasi.”	5,36	
3	“Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan informasi rahasia karena Anda khawatir hal tersebut dapat merugikan organisasi, dan Anda ingin melindungi kepentingan organisasi.”	5,32	

Keterangan: n (sampel = 214), M = mean (rata-rata per item pertanyaan), M_1 = rata-rata per variabel.

Salah satu pertanyaan dalam pengukuran variabel ini adalah: “Anda memilih untuk tidak berbicara atau menyebarkan informasi yang Anda rasa bisa membahayakan atau merugikan organisasi tempat Anda bekerja.” Rata-rata skor yang diberikan responden untuk pertanyaan ini adalah 5,27, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang cenderung tinggi. Pertanyaan kedua berbunyi: “Anda memilih untuk tidak mengungkapkan informasi yang bersifat rahasia untuk menjaga hubungan atau kerja sama yang baik dengan rekan kerja atau organisasi.” Skor rata-rata untuk pertanyaan ini adalah 5,36, yang juga menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi. Sementara itu, pertanyaan ketiga berbunyi: “Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan informasi rahasia karena Anda khawatir hal tersebut dapat merugikan organisasi, dan Anda ingin melindungi kepentingan organisasi,” dengan skor rata-rata sebesar 5,32.

Secara keseluruhan, rata-rata skor variabel organization-focused prosocial *silence* dalam penelitian ini adalah 5,32. Hasil ini menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam perilaku diam demi kepentingan organisasi (lihat Tabel 2).

Variabel quiescent *silence* (diam untuk melindungi diri) diukur menggunakan item-item pertanyaan yang dirancang oleh Knoll dan van Dick (2013) dalam bahasa Inggris. Pertanyaan-pertanyaan tersebut diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menggunakan metode “translation-back procedure” (Brislin, 1970, 1980). Skala pengukuran terdiri dari tiga item pertanyaan dengan skala Likert tujuh poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Skor tinggi (7) menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam quiescent *silence*, sedangkan skor rendah (1) mencerminkan tingkat keterlibatan yang rendah. Analisis statistik deskriptif untuk variabel ini disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Analisa deskriptif ‘quiescent silence’

No	Item Pertanyaan	<i>M</i>	<i>M₁</i>
1	“Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan pendapat di tempat kerja karena khawatir akan mendapatkan konsekuensi buruk, seperti masalah atau hukuman.”	4,46	4,29
2	“Anda merasa takut jika berbicara atau mengungkapkan pendapat bisa merugikan Anda, baik dari segi pekerjaan atau hubungan dengan orang lain di tempat kerja.”	4,23	
3	“Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan apa pun di tempat kerja agar tidak terlihat lemah atau menjadi sasaran kritik dan serangan dari rekan kerja atau atasan.”	4,17	

Keterangan: n (sampel = 214), *M* = mean (rata-rata per item pertanyaan), *M₁* = rata-rata per variabel.

Salah satu pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah: “Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan pendapat di tempat kerja karena khawatir akan mendapatkan konsekuensi buruk, seperti masalah atau hukuman.” Rata-rata skor yang diberikan responden untuk pertanyaan ini adalah 4,46, yang menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat persetujuan yang tinggi terhadap pernyataan tersebut. Pertanyaan kedua berbunyi: “Anda merasa takut jika berbicara atau mengungkapkan pendapat bisa merugikan Anda, baik dari segi pekerjaan atau hubungan dengan orang lain di tempat kerja.” Rata-rata skor yang diperoleh untuk pertanyaan ini adalah 4,23, yang juga menunjukkan kecenderungan persetujuan yang tinggi. Pertanyaan ketiga berbunyi: “Anda memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan apa pun di tempat kerja agar tidak terlihat lemah atau menjadi sasaran kritik dan serangan dari rekan kerja atau atasan,” dengan rata-rata skor sebesar 4,17.

Secara keseluruhan, rata-rata skor variabel quiescent *silence* dalam penelitian ini adalah 4,29. Hasil ini mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat keterlibatan yang cenderung tinggi dalam perilaku diam untuk melindungi diri (lihat Tabel 3).

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku *silence* masih menjadi fenomena yang cukup menonjol di kalangan pegawai pemerintahan di daerah yang diteliti. Ketiga bentuk utama perilaku *silence*—peer-focused prosocial *silence*, organization-focused prosocial *silence*, dan quiescent *silence*—menunjukkan skor rata-rata yang relatif tinggi, yang berarti bahwa sebagian besar pegawai cenderung memilih untuk diam dalam berbagai konteks di tempat kerja.

Pertama, skor rata-rata untuk peer-focused prosocial *silence* sebesar 4,67 mencerminkan bahwa pegawai sering memilih untuk tidak menyuarakan pendapat atau kritik demi menjaga perasaan dan kenyamanan rekan kerja maupun atasan. Pola ini menunjukkan bahwa terdapat

nilai sosial yang cukup kuat dalam organisasi yang mendorong harmoni dan menghindari konfrontasi interpersonal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Knoll dan van Dick (2013), yang menyatakan bahwa perilaku diam jenis ini sering dipicu oleh motivasi altruistik atau empatik terhadap sesama kolega. Namun demikian, meskipun niatnya positif, perilaku ini berisiko menahan umpan balik yang konstruktif bagi perbaikan organisasi.

Kedua, variabel *organization-focused prosocial silence* menunjukkan skor rata-rata tertinggi sebesar 5,32, yang berarti pegawai cenderung menahan informasi tertentu demi melindungi kepentingan organisasi. Hal ini dapat dimaknai sebagai bentuk loyalitas atau kehati-hatian dalam menjaga reputasi institusi. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, kecenderungan ini dapat menciptakan budaya organisasi yang kurang transparan dan menghambat proses evaluasi kebijakan secara objektif. Temuan ini memperkuat pandangan Van Dyne et al. (2003), bahwa bentuk *silence* ini sering kali tidak dipandang sebagai sesuatu yang bermasalah oleh organisasi, padahal dapat menghambat deteksi dini terhadap isu strategis.

Ketiga, *quiescent silence*, atau diam untuk melindungi diri, mencatat skor rata-rata 4,29, yang meskipun lebih rendah dari dua tipe sebelumnya, tetap menunjukkan bahwa ketakutan akan konsekuensi negatif menjadi alasan penting bagi pegawai untuk memilih diam. Ini menjadi sinyal penting bahwa masih ada ketidakamanan psikologis di lingkungan kerja birokrasi. Pegawai merasa perlu menjaga diri dari kemungkinan hukuman, penilaian buruk, atau isolasi sosial. Temuan ini konsisten dengan teori Morrison dan Milliken (2000) dan studi Detert dan Edmondson (2011) yang menyatakan bahwa dalam sistem organisasi yang hierarkis, perilaku diam sering kali menjadi mekanisme perlindungan diri yang rasional.

Secara keseluruhan, ketiga tipe *silence* tersebut menunjukkan bahwa budaya diam masih cukup kuat di institusi pemerintahan, baik karena alasan sosial, loyalitas terhadap organisasi, maupun perlindungan pribadi. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai memiliki kepedulian terhadap organisasi dan sesama rekan kerja, mereka belum merasa cukup aman untuk menyuarakan ide, kritik, atau informasi yang sensitif. Dalam konteks kebijakan publik, hal ini dapat berdampak negatif terhadap efektivitas implementasi kebijakan, keterbukaan informasi, serta kemampuan organisasi dalam menyerap masukan dari level operasional.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat model klasifikasi perilaku *silence* yang dikembangkan oleh Knoll dan van Dick (2013) dan Van Dyne et al. (2003), dengan memberikan bukti empiris di konteks organisasi publik di Indonesia. Temuan ini juga menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor budaya dan psikososial dalam memahami perilaku diam pegawai sektor publik.

Secara praktis, hasil ini memberikan sinyal penting bagi manajemen organisasi pemerintah untuk membangun iklim psikologis yang aman (*psychological safety*) dan mendorong komunikasi dua arah yang sehat. Beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan mencakup: (a) Menerapkan kebijakan *speaking-up* berbasis anonimitas bagi pegawai untuk menyampaikan ide atau kritik; (b) Pelatihan kepemimpinan transformatif bagi atasan langsung agar mampu menciptakan hubungan yang terbuka dan suportif; (c) Sistem apresiasi terhadap keberanian menyampaikan gagasan atau laporan masalah sebagai bentuk penghargaan terhadap transparansi. Dengan mengurangi pengaruh *silence*, organisasi publik diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, akuntabilitas, dan efektivitas layanan publik secara keseluruhan.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel *silence*—peer-focused prosocial *silence*, organization-focused prosocial *silence*, dan quiescent *silence*—memiliki skor rata-rata yang cenderung tinggi, mencerminkan tingkat keterlibatan responden yang signifikan dalam ketiga jenis perilaku diam ini. Pada peer-focused prosocial *silence*, responden menunjukkan kecenderungan untuk menjaga hubungan interpersonal dengan rekan kerja melalui tindakan diam yang bertujuan menghindari konflik atau melukai perasaan orang lain. Sementara itu, organization-focused prosocial *silence* mencerminkan kepedulian responden terhadap kepentingan organisasi, dengan menjaga kerahasiaan informasi atau menghindari tindakan yang dapat merugikan organisasi. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran responden akan pentingnya melindungi kepentingan organisasi dalam konteks pekerjaan. Selain itu, quiescent *silence* mengindikasikan bahwa responden cenderung memilih untuk tidak berbicara atau mengungkapkan pendapat guna melindungi diri dari risiko seperti kritik, hukuman, atau dampak buruk lainnya.

Ketiga jenis *silence* ini memiliki implikasi penting terhadap dinamika komunikasi dalam organisasi. Peer-focused prosocial *silence* dan organization-focused prosocial *silence* dapat dianggap sebagai bentuk perilaku yang adaptif dan mendukung hubungan kerja yang harmonis, meskipun dapat menghambat inovasi jika komunikasi terbuka tidak terfasilitasi. Di sisi lain, quiescent *silence* lebih bersifat defensif, yang berpotensi menghambat pengembangan budaya organisasi yang inklusif dan suportif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku *silence* dalam berbagai bentuknya cukup menonjol di lingkungan kerja responden. Tingginya skor pada ketiga variabel *silence* mencerminkan adanya kecenderungan responden untuk memilih diam, baik untuk menjaga hubungan interpersonal, melindungi kepentingan organisasi, maupun melindungi diri sendiri. Temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka, di mana pegawai merasa aman untuk menyampaikan pendapat tanpa khawatir akan konsekuensi negatif. Dengan demikian, organisasi dapat memanfaatkan temuan ini untuk merancang strategi komunikasi yang lebih inklusif guna meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan pegawai.

Referensi

- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi birokrasi di Indonesia: Konsep, dinamika, dan strategi*. Gadjah Mada University Press.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- 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, 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Morrison, E. W., & 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>

- 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, 331–369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., 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>