



Perilaku Employee Silence Dalam Iklim Komunikasi Organisasi Pada Beauty Advisor Di Agency Hebe Beauty

Kumara Arta Samudra

Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial, Budaya dan Politik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

e-mail: kumara.artasamudra@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis fenomena employee silence pada Beauty Advisor (BA) di Agency Hebe Beauty dari sudut pandang komunikasi organisasi. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap lima informan berstatus BA, yaitu empat orang yang telah mengundurkan diri dan satu orang yang masih aktif bekerja, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi di Hebe Beauty didominasi pola downward communication: rapat bulanan berfungsi sebagai ruang kepatuhan dan bukan ruang dialog, komunikasi horizontal formal antar-BA nyaris tidak difasilitasi, sementara kebijakan target dan jadwal kerja ditetapkan tanpa mempertimbangkan masukan lapangan. Tiga faktor organisasional teridentifikasi sebagai pemicu keheningan karyawan, yaitu tekanan target kerja yang tidak realistis, kebijakan mutasi yang dipersepsikan sebagai instrumen kontrol, serta ketidaktransparanan kompensasi dan perubahan KPI secara sepihak. Ketiga faktor ini bermanifestasi dalam tiga bentuk employee silence yang bervariasi antarinforman: diam pasrah (acquiescent silence), diam menerima sebagai bentuk rasionalisasi atas tekanan organisasi, dan diam takut (quiescent silence). Rendahnya voice efficacy—keyakinan bahwa pendapat akan didengar dan ditindaklanjuti—menjadi jembatan utama menuju turnover intention, meskipun realisasinya bervariasi: sebagian informan benar-benar resign, sementara sebagian lain bertahan bekerja secara koersif karena kebutuhan ekonomi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa employee silence merupakan konsekuensi dari terputusnya mata rantai umpan balik dalam sistem komunikasi organisasi, bukan semata persoalan psikologis individual.

Kata Kunci: Employee Silence, Iklim Komunikasi Organisasi, Beauty Advisor, Voice Efficacy, Turnover Intention.

Abstract

This study aimed to analyze the phenomenon of employee silence among Beauty Advisors (BA) at Agency Hebe Beauty from an organizational communication perspective. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews with five informants, four of whom had resigned and one who remained actively employed, and were analyzed thematically. The findings showed that Hebe Beauty's communication climate was dominated by downward communication: monthly meetings functioned as spaces of compliance rather than dialogue, formal horizontal communication among BAs was virtually absent, and target and scheduling policies were set without accommodating field-level input. Three organizational factors were identified as triggers of employee silence: unrealistic sales targets, job rotation perceived as a control instrument, and non-transparent compensation with unilateral KPI changes. These factors manifested in three varying forms of silence: acquiescent silence, an accepting silence involving rationalization of organizational pressure, and quiescent (fear-driven) silence. Low voice efficacy served as the main bridge toward turnover intention, although its realization varied, with some informants resigning while others remained employed coercively due to economic necessity. The study concludes that employee silence results from a broken feedback loop within the organizational communication system rather than being merely an individual psychological matter.

Keywords: Employee Silence, Organizational Communication Climate, Beauty Advisor, Voice Efficacy, Turnover Intention.

LATAR BELAKANG

Pertumbuhan industri kecantikan di Indonesia mendorong perusahaan ritel kosmetik untuk bersaing bukan hanya melalui kualitas produk, tetapi juga melalui efektivitas komunikasi antara manajemen dan tenaga penjual di lapangan. Dalam organisasi jasa, komunikasi menjadi faktor krusial karena sebagian besar aktivitas kerja melibatkan interaksi langsung antara karyawan, pimpinan, dan pelanggan. Namun demikian, banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam membangun iklim komunikasi yang terbuka dan partisipatif; pola komunikasi satu arah kerap membuat karyawan merasa tidak memiliki ruang memadai untuk menyampaikan pendapat maupun keluhan terhadap kebijakan perusahaan.

Agency Hebe Beauty, sebagai lembaga yang menaungi penempatan Beauty Advisor (BA) pada berbagai merek kosmetik di Indonesia, memiliki struktur komunikasi vertikal yang kuat, dengan sebagian besar instruksi dan kebijakan mengalir dari manajemen pusat ke BA di lapangan. Struktur ini diperlukan untuk menjaga keseragaman kebijakan, tetapi di sisi lain berpotensi membatasi kesempatan karyawan menyampaikan masukan atau kritik. Padahal, BA menempati posisi strategis sebagai pihak yang berinteraksi langsung dengan konsumen dan memiliki pengetahuan aktual mengenai kondisi pasar, sehingga semestinya menjadi sumber masukan penting bagi organisasi. Ketika suara mereka tidak memperoleh ruang yang memadai, karyawan cenderung mengembangkan *employee silence*, yaitu kecenderungan menahan informasi, gagasan, maupun kritik yang sesungguhnya bermanfaat bagi organisasi (Morrison & Milliken, 2000).

Secara konseptual, organisasi yang sehat memerlukan keseimbangan tiga arus komunikasi: *downward* (instruksi dan kebijakan dari atasan), *upward* (umpan balik dan aspirasi dari bawahan), serta *horizontal* (koordinasi antaranggota selevel) (Katz & Kahn, 1978). Iklim komunikasi organisasi sendiri dipahami sebagai kualitas hubungan internal yang dirasakan anggota organisasi dan memengaruhi bagaimana pesan diproduksi serta dimaknai dalam interaksi sehari-hari (Hikmalia & Toni, 2023). Ketika fungsi *upward* dan *horizontal* tidak berjalan sementara *downward* mendominasi, organisasi kehilangan mekanisme koreksi diri yang memungkinkan kebijakan disesuaikan dengan kondisi riil di lapangan (Klasinki & Aw, 2022), sehingga karyawan cenderung memilih diam sebagai respons adaptif terhadap iklim komunikasi yang dipersepsikan defensif (Gibb, 1961).

Data internal Hebe Beauty periode Januari–September 2025 mencatat 35 dari 125 BA aktif mengundurkan diri, angka yang cukup tinggi dalam kurun delapan bulan dan mengindikasikan adanya dinamika organisasi yang perlu dipahami lebih jauh, khususnya terkait komunikasi internal. Observasi awal menunjukkan BA cenderung enggan menyampaikan pendapat mengenai perubahan kebijakan, sistem insentif, maupun evaluasi kinerja karena kekhawatiran terhadap konsekuensinya. Kajian mengenai *employee silence* telah banyak dilakukan pada berbagai sektor jasa (Harefa et al., 2023), namun masih terbatas pada sektor ritel kecantikan yang memiliki karakteristik tekanan kerja berbeda, seperti target penjualan dan koordinasi lintas pihak antara *agency*, *supervisor*, dan pengelola toko.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan pada tiga pertanyaan: (1) bagaimana iklim komunikasi organisasi yang berlangsung antara BA dan manajemen Hebe Beauty; (2) faktor apa yang memicu munculnya *employee silence* pada BA; dan (3) bagaimana *employee silence* tersebut berimplikasi terhadap *turnover intention*. Sejalan dengan rumusan tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pola arus komunikasi organisasi di Hebe Beauty, mengidentifikasi faktor-faktor pemicu serta bentuk-bentuk *employee silence* berdasarkan tipologi diam pasrah dan diam takut (Pinder & Harlos, 2001), dan memahami keterkaitan *employee silence* dengan *turnover intention* melalui konsep *voice efficacy*. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian komunikasi organisasi mengenai *employee silence* sebagai *co-construction* antara individu dan iklim organisasi; secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi manajemen Hebe Beauty dalam membangun komunikasi internal yang lebih partisipatif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggambarkan dan memaknai secara mendalam pengalaman komunikasi subjektif Beauty Advisor (BA) di Agency Hebe Beauty, bukan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel secara statistik (Sugiyono, 2018). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) yang direkam dengan izin informan dan ditranskrip verbatim, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan mengelompokkan pernyataan informan ke dalam tema-tema besar terkait pola komunikasi organisasi, faktor pemicu keheningan karyawan, bentuk-bentuk employee silence, serta dampaknya terhadap turnover intention.

Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria memiliki pengalaman langsung sebagai pelaksana operasional lini depan yang berhadapan dengan sistem komunikasi organisasi, baik berupa instruksi kerja, kebijakan target, maupun praktik mutasi. Penelitian ini melibatkan lima informan—seluruhnya berstatus atau pernah berstatus BA—yaitu Ratna, Tarisa, dan Via yang telah mengundurkan diri, Yuni yang juga telah mengundurkan diri, serta Andi yang masih aktif bekerja hingga wawancara dilakukan. Seluruh nama informan merupakan nama samaran untuk menjaga kerahasiaan identitas narasumber. Variasi status kerja (resign maupun masih aktif) sengaja dipertahankan untuk melihat apakah pola diam karyawan bersifat retrospektif atau masih berlangsung dalam kondisi bertahan bekerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan pertama menunjukkan bahwa iklim komunikasi antara BA dan manajemen Hebe Beauty didominasi pola komunikasi satu arah (downward communication) tanpa disertai saluran balik (upward communication) yang memadai. Rapat bulanan yang secara formal dimaksudkan sebagai forum evaluasi justru dipersepsikan sebagai ruang penyampaian instruksi yang harus dipatuhi. Ratna menggambarkan pengalamannya sebagai berikut.

"Mereka tuh lebih ke satu arah sih, Kak. Jadi mereka cuma memainkan egonya masing-masing, nggak mau dengar kritik atau saran dari bawahannya."

— Ratna, Beauty Advisor

Via bahkan menyebut komunikasi yang berlangsung sebagai bentuk “titah” yang wajib dijalankan, bukan diskusi, sementara Tarisa merasa hanya diposisikan sebagai pelaksana perintah tanpa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Pola serupa juga tampak pada ketiadaan ruang komunikasi horizontal formal antar-BA lintas toko; satu-satunya ruang berbagi keluhan adalah sesama BA yang dekat secara personal, bukan saluran resmi organisasi (Klasinki & Aw, 2022). Dominasi downward juga tampak dalam penetapan kebijakan operasional harian: Tarisa menceritakan bahwa masukannya mengenai pola kunjungan pelanggan diabaikan kantor pusat, sementara Andi, sebagai satu-satunya informan yang masih aktif bekerja, memperlihatkan bentuk adaptasi terhadap komunikasi searah tersebut.

"Saya tipe orang yang suka mengikuti arus. Jadi ketika ada kebijakan tersebut, saya ikuti. Cuma kadang memang tidak sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan, tinggal kasih alasan saja ke kendala-kendalanya."

— Andi, Beauty Advisor

Merujuk kerangka klasik Katz dan Kahn (1978), organisasi yang sehat memerlukan keseimbangan fungsi downward, upward, dan horizontal agar tersedia mekanisme koreksi diri (self-correcting mechanism). Temuan pada Hebe Beauty menunjukkan bahwa fungsi downward berjalan sangat dominan, sementara fungsi upward dan horizontal nyaris tidak terfasilitasi secara formal—kondisi yang oleh Gibb (1961) dikategorikan sebagai iklim komunikasi defensif, yang mendorong anggota organisasi menahan pendapat alih-alih bersikap terbuka.

Di atas fondasi iklim komunikasi tersebut, teridentifikasi tiga faktor organisasional yang memicu keheningan karyawan. Pertama, tekanan target penjualan yang tidak sejalan dengan kondisi pasar aktual, sebagaimana dikeluhkan Tarisa dan Via yang bekerja di toko dengan traffic pelanggan menurun.

"Yang paling berat itu target tinggi padahal kondisi toko lagi sepi... Ditambah lagi atasan sangat bossy."
— Via, Beauty Advisor

Kedua, kebijakan mutasi yang dipersepsikan sebagai instrumen kontrol atau bahkan hukuman. Ratna secara eksplisit menyebut mutasi sebagai alasan utama resign-nya, sementara Tarisa dan Via menyatakan ketakutan terhadap ancaman mutasi sebagai alasan mereka menahan pendapat.

"Kalau terlalu banyak ngomong atau ngeluh, risikonya bisa di-cut atau dimutasi toko... Aku pernah hampir dipindah toko gara-gara masalah komunikasi. Dari situ aku makin takut buat bicara."
— Via, Beauty Advisor

Menariknya, pada Andi isu ancaman mutasi bukan pengalaman langsung melainkan laporan pihak kedua tentang rekan kerjanya, yang menunjukkan bahwa narasi kolektif mengenai mutasi sebagai hukuman telah beredar luas terlepas dari pengalaman personal tiap individu (Purnami & Indayani, 2023). Ketiga, ketidaktransparanan kompensasi dan perubahan indikator kinerja (KPI) secara sepihak, seperti dialami Ratna.

"Ada potongan gaji Rp200.000 tanpa rincian jelas. KPI juga diubah sepihak, dari 75% naik jadi 80%. Rasanya kayak dieksploitasi terselubung gitu."
— Ratna, Beauty Advisor

Ketiga faktor tersebut—tekanan target, ancaman mutasi, dan ketidaktransparanan kompensasi—saling memperkuat dan membentuk kondisi yang oleh Morrison dan Milliken (2000) disebut *organizational silence climate*, yaitu kondisi organisasi yang secara sistemik menekan arus informasi dari bawah ke atas. Berdasarkan kerangka Pinder dan Harlos (2001), penelitian ini mengidentifikasi tiga bentuk *employee silence* yang bervariasi antarinforman. Diam pasrah (*acquiescent silence*) muncul karena keyakinan bahwa menyuarakan pendapat tidak akan mengubah keadaan, paling jelas tampak pada Yuni yang memaknai keheningan sebagai beban psikologis yang melelahkan namun tetap dijalani.

"Oh, capek kalau diam."
— Yuni, Beauty Advisor

Bentuk kedua, diam menerima, ditemukan khusus pada Andi sebagai bentuk rasionalisasi atau reframing atas tekanan organisasi, sehingga tekanan tidak lagi dimaknai sebagai ancaman melainkan sebagai motivasi—sebuah varian yang berada di antara *acquiescent* dan *quiescent silence*, yang dalam penelitian ini disebut penyesuaian kognitif terhadap iklim komunikasi otoriter (Wahyuni et al., 2022).

"Saya tidak merasa itu ancaman sih, itu malah sebagai motivasi."
— Andi, Beauty Advisor

Bentuk ketiga, diam takut (*quiescent silence*), paling kuat dan eksplisit ditemukan pada Via dan Tarisa yang secara langsung mengaitkan keheningan mereka dengan ketakutan terhadap konsekuensi nyata berupa mutasi atau kenaikan target sepihak. Sebaliknya, pada Yuni tidak ditemukan indikasi *quiescent silence* sama sekali, sementara pada Andi unsur ini hanya hadir sebagai laporan mengenai rekan kerjanya. Variasi ini penting untuk ditegaskan agar analisis tidak melakukan generalisasi berlebihan; sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Bentuk Employee Silence pada Kelima Informan

Informan	Diam Pasrah	Diam Menerima	Diam Takut
Ratna	Ada – suara diyakini tidak didengar	Tidak menonjol	Tidak eksplisit; lebih ke ketidakadilan prosedural

Tarisa	Ada – merasa percuma berpendapat	Tidak menonjol	Ada – takut dimutasi/target dinaikkan
Via	Ada – pendapat diabaikan	Tidak menonjol	Ada – nyaris dimutasi langsung
Yuni	Ada – “capek kalau diam”	Tidak menonjol	Tidak ditemukan (disangkal eksplisit)
Andi	Ada – menerima kebijakan tanpa menyanggah	Ada – reframing tekanan jadi motivasi	Hanya laporan rekan kerja (data sekunder)

Ketiga bentuk keheningan tersebut berimplikasi pada turnover intention melalui rendahnya voice efficacy, yaitu persepsi karyawan atas sejauh mana pendapat mereka benar-benar didengar dan ditindaklanjuti manajemen. Tarisa, misalnya, menjelaskan bahwa keberulangan pengalaman menyampaikan masukan tanpa hasil membuatnya kehilangan motivasi untuk berbicara sama sekali.

"Karena aku merasa percuma berpendapat. Berkali-kali kasih masukan tapi hasilnya nihil."
— Tarisa, Beauty Advisor

Meski demikian, realisasi turnover intention bervariasi antarinforman. Pada Ratna dan Yuni, keheningan yang berkepanjangan bermuara pada keputusan resign yang eksplisit. Pada Tarisa dan Via, meski turnover intention cukup kuat, keputusan keluar tertahan oleh kebutuhan ekonomi, sehingga retensi yang terjadi bersifat koersif dan bukan afektif.

"Kadang pengen resign, tapi masih butuh uang dan kerjaan. Jadi ya bertahan walaupun sebenarnya udah capek."
— Via, Beauty Advisor

Sementara itu, Andi menunjukkan pola paling berbeda: tidak ada tanda turnover intention yang kuat dan ia mengaku masih menikmati pekerjaannya, meski turut menampilkan pola employee silence yang serupa dengan informan lain. Variasi ini menegaskan bahwa employee silence berperan sebagai pendorong (antecedent) munculnya turnover intention, namun bukan satu-satunya determinan yang menentukan realisasinya menjadi keputusan resign (Marcella & Ie, 2022; Pane & Oktariani, 2023).

Tabel 2. Voice Efficacy dan Realisasi Turnover Intention

Informan	Status Kerja	Voice Efficacy	Realisasi Turnover Intention
Ratna	Resign	Rendah	Terealisasi (resign)
Tarisa	Resign	Rendah	Terealisasi, sempat tertahan faktor ekonomi
Via	Resign	Rendah	Tinggi, sempat tertahan faktor ekonomi
Yuni	Resign	Sedang – tidak konsisten	Terealisasi, didominasi faktor personal
Andi	Masih aktif	Rendah	Rendah – sempat terpikir, tidak terealisasi

Dari perspektif Ilmu Komunikasi, hubungan antara employee silence dan turnover intention paling tepat dipahami sebagai putusnya mata rantai umpan balik (feedback loop) dalam sistem komunikasi organisasi. Ketika umpan balik karyawan secara konsisten diabaikan, karyawan kehilangan keyakinan bahwa partisipasi komunikatif mereka bernilai, sehingga mulai mengevaluasi ulang keberadaan mereka dalam organisasi. Dengan demikian, employee silence pada BA Hebe Beauty sebaiknya dipahami sebagai co-construction antara karakteristik individu dan iklim komunikasi organisasi, bukan semata disposisi personal karyawan yang pendiam. Implikasi praktisnya, manajemen perlu merancang ulang forum formal agar benar-benar berfungsi sebagai ruang dialog dua arah, membangun saluran komunikasi horizontal yang lebih formal antar-BA, mengomunikasikan kebijakan mutasi dan kompensasi secara transparan, serta memastikan setiap masukan karyawan memperoleh umpan balik yang jelas.

SIMPULAN

Iklim komunikasi organisasi di Hebe Beauty didominasi pola downward communication, dengan rapat bulanan yang berfungsi sebagai ruang kepatuhan dan minimnya saluran upward maupun horizontal. Tekanan target, ancaman mutasi, dan ketidaktransparanan kompensasi memicu tiga bentuk employee silence yang bervariasi antarinforman: diam pasrah, diam menerima, dan diam takut. Rendahnya voice efficacy menjadi jembatan menuju turnover intention, meski realisasinya berbeda-beda—sebagian resign, sebagian bertahan secara koersif karena faktor ekonomi. Manajemen Hebe Beauty disarankan membangun forum dialog dua arah yang nyata, saluran komunikasi horizontal antar-BA, transparansi kebijakan mutasi dan kompensasi, serta memastikan setiap masukan karyawan memperoleh tindak lanjut yang jelas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh informan Beauty Advisor Agency Hebe Beauty yang telah bersedia berbagi pengalaman kerja mereka, serta kepada dosen pembimbing atas arahan selama proses penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anjani, A. D., Kirana, K. C., & Hadi, S. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 8(1), 194–203.
- Efandi, S., Putri, R. N., & Indrayeni, W. (2023). Toxic Leadership: Faktor Pengaruh, Implikasi Terhadap Organisasi, Dan Strategi Intervensi. *Behavioral Science Journal*, 1(2), 19–33.
- Gibb, J. R. (1961). Defensive Communication. *Journal Of Communication*, 11(3), 141–148.
- Harefa, N. F., Yulianti, P., & Zendrato, K. J. (2023). Tinjauan Literatur Sistematis Tentang Keheningan Karyawan (Employee Silence). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 593–612.
- Hikmalia, W., & Toni, A. (2023). Menciptakan Iklim Harmonisasi Komunikasi Organisasi Untuk Optimalisasi Kinerja Pegawai Administrasi. *Ekspresi Dan Persepsi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(1), 98–107.
- Kamilah, S. (2023). Konflik Kekuasaan Antar Divisi Dalam Organisasi Dan Strategi Penyelesaiannya. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 5(1), 45–56.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology Of Organizations* (2nd Ed.). Wiley.
- Klasinki, T., & Aw, S. (2022). Pola Komunikasi Organisasi Di PT. Marcopolo Shipyard Batam. *Lektur: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(4).
- Konopaske, R., Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (2023). *Organizational Behavior And Management*. Mcgraw Hill.
- Kvalnes, Ø. (2023). *Communication Climate At Work: Fostering Friendly Friction In Organisations*. Springer Nature.
- Larasati, N., Aditama, R. R. A., & Pratita, M. P. (2024). Hubungan Antara Occupational Stress, Quality Of Work Life, Dan Organizational Support Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(1), 46–58.
- Latif, D., & Harahap, H. (2022). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Karyawan Di Universitas Esa Unggul. *Forum Ilmiah*, 19(1), 182–199.
- Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Bisnis*, 6(1), 213–221.
- 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.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational Communication: A Critical Introduction*. Sage Publications.

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.12042>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

- Pane, M. A., & Oktariani, O. (2023). Dampak Beban Kerja Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan. *Jurnal Rumpun Ilmu Kesehatan*, 3(1), 60–69.
- 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.
- Prasetyo, R. B., Herachwati, N., & Pramesti, G. A. (2023). Peran Mediasi Employee Silence Dalam Hubungan Antara Perceived Organizational Politics Dan Work Engagement. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(2), 115–126.
- Purnami, C. L., & Indayani, L. (2023). The Effect Of Authoritarian Leadership Style, Work Motivation, And Discipline On Employee Loyalty. *Indonesian Journal Of Law And Economics Review*, 18(1), 1–21.
- Sari, A. A., Syaifullah, J., & Kom, M. I. (2018). *Komunikasi Organisasi*. Buatbuku.Com.
- Sudaryono, S. P. (2022). *Komunikasi Bisnis*. Prenada Media.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.
- Trihastuti, A. E. (2020). *Komunikasi Internal Organisasi*. Deepublish.
- Tulail, S., & Yulianti. (2023). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Bandung Conference Series: Public Relations*, 3(2), 432–439.
- 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.
- Wahyuni, S., Sukatin, Fadilah, I. N., & Astri, W. (2022). Gaya Kepemimpinan Otoriter (Otokratis) Dalam Manajemen Pendidikan. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 123–130.
- Wulandari, R. D., Sabrina, R., & Rambe, M. F. (2024). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi Covid-19. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 59–72.
- Yağar, F., & Dökme Yağar, S. (2023). The Effects Of Organizational Silence On Work Engagement, Intention To Leave And Job Performance Levels Of Nurses. *Work*, 75(2), 471–478.
- Yusuf, M. P., & Etikariena, A. (2023). Perilaku Kerja Inovatif Pada Perusahaan Rintisan: Peran Kepemimpinan Inklusif, Keamanan Psikologis, Dan Pemberdayaan Psikologis. *Gajah Mada Journal Of Psychology (Gamajop)*, 9(1), 101.