

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki aspek penting dalam perubahan, kreativitas, pembelajaran, dan inovasi terhadap keberhasilan suatu organisasi. Namun, sebagian besar dari karyawan memilih untuk tidak menyampaikan pendapat atau suara pilihan mereka karena terdapat sesuatu penghambat yaitu masalah dari individu maupun kondisi dari lingkungan organisasi itu sendiri. Pada perkembangan organisasi memerlukan sumber daya manusia yang penting sebagai kunci kesuksesannya. Dalam penerapannya, karyawan tidak dapat ikut serta dalam berpartisipasi karena adanya *overarching of fear, silence prevails* dan biaya dari *well-being* yang cukup tinggi sehingga kinerja dari karyawan menjadi tidak maksimal (Chou dan Chang, 2020).

Salah satu sumber daya manusia penting yang berpartisipasi dalam perkembangan suatu organisasi yaitu tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan merupakan orang-orang yang melaksanakan tugasnya pada bagian administrasi, pengelolaan, pengawasan, dan pelayanan teknis. Melihat pentingnya tenaga kependidikan dalam proses pelayanan kepada mahasiswa, Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memberikan pelatihan-pelatihan kepada tenaga kependidikan dengan tujuan meningkatkan *task performance*. Dalam mengembangkan tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta menjadi pribadi yang dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan berasaskan kebenaran, kejujuran,

dan keadilan. Tenaga kependidikan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta senantiasa mengembangkan tata kelola organisasi yang transparan, akuntabel, berkualitas, dan otonom.

Task performance merupakan indikator penting untuk kelangsungan hidup organisasi sehingga organisasi dapat tetap berjalan dengan baik (Koopmans *et al.*, 2014)). *Task performance* yang bagus dianggap sebagai kunci yang paling penting dalam berjalannya suatu organisasi (Zhang *et al.*, 2014). *Task performance* yang dilakukan oleh karyawan membutuhkan perilaku keterlibatan karyawan dalam *contextual performance* yaitu dalam perilaku karyawan yang dapat mendukung keseluruhan berjalannya kegiatan dari suatu organisasi (Griffin *et al.*, 2000). *Turnover intention* juga merupakan parameter terbaik berikutnya untuk dijadikan acuan dalam penilaian *task performance* (Lambert *et al.*, 2001).

Task performance adalah variabel yang berhubungan dengan suatu individu, tim, dan organisasi akan keberhasilan dan efektivitas suatu pekerjaan. *Task performance* didukung dengan adanya *contextual performance* dengan berfokus kepada kegiatan memelihara yang dapat meningkatkan konteks sosial serta psikologis suatu individu, tim, dan organisasi tersebut (Borman & Motowidlo, 1993; Reilly & Aronson, 2009). *Task performance* membutuhkan perilaku dan aktivitas karyawan dalam pekerjaan yang diberikan, sedangkan *contextual performance* lebih berfokus kepada perilaku dan aktivitas karyawan yang mendukung lingkungan keseluruhan pada lingkup organisasional (Griffin *et al.*, 2000). *Turnover intention* merupakan keinginan suatu individu untuk mengundurkan diri atau keluar dari suatu organisasi. *Turnover intention* menjadi

masalah penting pada bidang perekrutan dan pelatihan, karena mencakup penyelidikan faktor yang mempengaruhi karyawan supaya dapat diberikan tindakan lebih lanjut (Shaukat & Khurshid, 2022).

Jika sebagian besar anggota organisasi memilih untuk diam terhadap suatu permasalahan terkait organisasi dan menjadi perilaku kolektif maka dapat disebut ada munculnya *organizational silence*, sehingga bisa menyebabkan keheningan yang kolektif antar tingkat partisipasi dan suara kolektif yang rendah. (Morisson & Milliken, 2000). *Organizational silence* merupakan ketakutan secara emosional suatu pribadi sehingga menjadi motif munculnya *silence* (Kiewitz et al., 2016). *Organizational silence* dapat merugikan proses pengambilan keputusan serta menghambat perkembangan pandangan dari sisi alternatif lain dan menutup berbagai informasi yang penting seperti *feedback* positif maupun negatif (Nekoei-Moghadam, 2012). *Organizational silence* digambarkan sebagai konsep multidimensi yang terdiri dari tiga jenis: *acquiescent silence*, *defensive silence*, dan *prosocial silence* (Wu et al., 2018). *Acquiescent silence* merupakan perilaku terdiam karena merasa tidak berdaya. *Defensive silence* perilaku tidak menyampaikan suatu informasi yang berkaitan karena adanya rasa takut. *Prosocial silence* adalah perilaku menyimpan suatu informasi yang demi kebaikan maupun keuntungan kepada orang lain atau organisasi (Van Dyne et al., 2003). Berdasarkan tiga jenis multidimensi yang diutarakan oleh Van Dyne et al., (2003) *defensive silence* ini memiliki hubungan dengan penelitian ini karena sikap dari karyawan yang memiliki pemikiran tentang konsekuensi negatif yang akan muncul apabila mengangkat suatu masalah di tempat kerja, sehingga karyawan tidak ingin ikut serta

dalam berkontribusi terhadap organisasi yang dapat mengakibatkan pengunduran diri dari organisasi tersebut.

Defensive silence merupakan ketersengajaan menahan ide, informasi, dan pendapat terkait pekerjaan sebagai strategi pribadi terbaik bagi individunya (Van Dyne *et al.*, 2003). *Defensive silence* berfokus pada pengaruh langsung keheningan pada kinerja individu karyawan terkait ketidakpuasan, komitmen yang rendah, kinerja yang buruk atau tidak maksimal, moral rendah, dan demotivasi (Morisson *et al.*, 2015). Karyawan secara diam-diam menyembunyikan ide, informasi, atau pendapat yang berkaitan berdasarkan rasa takut (Van Dyne *et al.*, 2003). Efek yang timbul dari *silence* sesuai dengan beberapa bentuk keheningan sehingga memiliki konsekuensi psikologis yang serius bagi individu (Brinsfield, 2013).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, yaitu (Shaukat & Khurshid, 2022) menjelaskan tentang *employee silence* yang dapat mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja pada karyawan, meningkatkan keinginan penarikan diri dari suatu permasalahan yang ada pada lingkup kerja, serta *turnover intentions*. Dalam hal ini, *silence* memberikan dampak negatif terhadap kinerja karyawan namun berdampak positif terhadap *turnover intention* (Shaukat & Khurshid, 2022).

Pada penelitian ini membahas mengenai pengaruh *defensive silence* terhadap *task performance*, *contextual performance*, dan *turnover intention* di perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu dari (Shaukat & Khurshid, 2022) menunjukkan bahwa *defensive silence* dapat menyebabkan kemunculan dari *burnout* yang mengakibatkan penurunan kinerja, meningkatkan peningkatan penarikan diri dari suatu permasalahan dan *turnover intention*. Kesimpulan dari

penelitian tersebut yaitu *silence* memiliki efek yang negatif secara nyata pada *task performance* dan berdampak positif kepada *turnover intention* melalui mediasi dari *job burnout*. Penelitian ini dibuat berdasarkan acuan jurnal (Shaukat & Khurshid, 2022) yang berfokus pada *defensive silence* yang memberikan pengaruh terhadap *task performance*, *contextual performance*, dan *turnover intention* di perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka peneliti menentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *defensive silence* terhadap *task performance* tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh *defensive silence* terhadap *contextual performance* tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh *defensive silence* terhadap *turnover intention* tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *defensive silence* terhadap *task performance* tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *defensive silence* terhadap *contextual performance* tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *defensive silence* terhadap *turnover intention* tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

1.4. Batasan Penelitian

Agar dapat lebih fokus di dalam melakukan penelitian ini, maka peneliti membatasi permasalahan yang akan diteliti, sehingga disusun batasan penelitian yang mencakup tentang perihal berikut ini:

1. *Defensive silence* merupakan perilaku yang dengan sengaja dilakukan untuk perlindungan diri akan ancaman eksternal yang didasari pertimbangan alternatif dan pemilihan keputusan secara sadar dalam menahan beragam ide, informasi, dan pendapatnya sebagai strategi pribadi terbaiknya pada saat itu (Van Dyne, *et al.*, 2003).
2. *Task performance* merupakan dimensi pertama dalam *job performance* yang mengarah kepada tanggung jawab penting yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Borman & Motowidlo, 1993).
3. *Contextual performance* merupakan suatu perilaku yang mendukung kontribusi pada suatu organisasi secara kehidupan sosial maupun lingkungan kerja (Shaukat *et al.*, 2017).

4. *Turnover intention* merupakan variabel yang mengakibatkan kerugian secara drastis pada organisasi karena para karyawan mulai merasa tidak nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi dan tidak menemukan keuntungan yang lebih (Madrid *et al.*, 2015). Karyawan yang merasa tertekan dalam *defensive silence*, dan perasaan terisolasi dapat mengurangi atau bahkan melemahkan perasaan individu karyawan sehingga dapat mengubah pandangan terhadap organisasi tempat kerja karyawan tersebut (Gambarotto & Cammozzo, 2010).

1.5. Manfaat Penelitian

Dengan hasil dari penelitian berikut diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis bagi pihak yang membutuhkan, manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan ketika dilakukan pengambilan keputusan dan sebagai pedoman serta wawasan terkait pengaruh *defensive silence* terhadap *task performance*, *contextual performance*, dan *turnover intention*.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi baik bagi perusahaan hingga kepada peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang berfokus pada bidang sumber daya manusia khususnya terkait

dengan pengaruh *defensive silence* terhadap *task performance*, *contextual performance*, dan *turnover intention*.

1.6. Sistematika Penyajian Laporan

BAB I PENDAHULUAN

Bab I akan berisi beberapa bagian yaitu latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II akan berisi teori-teori yang digunakan penulis sebagai dasar penelitian, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III akan berisi lingkup dalam penelitian, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab IV akan berisi analisis mengenai data yang telah terkumpul. Analisis dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian dan menggunakan alat analisis yang telah ditentukan.

BAB V PENUTUP

Bab V akan berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran-saran bagi pihak yang berkepentingan.