

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti akan membahas mengenai *defensive silence*, *task performance*, *contextual performance*, dan *turnover intention*. Kemudian peneliti menyantumkan hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan beserta kerangka penelitian dan pengembangan hipotesis dari penelitian ini.

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Task Performance

Task performance merupakan dimensi pertama dalam *job performance* yang cenderung mengarah kepada tanggung jawab yang penting dimana dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Borman & Motowidlo, 1993). *Task performance* secara teknis memiliki hubungan dengan profesionalisme dalam bekerja. *Task performance* mencakup pada perilaku serta aktivitas yang mendukung berjalannya suatu organisasi, yang melibatkan proses pada teknis pemeliharaan organisasi tersebut (Borman ve Motowidlo, 1997). *Task performance* ini merupakan studi yang berkaitan erat dengan bidang pekerjaan yang dipelajari lebih lanjut oleh para akademisi dan praktisi (Devonish & Greenidge, 2010). *Task performance* juga merupakan variabel dependen yang paling penting didalam psikologi organisasi dan industri (Kahya, 2007). *Task performance* memiliki kontribusi terbesar karyawan kepada organisasi agar tujuan strategisnya dapat tercapai (Arvey & Murphy, 1998; Zhang *et al.*, 2014; Schat & Frone, 2011). Menurut pendapat Hogan dan Shelton (1998), interaksi sosial pada lingkungan kerja sangat penting demi menunjang sebagian besar performa kinerja pada saat ini.

Maka dari itu, karyawan disarankan untuk mematuhi dan bekerja sama dengan menjaga hubungan baik antar karyawan pada lingkungan kerja (Hogan & Holland, 2003).

Berdasarkan pendapat (Sonnentag, 2010) terdapat beberapa aspek pada *task performance*, yaitu:

1. Keterampilan dalam mengerjakan suatu tugas dan pekerjaan
2. Keterampilan dalam berkomunikasi secara lisan dan tertulis
3. Keterampilan dalam menyelesaikan diluar tanggung jawab tugas sesungguhnya.

2.1.2. Contextual Performance

Contextual performance adalah suatu perilaku yang mendukung kontribusi pada organisasi tersebut secara kehidupan sosial maupun lingkungan kerja (Shaukat et al., 2017). *Contextual performance* memiliki konsep dibawah motivasi suatu individu yang tidak dibatasi oleh karakteristik pekerjaan, sedangkan *task performance* terbatas oleh karakteristik pekerjaan (Borman & Motowidlo, 1993). Karyawan dapat terlibat secara langsung atas kegiatan organisasi jika karyawan tersebut ingin serta dapat memberi perbedaan antar motivasi individu (Motowidlo et al., 1997). *Contextual performance behaviours* yang dilakukan dengan tekun, patuh, dan disiplin dapat memberikan peningkatan efektivitas pada produktivitas individu dari karyawan dan manajer organisasi (Motowidlo et al., 1997; Borman, 2004).

Contextual performance adalah investasi energi dari karyawan tersebut supaya kinerja karyawan maksimal yang dikaitkan pada perilaku individu karyawan tersebut secara sosial dan psikologis. *Contextual performance* merupakan kinerja informal yang termasuk ke dalam pekerjaan dengan membentuk koneksi sosial dan psikologis organisasi (Borman & Motowidlo, 1993). Kesiapan karyawan dalam ikut serta dalam peran pekerjaannya dapat mengembangkan konsepsi tugas dan melepaskan diri dari batas formal pekerjaan karyawan tersebut supaya perusahaan dapat ditunjang dengan baik (lih., Rich *et al.*, 2010).

2.1.3. Turnover Intention

Turnover intention dapat dipahami sebagai niat secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi. Turnover merupakan penghentian pekerjaan individu dengan perusahaan tertentu (Tett & Meyer, 1993). Turnover intention adalah pemikiran pribadi dari karyawan mengenai kemungkinan untuk meninggalkan tempat kerja dalam waktu dekat (Mobley, 1982). 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). *Turnover intention* mengakibatkan kerugian yang drastis pada organisasi karena para karyawan mulai merasa tidak nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi dan tidak menemukan keuntungan yang lebih (Madrid *et al.*, 2015). *Turnover intention* berhubungan dengan pandangan karyawan terhadap lingkungan sekitarnya yang dapat mempengaruhi niat karyawan untuk mencari

referensi organisasi pengganti yang baru. Maka dari itu, *turnover intention* dapat memicu pergerakan karyawan yang dapat mempengaruhi organisasi, terutama pada penganut praktik yang buruk (Knoll *et al.*, 2019). *Turnover intention* pada karyawan dapat timbul akibat adanya pengalaman negatif kerja dan ketakutan akan lingkungan yang buruk dalam organisasi sehingga muncul perasaan ragu dari dalam diri karyawan (Mannan & Kashif, 2019).

Turnover intention merupakan keinginan suatu individu untuk meninggalkan dari suatu organisasi demi prioritas yang lain karena individu tersebut menilai terdapat faktor lainnya yang lebih menguntungkan dibandingkan dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini. Perasaan yang muncul dari keraguan ini dapat menjadi faktor penunjang mereka untuk berencana meninggalkan organisasi (Mannan & Kashif, 2019). Berikut merupakan faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention*:

1. Faktor internal

Menurut Jewell dan Siegall (1998), faktor internal dari *turnover intention* terdapat jenis kelamin, usia, motivasi dari karyawan tersebut, latar belakang pendidikan karyawan, pengalaman bekerja karyawan, kondisi geografis atau tempat tinggal karyawan, dukungan dari lingkungan sosial karyawan, tingkat kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, dan hubungan sosial karyawan.

2. Faktor eksternal

Menurut Jewell dan Siegall (1998), faktor eksternal penyebab *turnover intention*: gaji/upah kerja, pelatihan organisasional, bentuk pekerjaan,

lingkungan tempat kerja, sistem penghargaan atas pencapaian, kesempatan mendapatkan promosi, rutinitas dalam jabatan pekerjaan.

Dampak yang ditimbulkan dari *turnover intention* terhadap karyawan atau perusahaan menurut Mobley *et al.*, 1978 dalam Azis *et al.*, (2006) antara lain:

1. Biaya rekrutmen karyawan baru, yakni meliputi fasilitas berupa gedung atau ruangan yang digunakan selama proses wawancara karyawan baru.
2. Biaya pelatihan, yang dikhususkan kepada karyawan baru sehingga biaya dapat bertambah jika *turnover intention* meningkat.
3. Pemborosan karena karyawan baru, yaitu biaya yang sebenarnya tidak mendesak atau tidak terlalu diperlukan oleh perusahaan namun karena adanya karyawan baru menjadikan perusahaan secara terpaksa harus mengeluarkan biaya tersebut.
4. Adanya produksi yang hilang, terutama dalam masa pergantian karyawan yang mengakibatkan berkurangnya jumlah waktu produktif yang seharusnya bisa digunakan untuk mengerjakan suatu proyek atau produksi tertentu.
5. Beban kerja, dengan tingkat *turnover intention* yang tinggi menjadikan beban kerja pada karyawan lain semakin bertambah karena jumlah karyawan yang berkurang.

Menurut Mobley (1986) *turnover intention* memiliki tiga aspek penting dalam perilaku karyawan perusahaan yaitu:

1. *Thinking of Quitting* (pikiran untuk keluar dari perusahaan)

Karyawan cenderung memiliki pemikiran untuk berhenti dari pekerjaannya pada perusahaan dan menarik dirinya dari perusahaan. Karyawan ini juga akan melakukan perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang dapat diperoleh di perusahaan lainnya.

2. *Intention to Search* (intensi untuk mencari pekerjaan yang lain)

Karyawan akan melakukan usaha untuk mencari lowongan pekerjaan baru melalui beragam media yang dapat dijangkaunya serta menanyakan informasi tentang lowongan pekerjaan di luar dari tempat bekerjanya.

3. *Intention to Quit* (intensi untuk keluar dari perusahaan)

Karyawan mulai menunjukkan perilaku yang nampak bahwa ia ingin keluar dari perusahaan. Sebagai contoh dari perilakunya adalah niatan untuk mengundurkan diri dan memastikan diri bahwa ia akan berhenti bekerja di Perusahaan tersebut.

Menurut Harnoto (2002), faktor yang dapat dijadikan acuan terhadap terjadinya *turnover intention* yaitu:

1. Kemalasan karyawan dalam bekerja

Pada karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar atau berpindah lebih merasa malas dalam mengerjakan tugasnya, karena ingin segera keluar dan berpindah ke perusahaan yang dinilainya lebih baik.

2. Absensi karyawan yang semakin meningkat

Niat bekerja karyawan yang rendah dapat dilihat dari absensi pada pekerjaannya. Karyawan yang tidak memiliki niat bekerja akan lebih memilih untuk absen.

3. Pelanggaran tata tertib kerja yang dilakukan karyawan

Tata tertib dibuat untuk ditaati, namun pada karyawan yang memiliki niatan untuk keluar dari perusahaan lebih memilih untuk melanggarnya misal karyawan sering meninggalkan tempat kerjanya untuk kegiatan lain pada jam kerja aktifnya.

4. Protes terhadap atasan yang meningkat

Perbedaan pendapat pada karyawan menyebabkan protes yang semakin sering, disertai dengan keinginan untuk keluar dari perusahaan maka karyawan tersebut merasa tidak takut terhadap atasan.

2.1.4. *Defensive Silence*

Defensive silence adalah perilaku suatu individu dengan ketersengajaan untuk menahan ide, informasi, dan pendapat mengenai pekerjaan sebagai strategi pribadi terbaik bagi individu tersebut. *Defensive silence* merupakan perilaku yang dilakukan secara sengaja dengan tujuan untuk perlindungan diri akan ancaman eksternal yang didasarkan oleh pertimbangan alternatif dan memilih keputusan tersebut secara sadar dalam menahan beragam ide, informasi, dan pendapatnya sebagai strategi pribadi terbaiknya pada saat itu (Van Dyne, *et al.* 2003). *Defensive silence* berdasarkan pendapat Pinder dan Harlos (2001) merupakan istilah diam

yang berarti takut untuk berbicara berdasarkan ketakutan pribadi atas konsekuensi dari yang akan terjadi apabila berbicara atau menyampaikan suatu pendapat. Hal tersebut dapat disangkutkan dengan pendapat Morrison dan Milliken (2000) bahwa dari ketakutan emosional pribadi tersebut dapat menimbulkan kunci yang menjadi motif munculnya *organizational silence*.

Organizational silence muncul dari emosional suatu pribadi yang menimbulkan ketakutan sehingga menjadi motif munculnya *silence*. *Organizational silence* berpotensi merugikan pada proses pengambilan keputusan serta menghalangi hadirnya pandangan dari sisi alternatif lain dan menutup beragam informasi yang berguna seperti *feedback* positif maupun negatif. (Nekoei-Moghadam, 2012). *Defensive silence* termasuk kedalam konsep multidimensi *organizational silence* yang terdiri dari tiga jenis: *acquiescent silence*, *defensive silence*, dan *prosocial silence*. *Acquiescent silence* merupakan perilaku terdiam dengan menyimpan informasi yang relevan karena merasa tidak berdaya. *Defensive silence* perilaku tidak menyampaikan suatu informasi yang berkaitan karena adanya rasa takut atas konsekuensi yang bertujuan untuk melindungi diri. *Prosocial silence* adalah perilaku menyimpan suatu informasi yang demi kebaikan maupun keuntungan kepada orang lain atau organisasi (Van Dyne *et al.*, 2003).

Menurut pendapat Richard (2003), *silence* memiliki beberapa faktor penyebab, yaitu:

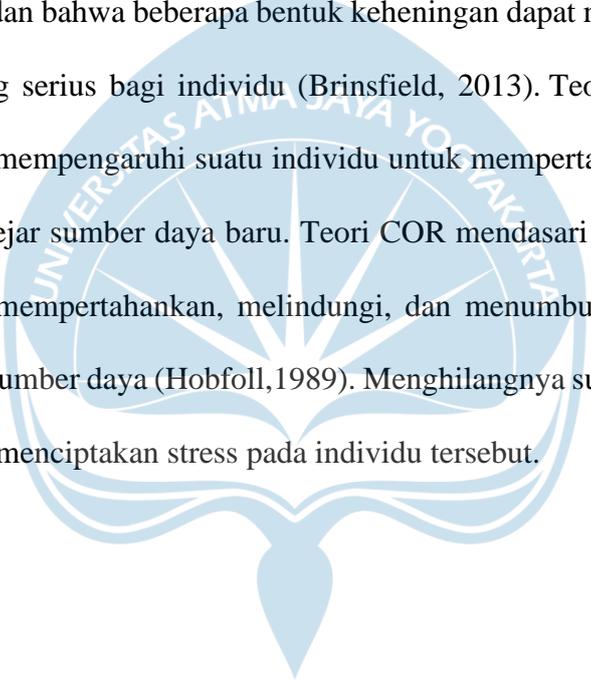
1. *Fear*: Rasa takut dapat dimengerti dengan mudah, namun dalam penerapannya sulit untuk dihindari. Dengan mengalahkan ketakutan yang

ada, harus ada keberanian terutama dalam perilaku berani menyampaikan pendapat agar dapat menunjang kemajuan organisasi.

2. *Embarrassment*: Rasa malu dengan enggan mengungkapkan pendapat positif maupun negatif terhadap permasalahan yang terjadi. Perasaan malu menyampaikan keprihatinan secara profesional secara lisan maupun tertulis.
3. *Narrow conceptions of ethical responsibility*: Etika yang diterapkan pada kegiatan sehari-hari dan dalam pekerjaannya menjadi tanggung jawab setiap individu. Etika dalam berbicara, bertindak, dan berpikir ditekankan kepada organisasi agar secara sistematis berjalan dengan baik.
4. *Implicated friends*: Keterlibatan teman yang mempengaruhi kinerja serta perilaku karyawan pada saat bekerja. Apabila teman melanggar peraturan atau berbuat tidak adil, mempertaruhkan pertemanan demi menekankan hal yang benar agar menghindari hambatan kepada orang yang lebih berkuasa pada suatu organisasi.
5. *Lack of opportunity for "voice"*: Pada sistematis organisasi terkadang tidak memberikan seluruh karyawan untuk mengutarakan suaranya, sehingga *silence* dapat terjadi. Pada organisasi yang tidak menganut sistem demokrasi akan sangat sulit bagi karyawan yang tingkatnya tidak tinggi untuk mengutarakan pendapatnya. Maka dari itu, organisasi membuat majelis atau kongres partisipatif agar dapat mengumpulkan aspirasi dari seluruh karyawan.
6. *Lack of organizational political skills*: Keterampilan dalam bidang politik yang berguna untuk meningkatkan efektivitas etika pada suatu organisasi.

Kesinambungan antar ekonomi dan politik diterapkan supaya secara sistematis penyampaian pendapat dapat dilakukan secara adil.

Defensive silence berhubungan dengan model teori COR karena karyawan mempercayai bahwa menyinggung permasalahan di tempat kerja dapat menyebabkan konsekuensi negatif dan ketakutan ini mengakibatkan keheningan. Konsekuensi dari *silence* yang bervariasi sesuai dengan motif yang mendasarinya dan bahwa beberapa bentuk keheningan dapat memiliki konsekuensi psikologis yang serius bagi individu (Brinsfield, 2013). Teori COR adalah teori motivasi yang mempengaruhi suatu individu untuk mempertahankan sumber daya dan/atau mengejar sumber daya baru. Teori COR mendasari suatu individu untuk mendapatkan, mempertahankan, melindungi, dan menumbuhkan suatu hal yang dihargai yaitu sumber daya (Hobfoll, 1989). Menghilangnya sumber daya dari suatu individu dapat menciptakan stress pada individu tersebut.



2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	<i>"Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes"</i> (Shaukat & Khurshid, 2022)	<i>Structural Equation Modeling (SEM), Confirmatory Factor Analysis (CFA), Direct and mediation effects</i>	<i>Defensive Silence, Cynism, Exhaustion, Task Performance, Contextual Performance, Turnover Intentions</i>	<i>Employee Silence</i> memiliki efek negatif pada <i>task performance, contextual performance</i> , dan berdampak positif kepada <i>turnover intention</i> melalui mediasi dari <i>job burnout</i> .
2.	<i>"Abusive supervision, supervisor undermining and turnover intentions: mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners"</i> (Afshan et al., 2022)	<i>Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Model fit analysis, Measurement model analysis, Structural model analysis, Mediation analysis</i>	<i>Abusive Supervision, Supervisor Undermining, Desire for Revenge, Quiescent Silence, Turnover Intentions</i>	<i>Abusive supervision</i> tidak memunculkan <i>desire for revenge</i> bahkan <i>quiescent silence, supervisor undermining</i> dapat memunculkan <i>desire for revenge, quiescent silence</i> , dan <i>turnover intentions</i> . Permasalahan muncul dari adanya <i>power distance</i> dan <i>collectivist cultural</i> di Thailand.

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
3.	<p><i>"Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator"</i> (Shaukat et al., 2017)</p>	<p><i>Direct and mediation effects.</i></p>	<p><i>Relationship Conflict, Exhaustion, Cynism, Interpersonal Strain at Work, Task Performance, Contextual Performance, Turnover Intentions</i></p>	<p><i>Relationship conflict berpengaruh negatif dengan task performance dan contextual performance, namun berpengaruh positif dengan turnover intention, cynism, dan interpersonal strain at work.</i></p>
4.	<p><i>"Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: a study on academicians"</i> (Erat et al., 2017)</p>	<p><i>Exploratory factor analyses, Correlation, Regression analyses</i></p>	<p><i>Perceived Organizational, Acquiescent Silence, Prosocial Silence, Task Performance</i></p>	<p><i>Perceived organizational support dapat mengurangi acquiescent silence dan defensive silence, namun meningkatkan pro social silence. Meningkatnya perceived organizational support dapat meningkatkan task performance, motivation mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.</i></p>

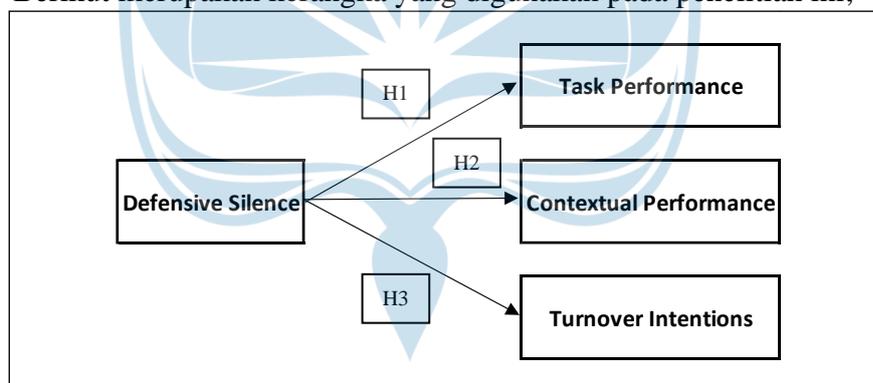
No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
5.	<i>"When is silence golden? A meta analysis on antecedents and outcomes of employee silence"</i> (Hao et al., 2022)	<i>Meta analysis, Qualitative, Coding Procedure, Dominance analysis, Two Stage Structural Equation Modeling (TSSEM)</i>	<i>Acquiescent Silence, Defensive Silence, Prosocial Silence, Employee Voice, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intention, Task Performance</i>	<i>Employee silence dipengaruhi oleh individual dispositions, leader related factors, job perceptions, dan job beliefs. Hal tersebut penting untuk diperhatikan karena berkaitan dengan mental karyawan pada organisasi.</i>
6.	<i>"Silence and proactivity in managing supervisor ostracism: implications for creativity"</i> (Jahanzeb & Bouckenoghe, 2021)	<i>Structure Equation Modeling (SEM), Confirmatory Factor Analysis (CFA), Moderation Method, Mediation Method</i>	<i>Supervisor ostracism, Defensive silence, Creativity, Social control theory</i>	Kondisi karyawan memburuk dan rusak dikarenakan <i>supervisor ostracism</i> sehingga mengurangi <i>creativity</i> yang dapat memunculkan <i>defensive silence</i> beserta mempengaruhi sifat proaktif dari karyawan.

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
7.	<i>"The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence"</i> (Acaray dan Akturan, 2015)	<i>Regression Method</i>	<i>Organizational, Citizenship Behavior, and Organizational Silence</i>	<i>Acquiescent silence and defensive silence dalam dimensi organizational silence berpengaruh negatif terhadap organizational citizenship behavior. Prosocial silence dalam dimensi organizational silence berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior.</i>
8.	<i>"The Role of Organizational Silence & Organizational Mobbing on the Turnover Intention"</i> (Saeidipour et al., 2021)	<i>Mediation Method, Structure Equation Modeling (SEM), Confirmatory Factor Analysis (CFA), Regression Method</i>	<i>Organizational silence, Organizational mobbing, Turnover intention</i>	<i>Organizational silence memiliki pengaruh terhadap organizational mobbing. Organizational Mobbing juga memiliki pengaruh terhadap turnover intention. Organizational silence mempengaruhi turnover intention. Organizational Mobbing memiliki peran sebagai mediasi dalam mempengaruhi organizational silence on turnover intention.</i>

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
9.	"Workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment" (Chenji dan Sode, 2019)	Structure Equation Modeling (SEM), Mediation Method, Moderation Method, Regression Method.	Psychological empowerment, Defensive silence, Employee creativity, Workplace ostracism	Workplace ostracism memiliki dampak negative terhadap employee creativity dan secara positif berdampak pada defensive silence. Defensive silence memberikan dampak pada hubungan antara workplace ostracism dan employee creativity.

2.3. Kerangka Penelitian

Berikut merupakan kerangka yang digunakan pada penelitian ini;



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *defensive silence* terhadap *task performance*

Defensive silence berpengaruh dengan kontribusi karyawan kepada organisasi agar tujuan strategisnya dapat tercapai (Arvey & Murphy, 1998; Zhang *et al.* 2014; Schat & Frone, 2011). Karyawan memiliki tanggung jawab yang penting dimana dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Borman & Motowidlo, 1993). Hal tersebut mencakup perilaku serta aktivitas yang mendukung para karyawan dalam berjalannya suatu organisasi, yang melibatkan proses pada teknis pemeliharaan organisasi tersebut (Borman ve Motowidlo, 1997).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Shaukat & Khurshid, 2022) dengan judul “*Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah *employee silence* memiliki efek yang negatif pada kinerja karyawan dan berdampak positif kepada *turnover intentions* melalui mediasi dari *job burnout*.

Penelitian terdahulu sejenis dilakukan oleh (Shaukat et al., 2017) dengan judul “*Examining the Linkages Between Relationship Conflict, Performance and Turnover Intentions*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah *relationship conflict* memiliki pengaruh negatif terhadap *task performance* dan *contextual performance*, namun berpengaruh positif dengan *turnover intention*, *cynism*, dan *interpersonal strain at work*.

Penelitian terdahulu sejenis dilakukan oleh (Erat et al., 2017) dengan judul “*Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Silence and Task Performance: A Study on Academicians*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah

dengan adanya *perceived organizational support* dapat mengurangi keberadaan dari *acquiescent silence* dan *defensive silence*, ketika meningkatkan *pro social silence*. Dengan meningkatnya *perceived organizational support* maka dapat meningkatkan *task performance* juga, karena dengan adanya motivasi mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

Berdasarkan acuan dari hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik hipotesis pertama pada penelitian ini:

H1: *Defensive silence* berpengaruh negatif terhadap *task performance* tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

2.4.2 Pengaruh *defensive silence* terhadap *contextual performance*

Defensive silence berpengaruh dengan mengurangi aktivitas dan interaksi sosial antar karyawannya (Knoll & Van Dick, 2013; Morrison & Milliken, 2000). Hal tersebut mengakibatkan perilaku tidak peduli dengan orang lain dan dapat merusak ikatan sosial di lingkungan kerja (Bowen & Backmon, 2003). Keterhambatan dalam berkomunikasi dan bekerja sama antar satu karyawan dengan lainnya dapat membuat individu tidak mendapatkan informasi penting terkait pekerjaan mereka yang menjadi implikasi pada *task performance*.

Penelitian terdahulu sejenis dilakukan oleh (Shaukat & Khurshid, 2022) dengan judul "*Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes*". Hasil dari penelitian ini adalah *employee silence* melemahkan ikatan sosial antar individu dan menghambat komunikasi, kerja sama,

dan pembagian pengetahuan atau informasi yang berpengaruh negatif terhadap *contextual performance*.

Penelitian terdahulu sejenis yang dilakukan oleh (Shaukat et al., 2017) dengan judul “*Examining the Linkages Between Relationship Conflict, Performance and Turnover Intentions*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah *relationship conflict* memiliki pengaruh negatif terhadap *task performance* dan *contextual performance*, namun berpengaruh positif dengan *turnover intention*, *cynism*, dan *interpersonal strain at work*.

Berdasarkan acuan dari hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik hipotesis kedua pada penelitian ini:

H2: *Defensive silence* berpengaruh negatif terhadap *contextual performance* tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

2.4.3 Pengaruh *defensive silence* terhadap *turnover intention*

Defensive silence berpengaruh dengan karyawan yang merasa terisolasi dan tertekan dalam lingkup pekerjaannya, sehingga dapat melemahkan rasa karyawan untuk bertahan pada perusahaan mereka (Gambarotto & Cammozzo, 2010). Perasaan tidak nyaman pada karyawan menyebabkan karyawan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang menurut pandangan karyawan tersebut lebih baik daripada pekerjaannya yang sekarang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Shaukat & Khurshid, 2022) dengan judul “*Woes of silence: the role of burnout as a mediator between silence and employee outcomes*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah *employee silence*

memiliki efek yang negatif pada kinerja karyawan dan berdampak positif kepada *turnover intentions* melalui mediasi dari *job burnout*.

Penelitian kedua sejenis dilakukan oleh (Afshan et al., 2022) dengan judul “*Abusive Supervision, Supervisor Undermining, and Turnover Intentions: Mediation of Quiescent Silence and Desire to Seek Revenge Among Thai Banking Frontliners*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah *abusive supervision* ini tidak memunculkan *desire for revenge* bahkan *quiescent silence*. Namun *supervisor undermining* dapat memunculkan adanya *desire for revenge*, *quiescent silence*, dan *turnover intention*. Permasalahan ini muncul karena adanya *power distance* dan *collectivist cultural* di Thailand.

Penelitian ketiga sejenis dilakukan oleh (Shaukat et al., 2017) dengan judul “*Examining the Linkages Between Relationship Conflict, Performance and Turnover Intentions*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah *relationship conflict* memiliki pengaruh negatif terhadap *task performance* dan *contextual performance*, namun berpengaruh positif dengan *turnover intention*, *cynism*, dan *interpersonal strain at work*.

Berdasarkan acuan dari hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik hipotesis ketiga pada penelitian ini:

H3: *Defensive silence* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* tenaga kependidikan Universitas Atma Jaya Yogyakarta.