

Tinjauan Literatur Sistematis tentang Dinamika Politik Organisasi dan Penggunaan Kekuasaan Pemimpin dalam Memicu Sikap Diam Karyawan

Ahmad Ryansyah¹, Berdhy Ursila Djamil², Muhammad Irfan Fauzan³, Zaid Abdul Hamid⁴, Sofa Parihah Nurashiah⁵

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Bandung ^{1,2,3,4,5}

*Email 230313311@gmail.com; 230313014@gmail.com; 230313066@gmail.com; 230313174@gmail.com; sofa.parihah.n@umbandung.ac.id

Diterima: 26-07-2026 | Disetujui: 31-07-2026 | Diterbitkan: 02-08-2026

ABSTRACT

This study aims to comprehensively examine the simultaneous interaction effect of organizational political dynamics and the use of leader power on the emergence of employee silence. Workplace silence is not merely a form of passivity, but a strategic and rational decision by employees to withhold vital information due to significant sociopolitical risks. This research employs the Systematic Literature Review (SLR) method, adopting the eight structured stages of the Okoli (2015) protocol. Through this method, the study filtered and analyzed 24 relevant empirical and theoretical literatures. The review concludes that a work environment dominated by negative political maneuvers acts as a situational vulnerability vessel. This vulnerability turns into a crisis when leaders respond to these dynamics using a repressive, coercion-based leadership style (hard power). The convergence of this toxic culture and destructive leadership directly destroys psychological safety and triggers severe emotional exhaustion, forcing employees to remain silent as a self-defense mechanism. This study provides managerial implications regarding the importance of mitigating the political climate, transforming towards adaptive leadership, and providing reporting channels that guarantee employees' psychological safety.

Keywords : *Systematic Literature Review, Organizational Politics, Leader Power, Employee Silence..*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif pengaruh interaksi simultan antara dinamika politik organisasi dan penggunaan kekuasaan pemimpin terhadap terbentuknya sikap diam karyawan (employee silence). Sikap diam di tempat kerja bukanlah sekadar bentuk kepasifan, melainkan keputusan strategis dan rasional karyawan untuk menahan informasi penting akibat besarnya risiko sosiopolitik. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) yang mengadopsi delapan tahapan terstruktur dari protokol Okoli (2015). Melalui metode tersebut, penelitian ini menyaring dan menganalisis 24 literatur empiris serta teoretis yang relevan. Hasil tinjauan menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang didominasi oleh manuver politik negatif bertindak sebagai wadah kerentanan situasional. Kerentanan ini berubah menjadi krisis ketika pemimpin merespons dinamika tersebut menggunakan gaya kepemimpinan represif berbasis paksaan (hard power). Pertemuan antara budaya toksik dan kepemimpinan destruktif ini secara langsung menghancurkan keamanan psikologis dan memicu kelelahan emosional yang hebat, sehingga karyawan terpaksa bungkam sebagai mekanisme pertahanan diri. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial berupa pentingnya mitigasi iklim politik, transformasi menuju kepemimpinan adaptif, serta penyediaan saluran pelaporan yang menjamin keamanan psikologis karyawan

Kata Kunci: Tinjauan Literatur Sistematis, Politik Organisasi, Kekuasaan Pemimpin, Sikap Diam Karyawan.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Hamid,Z.A., Djamil, B. U. ., Fauzan, M. I. ., Hamid, Z. A. ., & Nurasih, S. P. . (2026). Tinjauan Literatur Sistematis tentang Dinamika Politik Organisasi dan Penggunaan Kekuasaan Pemimpin dalam Memicu Sikap Diam Karyawan. Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora, 2(3), 3115-3131. <https://doi.org/10.63822/y9djf827>

PENDAHULUAN

Keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi di era kompetisi bisnis yang kian dinami saat ini sangat bergantung pada kelancaran arus informasi dari level bawah ke level atas. Dalam lingkungan kerja yang menuntut adaptasi cepat, karyawan yang berani memberikan gagasan inovatif, melaporkan kesalahan teknis maupun administratif, atau menyuarakan kekhawatiran terhadap proses bisnis merupakan aset yang tidak ternilai bagi manajemen. Partisipasi aktif semacam ini adalah nyawa bagi perbaikan berkesinambungan. Namun, realitas dinamika di tempat kerja sering kali menunjukkan fenomena yang sebaliknya. Banyak karyawan secara sadar memilih untuk menahan ide, kritik, dan informasi krusial yang mereka miliki, sebuah kondisi psikologis dan perilaku yang dikenal sebagai *employee silence* atau sikap diam strategis (Prasetyo et al., 2023). Sikap diam dalam konteks ini bukanlah absennya komunikasi secara pasif, melainkan sebuah keputusan kognitif dan strategis untuk menahan informasi penting sebagai bentuk pertahanan diri. Mereka menimbang bahwa menyuarakan pendapat di tengah iklim organisasi yang tidak kondusif memiliki risiko sosiopolitik yang jauh lebih besar dibandingkan manfaat yang mungkin mereka terima. Jika dibiarkan mengakar dan menjadi budaya laten, *employee silence* akan menutupi masalah-masalah sistemik di dalam perusahaan, menghambat laju inovasi, dan secara perlahan menghancurkan tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan secara komprehensif (Prasetyo et al., 2023).

Salah satu akar permasalahan yang paling dominan dan destruktif dalam memicu terbentuknya tembok sikap diam ini adalah iklim politik organisasi. Ketika karyawan memandang lingkungan kerjanya dipenuhi oleh manuver politik yang tidak sehat (*Perceived Organizational Politics / POP*), mereka cenderung merasa tidak aman secara psikologis. Praktik politik sering kali dipersepsikan sebagai fenomena aversif yang sarat akan kepentingan egois segelintir elit manajemen. Menghadapi lingkungan yang tak kondusif ini, alih-alih mengambil risiko dengan menyuarakan pendapat secara terbuka (*voice*), karyawan lebih memilih respons *neglect* (mengabaikan pekerjaan, mengurangi dedikasi, atau bersikap bungkam) sebagai bentuk pertahanan diri (Riaz, 2013). Secara empiris, tingginya persepsi karyawan terhadap iklim politik organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap pembentukan sikap diam karyawan di lingkungan kerja, yang pada gilirannya bertindak sebagai mediator penuh yang secara mematikan menggerus tingkat *work engagement* mereka (Prasetyo et al., 2023). Jika dibiarkan memburuk tanpa intervensi manajerial yang tegas, politik organisasi yang tidak sehat bahkan dapat menjadi pemicu yang memicu ketidakharmonisan antar-karyawan, ketidakpuasan kerja yang ekstrem, hingga tingginya angka pengunduran diri (*turnover*) talenta terbaik perusahaan (Kacmar & Baron, 1999).

Lebih lanjut, dampak dari lingkungan kerja yang didominasi oleh taktik politik asimetris ini perlahan-lahan dipersepsikan oleh karyawan sebagai lingkungan kerja yang memakan korban (*victimizing work environment*). Kondisi ini menyebabkan ketegangan psikologis dan stres kerja yang hebat bagi staf di berbagai lapisan. Karyawan seolah dituntut untuk memiliki keterampilan politik (*political skill*) yang mumpuni sekadar untuk bertahan hidup dari intrik keseharian. Karyawan yang menjadi saksi atau korban, terutama yang memiliki keterampilan politik yang rendah akan mengalami peningkatan ketegangan emosional dan paling merasakan penurunan kinerja tugas yang signifikan di tengah lingkungan kerja yang manipulatif tersebut (Bentley et al., 2017). Di sinilah letak peran sentral dan krusial seorang pemimpin. Pemimpin sejatinya memiliki tanggung jawab fungsional untuk

menetralkan iklim politik tersebut. Namun sayangnya, realitas menunjukkan bahwa cara pemimpin mengekspresikan perilaku defensif karena merasa terancam, serta cara mereka menggunakan kekuasaannya, sering kali justru memperburuk keadaan dan memaksa karyawan untuk mengembangkan mekanisme pertahanan diri dan semakin membisu.

Kekuasaan pemimpin pada dasarnya adalah sebuah proses pengaruh yang bertujuan untuk menggerakkan bawahan menuju tujuan bersama. Namun, tidak semua jenis kekuasaan menghasilkan respons positif. Literatur menekankan bahwa pemimpin yang lebih banyak menggunakan kekuasaan personal terbukti jauh lebih efektif dalam membangun komitmen organisasional dan kinerja staf dibandingkan mereka yang sekadar mengandalkan otoritas jabatan atau hukuman (Lunenburg, 2012). Sebaliknya, ketika pemimpin merespons dinamika bawahan dengan pendekatan kekuasaan yang keras dan menekan (*hard power*) seperti memaksakan kehendak atau terlalu sering menggunakan ancaman, motivasi bawahan akan merosot tajam menjadi sub-optimal, yang pada titik ekstrem dapat mengarah pada amotivasi atau hilangnya dorongan internal (Peyton et al., 2019). Penggunaan kekuasaan represif ini sangat berkaitan erat dengan ketidaknyamanan iklim kerja, sehingga hal ini diminimalkan secara tegas dan atasan lebih mengandalkan kekuasaan keahlian (*expert power*) karena kekuasaan represif konsisten berdampak negatif terhadap kepuasan karyawan atas pengawasan dari atasannya (Lee & Tui, 2008). Bawahan yang kehilangan motivasi dan merasa tertekan oleh kekuasaan koersif secara logis akan menarik diri dari partisipasi aktif.

Persoalan kepemimpinan ini menjadi semakin kompleks dan rentan jika diterapkan dalam organisasi yang memiliki budaya berjarak (*power distance*) yang kental. Orientasi jarak kekuasaan yang tinggi di mana bawahan merasa segan dan tidak berdaya di hadapan atasan memiliki hubungan yang negatif secara signifikan dengan perilaku menyuarakan pendapat (*voice behavior*). Keengganan inheren ini bisa menjadi sangat merusak apabila pemimpin minim sifat keterbukaan manajerial (*managerial openness*). Karyawan cenderung menahan diri untuk berbicara karena kegagalan atasan dalam memfasilitasi dialog dua arah secara aman, sehingga niat bersuara semakin melemah dan memperkokoh tembok *silence* di dalam perusahaan (Gufron et al., 2021). Selain itu, persepsi moral pemimpin terhadap kekuasaan yang dipegangnya juga sangat menentukan iklim kerja. Apabila pemimpin memandang kekuasaannya sekadar sebagai alat pemuas ego dan peluang pribadi (*opportunity construal*) alih-alih sebagai tanggung jawab moral, iklim kompetitif yang tidak sehat akan terbentuk dan efektivitas penerimaan karyawan terhadap inisiatif organisasi akan menurun drastis (Fousiani et al., 2024).

Meskipun banyak kajian terdahulu telah menganalisis bahaya politik organisasi atau mengevaluasi jenis-jenis kekuasaan pemimpin secara terpisah, masih sedikit literatur yang secara komprehensif mengkaji interaksi simultan antara keduanya terhadap pembentukan sikap diam karyawan. Padahal dalam realitasnya, politik organisasi sering kali bertindak sebagai wadah situasional, sedangkan perilaku defensif dan kekuasaan pemimpin adalah pemicu utamanya di lapangan. Mengingat krusialnya dampak *employee silence* terhadap stagnasi dan kebuntuan inovasi perusahaan, penelitian ini dirancang secara khusus untuk mengisi celah empiris tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana pengaruh politik organisasi dan perilaku defensif pemimpin secara bersama-sama membentuk dan melanggengkan sikap diam strategis karyawan di lingkungan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk memetakan, mengevaluasi, dan mensintesis literatur yang relevan secara objektif dan transparan. Prosedur SLR dalam penelitian ini secara ketat mengadopsi delapan tahapan terstruktur yang dikembangkan oleh Okoli (2015), yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Tujuan (*Identify the Purpose*) Menetapkan arah riset secara eksplisit, yakni untuk mensintesis literatur yang membahas interaksi antara dinamika politik organisasi dan penggunaan kekuasaan pemimpin terhadap munculnya sikap diam strategis karyawan.
2. Menyusun Protokol (*Draft Protocol*) Membuat panduan operasional riset (*blueprint*) yang merinci ruang lingkup, basis data, dan mekanisme penyaringan artikel untuk menjaga konsistensi dan reliabilitas tahapan peninjauan.
3. Menerapkan Penyaringan Praktis (*Apply Practical Screen*) Menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi secara pragmatis (berdasarkan judul dan abstrak) untuk menyortir artikel awal. Kriteria dibatasi pada jurnal akademik bereputasi yang secara spesifik menguji ketiga variabel utama penelitian.
4. Pencarian Literatur (*Search for Literature*) Menelusuri basis data digital ilmiah secara sistematis menggunakan kombinasi kata kunci dan operator Boolean yang spesifik. Pencarian dilengkapi dengan penelusuran referensi sekunder dan dihentikan saat hasil temuan telah mencapai titik jenuh.
5. Ekstraksi Data (*Extract Data*) Memindahkan informasi esensial dari artikel yang lolos seleksi ke dalam formulir standar. Data yang diekstraksi mencakup identitas publikasi, metodologi, karakteristik sampel, dan temuan empiris utama dari setiap studi.
6. Penilaian Kualitas (*Appraise Quality*) Mengevaluasi kualitas metodologis dari setiap artikel yang telah diekstraksi. Tahap ini berfungsi untuk menyingkirkan studi dengan kecacatan metodologi mendasar, memastikan hanya literatur valid yang dianalisis.
7. Sintesis Studi (*Synthesize Studies*) Mengintegrasikan fakta dan temuan dari literatur menggunakan pendekatan sintesis naratif (*narrative synthesis*). Data dipetakan secara konseptual untuk mengidentifikasi celah riset dan membangun kerangka teoretis yang utuh.
8. Penulisan Reviu (*Write the Review*) Mendokumentasikan seluruh prosedur dan hasil sintesis ke dalam naskah publikasi dengan detail yang memadai, sehingga memungkinkan peneliti lain untuk mereproduksi proses tinjauan ini secara mandiri di masa mendatang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pemetaan Karakteristik dan Matriks Literatur

Berdasarkan tahapan seleksi awal (*Apply Practical Screen*) dan pengambilan data (*Extract Data*) merujuk pada protokol *Systematic Literature Review* (SLR) Okoli (2015), penelitian ini berhasil menyaring dan menetapkan 24 literatur empiris dan teoretis yang relevan dengan fokus kajian. Literatur-literatur yang dieleminasi pada tahap sebelumnya adalah studi yang tidak menguji secara langsung keterkaitan antara dinamika politik organisasi, penggunaan kekuasaan atau perilaku defensif pemimpin, serta dampaknya terhadap sikap diam karyawan (*employee silence*).

Dari segi metodologi, mayoritas studi terdahulu (seperti Riaz, 2013; Rosario-Hernández dkk., 2018; Eman dkk., 2025) didominasi oleh pendekatan kuantitatif korelasional menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM/PLS-SEM) guna membedah hubungan kausalitas dan efek mediasi antarvariabel secara presisi. Meskipun demikian, terdapat pula studi kualitatif dan *mixed-methods* (seperti Goossens; Krause, 2021; Gunther, 2023) yang berkontribusi memberikan kedalaman fenomenologis mengenai bagaimana dinamika kekuasaan dan keamanan psikologis dikonstruksikan secara subjektif di tempat kerja.

Secara konseptual, ke-24 literatur inti ini mengerucut pada temuan bahwa lingkungan kerja yang toksik dan kepemimpinan yang manipulatif berasosiasi kuat dengan penurunan keterikatan kerja (*work engagement*) dan memicu tingginya niat berpindah (*turnover intention*). Untuk menjaga transparansi proses penggabungan temuan, ringkasan inti sari dari literatur-literatur utama tersebut dipetakan pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Matriks Ekstraksi Literatur

No	Judul Penelitian	Peneliti & Tahun	Variabel	Metodologi & Konteks Kajian	Temuan Kunci Utama
1	<i>A Shut Mouth Catches no Flies: Influence of Fear of negative Consequences, Implicit Voice Theories, Conflict Avoidance and Attribution on Silence About Wrongdoing</i>	Rosenthal, B. L. (2018)	Atribusi, Ketakutan akan konsekuensi, <i>Employee Silence</i>	Kuantitatif eksperimental. (Lokus: Mahasiswa Univ. Paris-Lodron)	Kehadiran pelaku kesalahan memicu ketakutan; absennya pelaku saat pelaporan justru memicu keberanian bersuara (<i>voice</i>) dan menurunkan <i>silence</i> .
2	<i>The Impact of Organisational Silence on Job Stress, Organisational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees</i>	Dileep Kumar, M., dkk. (2015)	<i>Organisational Silence</i> , Stres Kerja, Niat Keluar	Kuantitatif <i>cross-sectional</i> . (Lokus: Manufaktur di Malaysia)	<i>Organisational silence</i> memiliki hubungan positif yang signifikan dengan stres kerja yang memicu niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.
3	<i>Employee Silence: A Meta-Analytic Review</i>	Sharu P. John & Manikandan K. (2019)	Anteseden dan efek <i>Employee Silence</i>	Analisis Meta (20 studi). (Lokus: Lintas sektor global)	Sikap diam merugikan organisasi secara fatal karena melemahkan proses pengambilan keputusan, menutupi kesalahan, dan menghambat inovasi.
4	<i>Employees' silence towards the decision-making process. Case study: Public and private schools in the Kingdom of Jordan</i>	Osama K.A. Alkhlaifat (2021)	Faktor Organisasi, Partisipasi, <i>Silence</i>	<i>Mixed-methods</i> . (Lokus: Sekolah di Yordania)	Faktor organisasi (seperti penyalahgunaan otoritas formal) berdampak jauh lebih besar terhadap kebungkaman dibandingkan faktor personal karyawan.

5	<i>HRM: the golden lane or do they truly listen and hear employees? A critical management</i>	Bjarne Goossens	<i>Employee Voice/Silence, Power Dynamics</i>	Kualitatif (Wawancara).	Konstruksi kebangkaman sangat dikendalikan oleh struktur kekuasaan manajemen; hambatan struktural dapat
	<i>study on how employee voice and silence is constructed within organization</i>			(Lokus: Berbagai sektor)	mematikan inisiatif suara karyawan.
6	<i>Influence of followers' voice and silence on leaders' ethical behaviour</i>	Ghulam Mustafa Mir (2025)	<i>Employee Silence, Leader Ethical Behaviour</i>	Kuantitatif (PLS-SEM). (Lokus: Publik & swasta Pakistan/Australia)	<i>Employee silence</i> memiliki hubungan negatif yang tajam dengan kepemimpinan etis, diperparah oleh hilangnya keamanan psikologis.
7	<i>Dissertation - Investigating the Role of Organizational Silence in the Context of disruptive Business Model Transformation - A mixed Methods Approach Investigating the Role of Organizational Silence in the Context of disruptive Business Model Transformation – A mixed Methods Approach"</i>	Vinzen Krause (2021)	<i>Organizational Silence, Employee Silence</i>	<i>Mixed-methods.</i> (Lokus: Perbankan & Industri di Jerman)	Sikap diam adalah mekanisme pertahanan berlapis (defensif dan oportunistis) terhadap tuntutan kerja tinggi di tengah iklim organisasi yang buruk.
8	<i>Organizational Silence and Organizational Citizenship Behaviour Among Lecturers at the University of Benin, Benin City</i>	Abanum Peace Onyeka (2025)	<i>Organizational Silence, OCB</i>	Survei deskriptif kuantitatif. (Lokus: Univ. Benin, Nigeria)	Bentuk <i>acquiescent silence</i> (diam karena pasrah) secara signifikan merusak perilaku kewargaan organisasi (<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>).

9	<i>Silence of Organizations: How Organizations Cover up Wrongdoings</i>	Sebastian Starystach & Kristina Höly (2021)	<i>Organizational Silence, Power Structures</i>	Kajian Pustaka. (Lokus: Jerman)	Keheningan organisasi bukan sekadar perilaku individu, melainkan norma struktural yang disalahgunakan untuk menutupi kesalahan/penyimpangan elite.
10	<i>Suffering Silence While Exposed to Workplace Bullying: The Role of Psychological Contract Violation, Benevolent Behavior and Positive Psychological Capital</i>	Namra Jamshaid & Sadia Arshad (2020)	<i>Workplace Bullying, Employee Silence</i>	Kuantitatif (Analisis Mediasi). (Lokus: Rumah Sakit Pakistan)	Perundungan oleh atasan/rekan kerja memiliki korelasi positif yang sangat signifikan dalam memaksa karyawan untuk memilih <i>employee silence</i> .
11	<i>The Impact of Perceived Psychological Contract Breach, Abusive Supervision, and Silence on Employee Well-being</i>	Jan Morsch dkk. (2020)	<i>Abusive Supervision, Pelanggaran Kontrak Psikologis, Silence</i>	Kuantitatif (Survei). (Lokus: Lintas sektor umum)	Pengawasan yang abusif (<i>abusive supervision</i>) dari pimpinan secara drastis memperkuat hubungan antara kekecewaan karyawan dengan perilaku diam.
12	<i>From the Cottage to the Cage – Exploring the</i>	Danaher, M. (2021)	<i>Workplace Toxicity,</i>	Kajian Teoretis.	Toksisitas kerja berakar dari taktik tawar-menawar yang

	<i>Efficacy of Complexity Leadership Theory in Addressing 21st Century Workplace Toxicity</i>		<i>Leadership Models</i>	<i>(Lokus: Organisasi modern)</i>	represif; pendekatan kekuasaan <i>top-down</i> yang kaku sangat usang dan memicu kehancuran organisasi.
13	<i>Emergence of Destructive Leader: Proposed Definition and Formulation of Model</i>	Leela, V., dkk. (2013)	Pemimpin Destruktif, Politik Organisasi, Kepatuhan Buta	Kajian Konseptual. <i>(Lokus: Manajerial global)</i>	Pemimpin destruktif menggunakan wewenang demi ego pribadi, yang ketika bertemu dengan iklim politik buruk akan melahirkan "kepatuhan buta" (<i>silence</i>).
14	<i>Antecedents and Consequences of Organizational Politics: A Study of the Public Sector Organizations of Pakistan</i>	Riaz, A. (2013)	<i>Perceived Organizational Politics</i> (POP), Perilaku Kontraproduktif	Kuantitatif (SEM). <i>(Lokus: Sektor publik Pakistan)</i>	Tingginya persepsi terhadap politik organisasi menurunkan komitmen afektif secara drastis, memicu perilaku kontraproduktif, dan niat <i>turnover</i> .
15	<i>Perception of Politics "A Curate's Egg": Developing a Dual Path Model to Examine Positive and Negative Outcomes</i>	Faiz, S. (2017)	Persepsi Politik, Perusakan Sosial (<i>Social Undermining</i>)	Kuantitatif (SEM). <i>(Lokus: Institusi Pendidikan Pakistan)</i>	Iklim politik yang negatif berfungsi sebagai katalis pelepasan moral dan agresi melalui mekanisme perusakan sosial antar-karyawan.
16	<i>Crafting Resilient Cultures: A Study on the Symbiosis of Workplace Politics and Workplace Environment</i>	Ali, S. E., & Sarkar, A. K. (2024)	Politik Tempat Kerja, Ketahanan Organisasi	<i>Systematic Literature Review</i> . <i>(Lokus: Tinjauan Global)</i>	Intrik politik negatif (seperti perebutan kekuasaan asimetris) berdampak sangat destruktif terhadap kesatuan, kolaborasi, dan ketahanan organisasi.
17	<i>The Subjective Experience Of Power And Its Dynamics In Middle Managers</i>	Steve Vinay Gunther (2023)	Pengalaman Kekuasaan, Dinamika <i>Hard vs Soft Power</i>	Kualitatif. <i>(Lokus: AS, Australia, Cina)</i>	Penggunaan <i>hard power</i> (pemaksaan) sangat berisiko merusak bawahan; kekuasaan harus diimbangi nilai integritas agar dihormati, bukan ditakuti.

18	<i>Effect of the Exposure to Workplace Bullying on Turnover Intention and The Mediating Role of Job Satisfaction, Work Engagement, and Burnout</i>	Ernesto Rosario-Hernández dkk. (2018)	<i>Workplace Bullying, Turnover Intention, Burnout</i>	Kuantitatif (PLS-SEM). (Lokus: Publik/swasta Puerto Rico)	Paparan lingkungan yang politis manipulatif meningkatkan kelelahan emosional (<i>burnout</i>) yang menjadi prediktor terkuat niat keluar dari perusahaan.
19	<i>Predictors of Quiet-Quitting Behaviours Among Non-Teaching Staff of Tertiary Institutions in Oyo</i>	Victor Ayodeji Fehintola (2025)	<i>Psychological Safety, Perilaku Quiet-Quitting</i>	Kuantitatif. (Lokus: Oyo, Nigeria)	Lemahnya keamanan psikologis berkorelasi kuat dengan keputusan <i>quiet-quitting</i> (bentuk penarikan diri atau <i>neglect/silence</i> di tempat kerja).
20	<i>Psychological Safety and Burnout in Nurses: A Scoping Review</i>	Tomoo Sato, dkk. (2025)	<i>Psychological Safety, Burnout</i>	<i>Scoping Review</i> . (Lokus: Kesehatan Global)	Keamanan psikologis adalah tameng utama melawan kelelahan kerja; gaya kepemimpinan adalah variabel penentu terbentuknya keamanan tersebut.
21	<i>Quiet Quitting as a Response to Burnout: Investigating the Psychological Drivers Behind the Trend</i>	Wafiyah K. Basha & Pathania (2025)	<i>Quiet Quitting, Psychological Safety, Budaya Toksik</i>	Tinjauan Literatur. (Lokus: Lanskap Global)	Budaya toksik dan hilangnya ruang aman secara psikologis memaksa karyawan merespons stres kronis dengan cara menarik diri dan memilih bungkam.
22	<i>The Mediating Effect of Trust on Psychological Safety and Job Satisfaction</i>	Dennis & Heather Mitterer (2023)	<i>Psychological Safety, Trust</i>	Kuantitatif. (Lokus: Pennsylvania, AS)	Keamanan psikologis adalah fondasi mutlak bagi tumbuhnya kepercayaan kepada pimpinan agar karyawan berani menyuarkan gagasan inovatif.

23	<i>Understanding Emotional Exhaustion: The Influence of Illegitimate Tasks Through Employee Silence and Stress</i>	Hafiza Eman, dkk. (2025)	<i>Illegitimate Tasks, Employee Silence, Emotional Exhaustion</i>	Kuantitatif (SEM). (Lokus: Pakistan)	Pemberian tugas yang tidak wajar/represif dari atasan memicu pembentukan tembok <i>employee silence</i> , yang pada akhirnya berujung pada kelelahan ekstrem.
24	<i>Workplace Incivility and Organizational Outcomes: The Moderating Influence of Perceived Psychological Safety</i>	Yedid Chave z (2025)	<i>Workplace Incivility, Turnover, Psychological Safety</i>	Kuantitatif. (Lokus: California, AS)	Ketidaksopanan di tempat kerja (oleh atasan/rekan) mendorong tingginya <i>turnover</i> ; keamanan psikologis dibutuhkan sebagai intervensi protektif.

Dinamika Politik Organisasi sebagai Pemicu Sikap Diam Karyawan

Lingkungan kerja yang didominasi oleh manuver politik secara empiris terbukti menjadi pemicu utama runtuhnya rasa aman di tempat kerja. Berdasarkan tinjauan literatur, tingginya persepsi terhadap praktik politik dalam organisasi sangat menurunkan komitmen afektif karyawan dan memicu lonjakan niat untuk keluar atau *turnover intention* (Riaz, 2013). Intrik politik yang negatif, seperti perebutan kekuasaan asimetris, tidak sekadar menciptakan persaingan, melainkan berdampak sangat destruktif terhadap kesatuan fundamental organisasi (Ali & Sarkar, 2024). Lingkungan politik yang tidak sehat ini sering kali memicu pelepasan moral (*moral disengagement*) dan agresi, yang difasilitasi melalui mekanisme tindakan saling menjatuhkan (*social undermining*) antar-karyawan (Faiz, 2017).

Menghadapi kondisi sosiopolitik yang tidak stabil dan penuh risiko tersebut, karyawan secara rasional akan memperhitungkan langkah mereka. Rosenthal (2018) menegaskan bahwa ketakutan akan konsekuensi negatif merupakan faktor krusial yang memicu perilaku menahan diri atau *silence*. Oleh karena itu, transisi perilaku dari menyuarakan pendapat (*voice*) menjadi bungkam atau mengabaikan (*neglect*) sejatinya adalah sebuah konsep yang kompleks baik secara defensif maupun pasrah yang berfungsi sebagai mekanisme pertahanan diri (Krause, 2021). Karyawan memilih untuk menahan informasi vital karena mereka menyadari bahwa absennya perlindungan, serta struktur kekuasaan manajemen yang sarat manuver, membuat risiko berbicara menjadi terlalu besar (Goossens).

Praktik politik yang intens dan tidak terkendali secara perlahan akan mengonstruksi lingkungan kerja manipulatif yang memakan korban. Hal ini dikonfirmasi oleh temuan Jamshaid dan Arshad (2020) yang menunjukkan bahwa paparan terhadap perilaku perundungan (*workplace bullying*)—sebagai bentuk ekstrem dari taktik politik—berhubungan positif dan sangat signifikan dalam memaksa korban untuk memilih sikap diam. Lingkungan kerja yang membiarkan perilaku manipulatif ini tidak hanya menciptakan ketegangan emosional, tetapi juga secara langsung meningkatkan gejala kelelahan ekstrem (*burnout*) bagi staf di berbagai lapisan (Rosario-Hernández dkk., 2018).

Pada puncaknya, interaksi antara lingkungan yang politis dan sikap diam ini bertindak sebagai mediator yang secara mematikan menggerus tingkat keterikatan kerja (*work engagement*). *Organisational silence* terbukti secara empiris memiliki korelasi positif dengan peningkatan stres kerja (Dileep Kumar

dkk., 2015). Di tengah budaya organisasi yang toksik dan minimnya keamanan psikologis, karyawan merespons stres berkepanjangan tersebut dengan cara menarik diri secara emosional atau bekerja sebatas kewajiban minimum (Fehintola, 2025; Basha & Pathania, 2025). Jika dibiarkan berakar, budaya diam dalam organisasi ini akan berbalik merugikan organisasi itu sendiri, karena keengganan karyawan untuk berbagi informasi akan melemahkan proses pengambilan keputusan strategis, menutupi kesalahan operasional, dan menghambat laju inovasi perusahaan secara keseluruhan (John & Manikandan, 2019; Starystach & Höly, 2021).

Peran dan Penggunaan Kekuasaan Pemimpin dalam Perilaku Defensif

Kekuasaan pemimpin pada dasarnya adalah sebuah proses pengaruh yang bertujuan untuk menggerakkan bawahan menuju tujuan bersama organisasi. Namun, dinamika di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua jenis kekuasaan menghasilkan respons yang positif. Bagaimana seorang pemimpin merespons ancaman sosiopolitik di tempat kerja dan mengekspresikan kekuasaannya justru sering kali menjadi pemicu utama yang memperparah keputusan karyawan, memaksa mereka untuk mengembangkan mekanisme pertahanan diri dan semakin membisu

1. Pendekatan Kekuasaan Pemimpin melalui *Hard Power* dan *Expert Power*

Literatur manajemen secara tegas membuat perbedaan efektivitas antara penggunaan kekuasaan yang berbasis pada paksaan dengan yang berbasis pada keahlian. Pemimpin yang lebih banyak menggunakan kekuasaan personal terbukti jauh lebih efektif dalam membangun komitmen organisasional dan kinerja staf, dibandingkan dengan mereka yang sekadar mengandalkan otoritas jabatan atau hukuman (Lunenburg, 2012).

Sebaliknya, ketika pemimpin merespons dinamika bawahan dengan pendekatan kekuasaan yang keras dan menekan (*hard power*), seperti memaksakan kehendak, memberikan tugas secara menekan, atau terlalu sering menggunakan ancaman—motivasi bawahan akan merosot tajam menjadi sub-optimal. Pada titik ekstrem, pendekatan ini mengarah pada ketiadaan motivasi atau hilangnya dorongan internal secara total (Peyton et al., 2019). Penggunaan kekuasaan represif ini konsisten berdampak negatif terhadap kepuasan karyawan atas pengawasan dari atasannya, sehingga literatur merekomendasikan agar atasan meminimalkan paksaan dan lebih mengandalkan kekuasaan keahlian atau *expert power* (Lee & Tui, 2008). Bawahan yang kehilangan motivasi dan merasa tertekan oleh gaya kepemimpinan memaksa secara logis akan menarik diri dari partisipasi aktif dan memilih bersikap diam.

a. Hambatan Budaya dan Kegagalan Keterbukaan Manajerial

Persoalan efektivitas kepemimpinan menjadi semakin kompleks dan rentan apabila diterapkan dalam organisasi yang memiliki budaya berjarak (*power distance*) yang kental. Orientasi jarak kekuasaan yang tinggi menciptakan batasan psikologis di mana bawahan merasa segan, inferior, dan tidak berdaya di hadapan atasan. Jarak hierarkis ini secara teoretis memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan perilaku menyuarakan pendapat (*voice behavior*). Keengganan struktural ini akan menjadi sangat merusak apabila pemimpin juga menunjukkan minimnya sifat keterbukaan manajerial (*managerial openness*). Ketika atasan gagal membangun iklim yang memfasilitasi dialog dua arah secara aman dan tanpa ancaman, karyawan akan secara proaktif menahan diri untuk berbicara. Kegagalan komunikasi manajerial

inilah yang membuat niat bersuara semakin melemah, dan pada akhirnya memperkokoh tembok *silence* secara sistemik di dalam perusahaan (Gufron et al., 2021).

b. Persepsi Moral dan Konstruksi Peluang Pemimpin

Persepsi moral seorang pemimpin terhadap wewenang yang dipegangnya sangat menentukan arah iklim kerja, di samping faktor gaya kepemimpinan dan hambatan budaya. Apabila seorang pemimpin memandang kekuasaannya sekadar sebagai sarana pemenuhan ambisi dan peluang pribadi (*opportunity construal*) alih-alih sebagai sebuah tanggung jawab moral, maka iklim kompetitif yang manipulatif dan tidak sehat akan terbentuk secara masif di seluruh lapisan organisasi. Dampak dari kegagalan moral pemimpin ini sangat fatal, di mana efektivitas penerimaan karyawan terhadap berbagai inisiatif organisasi akan menurun drastis (Fousiani et al., 2024), menyisakan kebungkaman sebagai satu-satunya respons logis bagi karyawan yang merasa dikhianati oleh sistem

Kajian literatur secara terpisah telah membuktikan bahwa politik organisasi dan kepemimpinan yang represif memiliki daya rusak yang signifikan. Namun, dalam realitas operasional di lapangan, fenomena sikap diam karyawan jarang sekali disebabkan oleh faktor tunggal. Interaksi simultan antara kedua variabel ini memegang peranan krusial dalam membentuk budaya bungkam secara sistemik.

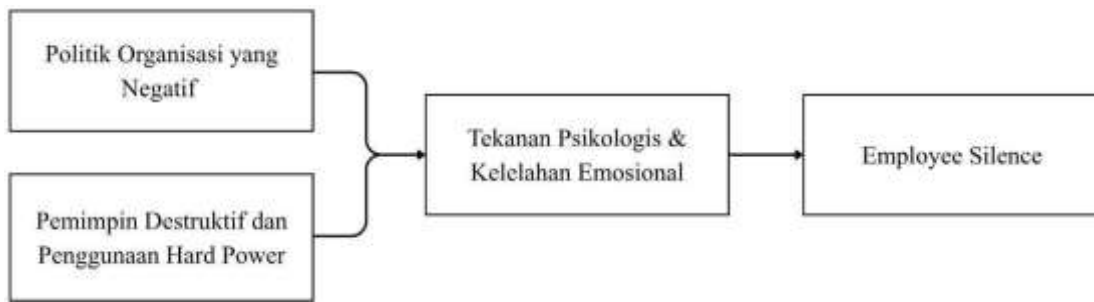
c. Kondisi Lingkungan dan Pemicu Langsung

Dalam dinamika keorganisasian, politik organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan bertindak sebagai wadah situasional atau lingkungan makro yang mengkondisikan iklim kerja menjadi rentan. Sebagaimana dikemukakan oleh Leela dkk. (2013), perilaku merusak di tempat kerja merupakan hasil perpaduan dari lingkungan kerja yang memberi celah terhadap intrik politik dan karakteristik pemimpin yang menyalahgunakan posisinya. Dalam ekosistem yang sarat akan persepsi politik ini, perilaku defensif dan penyalahgunaan kekuasaan (*hard power*) oleh pemimpin bertindak sebagai pemicu langsung pada tataran interaksi langsung. Kekuasaan atasan yang semestinya berfungsi untuk menyelaraskan tujuan organisasi justru bertransformasi menjadi instrumen ancaman yang meledakkan bom waktu dari iklim politik tersebut.

d. Proses Pembentukan *Employee Silence* sebagai Mekanisme Pertahanan

Pertemuan antara lingkungan organisasi yang penuh manuver politik dan interaksi langsung dari kepemimpinan yang tertutup menciptakan sebuah perpaduan yang sangat merusak. Ketika karyawan dihadapkan pada kekecewaan struktural akibat politik kantor, keberadaan pengawasan yang abusif (*abusive supervision*) dari atasan akan secara drastis memperkuat keputusan mereka untuk bersikap diam (Morsch dkk., 2020). Pemimpin yang memaksakan kehendak—seperti memberikan beban tugas yang tidak wajar atau represif (*illegitimate tasks*) di tengah lingkungan yang sudah politis—secara efektif meruntuhkan sisa rasa aman psikologis karyawan hingga berujung pada kelelahan emosional (Eman dkk., 2025).

Hilangnya ruang aman secara psikologis dan budaya kerja yang toksik ini memaksa karyawan untuk merespons tekanan kronis dengan cara menarik diri (Basha & Pathania, 2025). Perpaduan ini pada akhirnya mengunci proses kognitif karyawan. Di tengah ketimpangan kekuasaan dan ketiadaan perlindungan, sikap diam karyawan tidak lagi sekadar absennya komunikasi, melainkan berubah menjadi satu-satunya mekanisme pertahanan diri dan jalan keluar yang paling rasional untuk bertahan hidup dari sistem yang manipulatif (Krause, 2021). Hubungan kausalitas dari seluruh variabel pemicu ini diilustrasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Konseptual Pembentukan *Employee Silence*

KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan literatur sistematis yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa fenomena *employee silence* bukanlah sekadar wujud kepasifan atau ketidakpedulian karyawan, melainkan sebuah respons rasional dari kegagalan sistemik di tempat kerja. Sikap diam ini terbentuk melalui interaksi simultan dan destruktif antara dua variabel utama: politik organisasi dan penyalahgunaan kekuasaan pemimpin.

Lingkungan kerja yang didominasi oleh manuver politik bertindak sebagai wadah situasional yang menciptakan kerentanan. Kerentanan struktural ini kemudian diubah menjadi krisis nyata ketika pemimpin meresponsnya dengan gaya kepemimpinan represif dan terlalu mengandalkan paksaan (*hard power*). Pertemuan antara iklim sosiopolitik yang toksik dan kepemimpinan yang destruktif secara langsung menghancurkan keamanan psikologis karyawan dan memicu kelelahan emosional yang hebat. Sebagai hasil akhirnya, karyawan terpaksa memilih untuk bungkam dan menahan informasi krusial sebagai satu-satunya mekanisme pertahanan diri untuk bertahan dari sistem manajerial yang manipulatif tersebut.

Implikasi Manajerial bagi Praktik Organisasi

Rangkuman dari berbagai literatur empiris menunjukkan bahwa fenomena *employee silence* bukanlah sekadar wujud kepasifan individu, melainkan manifestasi dari kegagalan sistemik organisasi dalam mengelola iklim politik dan dinamika kekuasaan. Oleh karena itu, temuan dari tinjauan sistematis ini menawarkan beberapa implikasi strategis bagi departemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan manajemen puncak untuk memitigasi kerugian organisasi.

a. Mitigasi Iklim Politik

Manajemen puncak dan departemen SDM dituntut untuk tidak hanya berfokus pada upaya mendorong karyawan bersuara, tetapi juga harus proaktif membongkar proses struktural yang memicu kebungkaman tersebut (**Goossens**). Langkah mitigasi utama yang harus diambil adalah memprioritaskan pembangunan budaya kerja yang kolaboratif guna mengatasi intrik perebutan kekuasaan yang destruktif (Ali & Sarkar, 2024). Manajemen harus mengeliminasi elemen ketakutan di lingkungan kerja dan mempromosikan iklim politik yang sehat (Dileep Kumar dkk., 2015; Faiz, 2017). Intervensi struktural

yang tegas ini sangat krusial untuk menekan tingkat kelelahan emosional dan tingginya angka pengunduran diri (*turnover*) talenta terbaik perusahaan akibat stres kerja (Dileep Kumar dkk., 2015).

b. Transformasi Kepemimpinan

Organisasi harus segera menata ulang model kepemimpinannya dengan meninggalkan pendekatan instruksi satu arah yang kaku, beralih pada kepemimpinan yang adaptif dan membangun (Danaher, 2021). Untuk mencapainya, diperlukan investasi pada program pelatihan manajerial—seperti pelatihan kecerdasan mengelola kekuasaan agar para pemimpin menyadari risiko destruktif dari penggunaan kekuasaan berbasis paksaan (pemaksaan/ancaman) yang dapat menyakiti bawahan, serta lebih mengandalkan integritas dan otonomi (Gunther, 2023; Alkhlaifat, 2021). Transformasi ini ditujukan untuk membangun keterbukaan manajerial (*managerial openness*), di mana pemimpin di semua level dituntut untuk memprioritaskan terciptanya ruang aman secara psikologis sebagai prasyarat tumbuhnya kepercayaan bawahan (Mitterer & Mitterer, 2023; Sato dkk., 2025).

Guna memecah tembok sikap diam karyawan, perusahaan mutlak harus menyediakan saluran komunikasi dan pelaporan yang menjamin keamanan psikologis. Manajemen direkomendasikan untuk membentuk saluran pelaporan pelanggaran internal atau *hotline* anonim yang benar-benar terlindungi dari risiko sosiopolitik maupun retribusi atasan (Riaz, 2013; Jamshaid & Arshad, 2020). Selain itu, penerapan ruang pelaporan masalah secara tatap muka personal dan pembiasaan komunikasi terbuka perlu dilembagakan guna mengurangi ketakutan karyawan (Rosenthal, 2018; Morsch dkk., 2020). Sejalan dengan penyediaan saluran tersebut, organisasi juga wajib menerapkan kebijakan toleransi nol (*zero-tolerance*) terhadap segala bentuk perundungan (*workplace bullying*) dan ketidaksopanan atasan, sehingga rasa aman karyawan untuk kembali berpartisipasi dan bersuara dapat pulih (Jamshaid & Arshad, 2020; Rosario-Hernández dkk., 2018; Chavez, 2025).

Keterbatasan Penelitian

Meskipun kajian ini telah menyaring literatur secara ketat, terdapat beberapa batasan akademis yang perlu diakui. Pertama, karena studi ini murni menggunakan metodologi *Systematic Literature Review* (SLR) yang mengadopsi protokol Okoli (2015), temuan dan kerangka konseptual yang dihasilkan sangat bergantung pada data sekunder dari literatur yang telah diterbitkan

kerangka konseptual yang dihasilkan sangat bergantung pada data sekunder dari literatur yang telah diterbitkan. Hal ini membuat penelitian rentan terhadap bias publikasi (*publication bias*), di mana fenomena *employee silence* yang mungkin tidak menunjukkan korelasi signifikan dalam beberapa kasus organisasi tertentu tidak terekam dalam literatur utama..

DAFTAR PUSTAKA

- Okoli, C. (2015). A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, Article 43.
- Bentley, J. R., Treadway, D. C., Williams, L. V., Gazdag, B. A., & Yang, J. (2017). The moderating effect of employee political skill on the link between perceptions of a victimizing work environment and job performance.
- Fousiani, K., Michelakis, G., Minnigh, P. A., & de Jonge, K. M. M. (2024). Competitive organizational climate and artificial intelligence (AI) acceptance: The moderating role of leaders' power construal.

- Gufron, P., Andiyasari, A., & Riantoputra, C. D. (2021). Merangkul karyawan berorientasi power distance tinggi untuk menampilkan voice behavior: Peranan managerial openness.
- Ishak, S. (2016). The political personality traits and political behavior in management: A Malaysian public school case.
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research.
- Lee, K. L., & Tui, G. (2008). The consequences of supervisory power: The contingent effect of age and length of service.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process.
- Peyton, T., Zigarmi, D., & Fowler, S. N. (2019). Examining the relationship between leaders' power use, followers' motivational outlooks, and followers' work intentions.
- Prasetyo, R. B., Herachwati, N., & Pramesti, G. A. (2023). Peran mediasi employee silence dalam hubungan antara perceived organizational politics dan work engagement.
- Riaz, A. (2013). Antecedents and consequences of organizational politics: A study of the public sector organizations of Pakistan.
- Rosenthal, B. L. (2018). *A shut mouth catches no flies: Influence of fear of negative consequences, implicit voice theories, conflict avoidance and attribution on silence about wrongdoing* (Master's thesis, Paris-Lodron-Universität Salzburg).
- Kumar, M. D., Alagappar, P. N., & Govindarajo, N. (2015). The impact of organisational silence on job stress, organisational commitment and intention to leave among expatriate employees. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(29), 1–8
- John, S. P., & Manikandan, K. (2019). Employee Silence: A Meta-Analytic Review. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 354–366. <https://doi.org/10.25215/0701.040>
- Alkhlaifat, O. K. A. (2021). *Employees' silence towards the decision-making process. Case study: Public and private schools in the Kingdom of Jordan* (Doctoral dissertation, University of Sopron). Sopron University Institutional Repository. <https://doi.org/10.13147/SOE.2021.030>
- Goossens, B. (2026). *HRM: The golden lane or do they truly listen and hear employees? A critical management study on how employee voice and silence is constructed within organizations* (Master's thesis, Radboud University). Radboud University Nijmegen School of Management
- Mir, G. M. (2025). *Influence of followers' voice and silence on leaders' ethical behaviour* (Doctoral dissertation, University of Wollongong). Research Online. <https://doi.org/10.71747/uow-r3gk326m.30749036.v1>
- Krause, V. (2021). *Investigating the role of organizational silence in the context of disruptive business model transformation - A mixed methods approach* [Disertasi doktoral, Catholic University Eichstätt-Ingolstadt]. WFI Ingolstadt School of Management.
- Abanum, P. O. (2025). *Organizational silence and organizational citizenship behaviour among lecturers at the University of Benin, Benin City*. University of Benin.
- Starystach, S., & Höly, K. (Eds.). (2021). *The silence of organizations: How organizations cover up wrongdoings*. <https://doi.org/10.11588/heibooks.592>
- Jamshaid, N., & Arshad, S. (2020). Suffering silence while exposed to workplace bullying: The role of psychological contract violation, benevolent behavior and positive psychological capital. *Journal of Applied Economics and Business Studies*, 4(3), 15–54. <https://doi.org/10.34260/jaebs.442>
- Morsch, J., van Dijk, D., & Kodden, B. (2020). The impact of perceived psychological contract breach, abusive supervision, and silence on employee well-being. *Journal of Applied Business and Economics*, 22(2), 37–53.

- Danaher, M. (2021). *From the cottage to the cage – Exploring the efficacy of complexity leadership theory in addressing 21st century workplace toxicity* (Concept Paper). Preprints. <https://doi.org/10.20944/preprints202103.0052.v1>
- Vedantam, L., Mehta, P., & Jambhulkar, S. (2013). Emergence of destructive leader: Proposed definition and formulation of model. *International Journal on Leadership*, 1(2), 46–59. <http://www.publishingindia.com>
- Riaz, A. (2013). *Antecedents and consequences of organizational politics: A study of the public sector organizations of Pakistan*. Department Of Management & Social Sciences, Mohammad Ali Jinnah Universit, Islamabad
- Faiz, S. (2017). *Perception of politics “A curate’s egg”: Developing a dual path model to examine positive and negative outcomes*. Department of Management Sciences, Capital University of Science and Technology.
- Ali, M. S. E., & Sarkar, P. A. K. (2024). Crafting resilient cultures: A study on the symbiosis of workplace politics and workplace environment. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 7355-7365.
- Gunther, S. V. (2023). *The subjective experience of power and its dynamics in middle managers* (Doctoral dissertation, Western Sydney University).
- Rosario-Hernández, E., Rovira Millán, L. V., Vélez Ramos, J., Cruz, M., Vélez, E., Torres, G., Alomar, G., Caldera, J., Vera, J., Santiago, M., Arroyo, Y., Sánchez, I., & Rodríguez, N. (2018). Effect of the exposure to workplace bullying on turnover intention and the mediating role of job satisfaction, work engagement, and burnout. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 37(1), 26–51. <https://doi.org/10.21772/ripo.v37n1a03>
- Fehintola, V. A. (2025). Predictors of quiet-quitting behaviours among non-teaching staff of tertiary institutions in Oyo. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling (TIJSEG)*, 14(2), 146-158.
- Sato, T., Kakuda, K., Sekiguchi, E., Ishiseki, M., Iwanami, M., Akamatsu, Y., & Taito, S. (2025). Psychological safety and burnout in nurses: A scoping review. *Cureus*, 17(9), Article e92411. <https://doi.org/10.7759/cureus.92411>
- Basha, W. K., & Pathania, B. (2025). Quiet quitting as a response to burnout: Investigating the psychological drivers behind the trend. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(7), 157–169. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25jul273>
- Mitterer, D. M., & Mitterer, H. E. (2023). The mediating effect of trust on psychological safety and job satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(1), 29–41. <https://jbam.scholasticahq.com/>
- Eman, H., Siddique, I., Ilyas, A., Akram, Z., & Saeed, I. (2025). Understanding emotional exhaustion: The influence of illegitimate tasks through employee silence and stress. *Journal of Asian Development Studies*, 14(1), 1159–1172. <https://doi.org/10.62345/jads.2025.14.1.93>
- Chavez, Y. (2025). *Workplace incivility and organizational outcomes: The moderating influence of perceived psychological safety* [Master's thesis, San Francisco State University].