



HUBUNGAN ANTARA ORGANIZATIONAL SILENCE DAN KOMITMEN PUSTAKAWAN DI PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM NEGERI DI SUMATERA BARAT

Amiruddin¹

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP, Indonesia
email: amiruddin80uin@gmail.com

Yasirli Amrina²

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP, Indonesia
email: yasirliamrina41@gmail.com

Yass Andria³

³Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP, Indonesia
email: yassandria@akbpstie.ac.id

Keywords:

*Organizational silence;
Librarian commitment;*

ABSTRACT

(Objectives) This study explores the relationship between organizational silence and librarians' commitment in Islamic State Higher Education Institutions (PTKIN) in West Sumatra. Organizational silence refers to a condition in which employees withhold opinions or information for various reasons, which can negatively impact organizational effectiveness. This phenomenon is often driven by fear of negative feedback, lack of support, and an organizational culture that does not encourage open communication. **(Method)** A quantitative approach was used, involving librarians from three PTKIN institutions in West Sumatra as respondents. **(Findings)** The analysis results indicate a significant negative relationship between organizational silence and librarians' commitment. These findings highlight the importance of creating a work environment that supports open communication and values librarians' contributions. Recommendations for reducing organizational silence include developing an open communication culture, enhancing trust among organization members, and implementing a fair reward system.

Article History

Received: 18 - 11 - 2024

Revised: 08 - 12 - 2024

Accepted: 12 - 12 - 2024

ABSTRAK

(Tujuan Penelitian) Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara kesunyian organisasi dan komitmen pustakawan di Perguruan Tinggi Islam Negeri (PTKIN) Sumatera Barat. Kesunyian organisasi mengacu pada kondisi di mana karyawan menahan pendapat atau informasi karena berbagai alasan, yang dapat berdampak negatif pada efektivitas organisasi. Fenomena ini sering didorong oleh rasa takut akan umpan balik negatif, kurangnya dukungan, dan budaya organisasi yang tidak mendorong komunikasi terbuka. **(Metode)** Pendekatan kuantitatif digunakan, dengan melibatkan pustakawan dari tiga lembaga PTKIN di Sumatera Barat sebagai responden. **(Hasil Penelitian)** Hasil analisis menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara kesunyian organisasi dan komitmen pustakawan. Temuan ini menyoroti pentingnya

Author Correspondence: Amiruddin (amiruddin80uin@gmail.com)

Copyright © 2024 | Available online at : <https://www.rjfahuinib.org/index.php/shaut>



Please Cite this Article in APA Style:

Amiruddin, Amrina, Y., & Andria, Y. (2024). Hubungan antara organizational silence dan komitmen pustakawan di perguruan tinggi keagamaan Islam negeri di Sumatera Barat. *Shaut Al-Maktabah: Jurnal Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi*, 16(2), 229 - 240. <https://doi.org/10.37108/shaut.v16i2.1556>

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan menghargai kontribusi pustakawan. Rekomendasi untuk mengurangi kesunyian organisasi meliputi pengembangan budaya komunikasi terbuka, meningkatkan kepercayaan di antara anggota organisasi, dan menerapkan sistem penghargaan yang adil.

PENDAHULUAN

Organizational silence atau kesenyapan organisasi merupakan fenomena yang menarik perhatian dalam studi perilaku organisasi, terutama dalam konteks perpustakaan. Kesenyapan ini terjadi ketika anggota organisasi memilih untuk tidak menyuarakan pendapat, kritik, atau saran yang konstruktif, yang dapat berdampak negatif pada efektivitas organisasi. Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Sumatera Barat, fenomena ini dapat menghambat komunikasi yang efektif, inovasi, dan partisipasi pustakawan dalam pengambilan keputusan. Pustakawan yang mengalami kesenyapan organisasi sering kali merasa tertekan untuk tidak mengungkapkan ide-ide mereka, yang berdampak pada kualitas layanan yang diberikan kepada pemustaka.

Pustakawan memiliki peran penting dalam mendukung proses belajar mengajar di PTKIN. Mereka tidak hanya bertugas mengelola koleksi informasi, tetapi juga berkontribusi dalam pengembangan layanan perpustakaan yang berkualitas. Namun, ketika pustakawan merasa tidak dihargai atau tidak terlibat, hal ini dapat menurunkan komitmen mereka terhadap organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa *Organizational silence* berkorelasi negatif dengan komitmen karyawan, di mana semakin tinggi tingkat kesenyapan, semakin rendah komitmen mereka terhadap organisasi (Dedahanov et al., 2019).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya kesenyapan organisasi. Faktor internal, seperti kurangnya rasa aman dalam mengungkapkan pendapat, penghargaan yang rendah dari atasan, dan budaya komunikasi yang tidak terbuka, dapat menciptakan iklim yang tidak mendukung bagi pustakawan untuk bersuara. Lebih dari 50% responden dalam survei menunjukkan bahwa mereka merasa tidak nyaman untuk menyampaikan pendapat, dan 63.3% merasa kurang dihargai oleh atasan dan rekan kerja (Acaray & Akturan, 2015). Selain itu, faktor eksternal seperti norma-norma tradisional dalam profesi pustakawan dan budaya masyarakat yang menghargai otoritas juga berkontribusi terhadap kesenyapan ini. Penelitian menunjukkan bahwa 26.7% responden setuju bahwa nilai-nilai tradisional mendorong mereka untuk tidak bersikap kritis, sedangkan 30% merasakan tekanan dari keluarga dan pemustaka untuk menjaga citra positif diri dan institusi.

Dalam konteks ini, penting untuk memahami hubungan antara *Organizational silence* dan komitmen pustakawan. Komitmen pustakawan dapat diukur melalui tiga dimensi: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional pustakawan terhadap organisasi, sedangkan komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kebutuhan untuk tetap bertahan di organisasi karena biaya yang tinggi jika mereka keluar (Meyer & Allen, 1991). Komitmen normatif menunjukkan rasa kewajiban untuk tetap berada di organisasi (Meyer et al., 2002). Pemahaman yang mendalam tentang hubungan ini dapat memberikan wawasan yang berharga untuk mengurangi kesenyapan organisasi dan meningkatkan keterlibatan pustakawan.

Untuk mengatasi masalah *Organizational silence*, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan partisipasi aktif dari pustakawan. Strategi yang dapat diimplementasikan meliputi menciptakan budaya komunikasi yang transparan, membangun kepercayaan antara pimpinan dan pustakawan, serta menerapkan sistem penghargaan yang adil dan

objektif. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan pustakawan dapat lebih berani untuk menyuarakan pendapat dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini, penelitian ini difokuskan pada fenomena *Organizational silence* di kalangan pustakawan di PTKIN di Sumatera Barat. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kesenyapan organisasi dan komitmen pustakawan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya kesenyapan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen perpustakaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung.

TINJAUAN PUSTAKA

Kesenyapan Organisasi

Kesenyapan organisasi adalah fenomena di mana karyawan menahan informasi, ide, atau kekhawatiran dari pihak yang berwenang, yang dapat memengaruhi perubahan dalam organisasi (Harlos, 2016; Yalçın & Baykal, 2019). Penahanan informasi ini sering kali disebabkan oleh rasa takut, kesia-siaan, atau pengunduran diri (Pinder & Harlos, 2001). Dalam praktiknya, kesenyapan ini dapat muncul dalam berbagai bentuk, termasuk menahan ide dan pendapat yang berkaitan dengan pekerjaan (Vakola & Bouradas, 2005). Fenomena ini memiliki dimensi yang berbeda, seperti keheningan yang disetujui, defensif, dan prososial, yang masing-masing memiliki motivasi dan implikasi yang berbeda (Harlos, 2016).

Ketidakkampuan organisasi untuk berkomunikasi dapat menghambat kemajuan dan inovasi, karena karyawan merasa tidak ada nilai dalam menyampaikan pendapat mereka (Campbell, 2004). Perilaku ini dapat menghalangi penciptaan pengetahuan yang diperlukan untuk perkembangan organisasi (Jafary et al., 2018). Berbagai jenis keheningan, seperti keheningan menyimpang dan defensif, memiliki peran yang berbeda dalam konteks organisasi (Ahmadian et al., 2023). Keheningan defensif, misalnya, adalah keputusan yang disengaja untuk menahan informasi guna melindungi diri (Harlos, 2016), sedangkan keheningan prososial melibatkan individu yang memilih untuk diam demi menjaga keharmonisan dalam organisasi (Yildiz, 2021).

Budaya organisasi yang tidak mendukung keterbukaan komunikasi berkontribusi besar terhadap kesenyapan ini (Morrison & Milliken, 2000). Ketika karyawan merasa bahwa manajemen tidak terbuka terhadap masukan, mereka cenderung untuk tidak berbicara (Vakola & Bouradas, 2005). Karakteristik individu seperti rendahnya efikasi diri dan kurangnya keberanian untuk berbicara juga berperan penting (Brinsfield, 2013). Oleh karena itu, untuk mengatasi kesenyapan organisasi, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan memberikan dukungan manajemen yang jelas.

Teori keterampilan komunikasi menyoroti pentingnya kemampuan individu dalam menyampaikan pesan dengan efektif. Ketidakkampuan untuk mengkomunikasikan kekhawatiran dapat mengarah pada ketidakpuasan kerja dan menurunkan komitmen karyawan (Pei et al., 2022). Selain itu, teori kepemimpinan dan budaya organisasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang otoriter dapat menciptakan suasana yang tidak mendukung komunikasi terbuka (Schein, 2010). Sebaliknya, kepemimpinan transformasional yang mendorong inovasi dan keterbukaan dapat menurunkan tingkat kesenyapan organisasi (Lowe et al., 1996).

Budaya organisasi juga berpengaruh besar terhadap kesenyapan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya yang mendukung kerjasama tim dapat mendorong karyawan untuk lebih terbuka dalam menyuarakan pendapat (Çimen & Karadağ, 2019). Selain itu, faktor kontekstual seperti struktur

organisasi dan praktik manajerial yang terbuka juga penting untuk menciptakan iklim yang mendorong keterlibatan karyawan. Selain itu, faktor psikologis seperti *burnout* dan keamanan psikologis berkontribusi pada kesenyapan organisasi. Menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dapat mengurangi dampak dinamika informal yang negatif dan mendorong komunikasi terbuka (Liao et al., 2022). Dengan memahami dan mengatasi berbagai dimensi dan faktor yang memengaruhi kesenyapan organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang lebih inovatif dan produktif.

Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan adalah keterikatan psikologis yang dimiliki karyawan terhadap organisasi mereka, mencakup ikatan emosional dan hubungan yang memengaruhi kesediaan mereka untuk berkontribusi pada tujuan organisasi (Uchenna et al., 2018; Kimata et al., 2022). Terdapat tiga bentuk komitmen karyawan: komitmen emosional, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan, yang masing-masing mencerminkan dedikasi dan loyalitas karyawan (Şişman et al., 2017). Komitmen ini penting karena berkontribusi pada efisiensi dan kesuksesan organisasi, mendorong karyawan untuk tetap bertanggung jawab dalam peran mereka (Haya & Toker, 2022; Krishnaveni & Bargavi, 2022).

Komitmen karyawan merupakan elemen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia, berhubungan erat dengan nilai-nilai kerja, motivasi, dan keterlibatan, serta berdampak pada kinerja dan kesuksesan organisasi (Visanh & Xu, 2018). Hal ini mencerminkan hubungan emosional dan identifikasi karyawan dengan organisasi (Jong-In, 2020). Ketika karyawan memiliki komitmen yang kuat, mereka cenderung lebih terlibat dan termotivasi, yang berdampak positif pada produktivitas dan keberlanjutan organisasi (Panuelos, 2023). Oleh karena itu, memelihara komitmen karyawan menjadi prioritas bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerja dan daya saing.

Komitmen organisasi mencakup kolaborasi karyawan dengan organisasi, rasa memiliki, dan dedikasi terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Şişman et al., 2017). Komitmen yang tinggi berhubungan dengan peningkatan produktivitas, sedangkan komitmen yang rendah dapat menyebabkan ketidakhadiran dan perputaran karyawan (Nobile & Bilgin, 2022). Keterkaitan antara komitmen karyawan dan kesenyapan organisasi menunjukkan bahwa kesetiaan karyawan dapat memengaruhi perilaku diam dalam organisasi (Afzal, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesetiaan afektif yang tinggi cenderung tidak terlibat dalam perilaku diam, menunjukkan bahwa keterikatan emosional yang kuat dapat mengurangi kesenyapan (Qian et al., 2021).

Kesenyapan organisasi dapat mengurangi komitmen karyawan dan berdampak negatif pada kinerja (Aruoren & Isiaka, 2023). Kepercayaan terhadap pimpinan berperan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan, dan organisasi yang mendukung pembelajaran akan meningkatkan kepercayaan ini (Abdillah et al., 2021). Di sisi lain, praktik yang menciptakan kesenyapan harus dihindari untuk menjaga komitmen karyawan (Ahmadian et al., 2023). Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kesenyapan organisasi dan komitmen karyawan di berbagai sektor, termasuk universitas (Afzal et al., 2022), menunjukkan bahwa keadilan organisasi juga mempengaruhi perilaku keheningan dan komitmen afektif karyawan (Yesil et al., 2017).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Pustakawan

Faktor internal seperti komitmen karier, kepuasan kerja, dan hubungan dengan atasan berpengaruh signifikan terhadap komitmen pustakawan (Millard, 2003; Ikonne & Onuoha, 2015). Selain itu, budaya organisasi dan kompensasi juga berperan penting dalam meningkatkan komitmen (Noh & Moran, 2011). Faktor eksternal seperti kebijakan organisasi dan peluang pengembangan karir

juga mempengaruhi dedikasi pustakawan (Meyer et al., 1993; Unegbu et al., 2021). Kesenyapan organisasi berhubungan negatif dengan komitmen organisasi, di mana peningkatan kesenyapan dapat menurunkan komitmen (Fard & Karimi, 2015). Penelitian menunjukkan bahwa kurangnya kepercayaan dan dukungan dari atasan dapat meningkatkan kesenyapan, yang berdampak pada tingkat komitmen yang lebih rendah (Dedahanov & Rhee, 2015). Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan komunikasi sangat penting untuk meningkatkan komitmen karyawan dan mengurangi kesenyapan organisasi.

Memahami dan mengatasi kesenyapan organisasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai, mereka cenderung lebih terlibat dalam organisasi dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan bersama. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kesenyapan organisasi dan komitmen karyawan (Efek Mediasi Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan terhadap Hubungan antara Kesenyapan Organisasi dan Komitmen Organisasi, 2023). Ketika karyawan merasa didukung oleh atasan dan organisasi, mereka lebih mungkin untuk menunjukkan komitmen yang tinggi dan mengurangi perilaku diam. Selain itu, penting bagi organisasi untuk membangun budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan transparan. Dengan menciptakan saluran komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan di antara karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan manajer untuk mendengarkan dan merespons umpan balik karyawan, serta menciptakan forum di mana karyawan dapat berbagi ide dan kekhawatiran tanpa takut akan konsekuensi negatif.

Faktor-faktor seperti kepercayaan, dukungan, dan keadilan organisasi juga berkontribusi pada komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, mereka lebih cenderung untuk berkomitmen pada organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi dapat mempengaruhi perilaku keheningan dan komitmen afektif (Yesil et al., 2017). Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan aspek keadilan dalam kebijakan dan praktik mereka untuk menciptakan iklim yang mendukung keterbukaan komunikasi.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif, yang dirancang untuk mengukur dan menganalisis hubungan antara Organizational silence dan komitmen pustakawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data secara sistematis dan terukur, sehingga menghasilkan temuan yang lebih objektif dan dapat digeneralisasi (Creswell, 2014). Penelitian ini berfokus pada pustakawan yang bekerja di tiga Perpustakaan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Sumatera Barat, yaitu Perpustakaan UIN Imam Bonjol Padang, Perpustakaan UIN Bukittinggi, dan Perpustakaan UIN Batusangkar. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari semua pustakawan yang bekerja di ketiga perpustakaan tersebut, dengan jumlah total sebanyak 38 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, di mana seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2017). Data dikumpulkan melalui survei daring menggunakan kuesioner yang telah dirancang untuk mengukur dua variabel utama, yaitu Organizational silence dan komitmen pustakawan. Kuesioner ini terdiri dari beberapa bagian, termasuk identitas responden, dimensi-dimensi Organizational silence, dan dimensi-dimensi komitmen pustakawan. Untuk mengukur variabel-variabel tersebut, digunakan skala Likert dengan pilihan dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Sebelum pengumpulan data, kuesioner telah melalui proses validasi dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen tersebut dapat diandalkan. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan Intraclass Correlation Coefficient (ICC), yang menunjukkan tingkat kesepakatan yang tinggi antar rater. Hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha juga menunjukkan nilai yang baik, yaitu 0.864, yang menunjukkan bahwa item-item dalam kuesioner saling terkait dan dapat diandalkan untuk mengukur konsep yang dimaksud (Tavakol & Dennick, 2011). Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik data yang dikumpulkan, seperti rata-rata, median, dan standar deviasi. Sementara itu, untuk menguji hubungan antara variabel, digunakan uji korelasi Pearson dan analisis regresi linear. Uji korelasi Pearson digunakan untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan antara Organizational silence dan komitmen pustakawan, sedangkan analisis regresi linear digunakan untuk memprediksi pengaruh Organizational silence terhadap komitmen pustakawan (Field, 2013). Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan adalah bahwa terdapat hubungan negatif antara Organizational silence dan komitmen pustakawan. Secara lebih rinci hipotesis penelitian ini adalah sbb.

- **H1:** $X \rightarrow Y$ (Terdapat hubungan negatif antara *Organizational Silence* dan Komitmen Pustakawan; semakin tinggi X, semakin rendah Y)
- **H2:** $X_1 \rightarrow Y_1$ (Terdapat hubungan negatif antara Silence due to fear of negative feedback dan Affective Commitment; semakin tinggi X1, semakin rendah Y1)
- **H3:** $X_2 \rightarrow Y_2$ (Terdapat hubungan negatif antara Silence due to resignation dan Continuance Commitment; semakin tinggi X2, semakin rendah Y2)
- **H4:** $X_3 \rightarrow Y_3$ (Terdapat hubungan negatif antara Silence due to prosocial reasons dan Normative Commitment; semakin tinggi X3, semakin rendah Y3).

Secara keseluruhan, metodologi yang digunakan dalam penelitian ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang hubungan antara *Organizational silence* dan komitmen pustakawan. Dengan pendekatan kuantitatif yang sistematis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan teori dan praktik dalam pengelolaan perpustakaan di PTKIN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, responden terdiri dari pustakawan dengan latar belakang demografis yang beragam, yang relevan dengan fenomena *Organizational Silence* dan komitmen pustakawan. Mayoritas responden berusia antara 25 hingga 40 tahun, dengan komposisi jenis kelamin yang seimbang antara pria dan wanita. Responden mencakup berbagai jabatan, mulai dari pustakawan muda hingga kepala perpustakaan, yang menunjukkan variasi dalam pengalaman dan tanggung jawab. Lama bekerja responden berkisar antara 2 hingga 15 tahun, memberikan gambaran tentang pengalaman yang beragam di lingkungan perpustakaan. Tingkat pendidikan responden juga bervariasi, mulai dari sarjana hingga pascasarjana, yang mempengaruhi perspektif mereka terhadap isu-isu *Organizational Silence* dan komitmen dalam profesi perpustakaan.

Analisis berdasarkan usia menunjukkan bahwa kelompok usia 31-35 tahun memiliki tingkat *Organizational Silence* tertinggi, dengan rata-rata 4,1, yang menunjukkan kecenderungan untuk diam dalam organisasi. Hal ini mungkin disebabkan oleh ketidakpuasan, kebutuhan defensif, atau alasan prososial untuk menjaga keharmonisan. Di sisi lain, kelompok usia lebih tua menunjukkan penurunan dalam tingkat *Organizational Silence*, mencerminkan sikap yang lebih terbuka. Kecenderungan ini juga terlihat dalam komitmen pustakawan, di mana kelompok usia 31-35 tahun menunjukkan komitmen afektif tertinggi, yang menunjukkan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi.

Perbedaan berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa laki-laki memiliki tingkat *Organizational Silence* yang lebih tinggi dibandingkan perempuan. Laki-laki cenderung lebih memilih untuk tidak berbicara demi melindungi diri atau menghindari konflik, sementara perempuan menunjukkan sikap yang lebih terbuka. Namun, dalam hal komitmen, baik laki-laki maupun perempuan memiliki nilai rata-rata yang cukup tinggi dalam *Affective Commitment*, menunjukkan keterikatan emosional yang serupa terhadap pekerjaan.

Jabatan juga mempengaruhi tingkat *Organizational Silence*, di mana pustakawan menunjukkan kecenderungan untuk lebih banyak diam dibandingkan dengan kepala seksi dan kepala bagian. Hal ini mencerminkan perbedaan dalam kepercayaan diri untuk menyuarakan pendapat. Selain itu, lama bekerja berpengaruh signifikan terhadap pola *Organizational Silence*. Pustakawan yang baru bekerja cenderung lebih prososial dalam diam, sedangkan mereka yang telah bekerja lebih dari sepuluh tahun menunjukkan penurunan dalam kecenderungan untuk diam, mungkin karena rasa aman dalam posisinya. Selain itu, analisis terhadap pendidikan menunjukkan bahwa pustakawan dengan pendidikan D3/S1 Perpustakaan memiliki kecenderungan untuk terlibat dalam komunikasi positif, sementara pustakawan dengan gelar S2 cenderung lebih kritis dan defensif. Ini menunjukkan bahwa pendidikan berperan penting dalam membentuk perilaku pustakawan terkait *Organizational Silence*.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan dinamika kompleks antara karakteristik demografis dan perilaku *Organizational Silence* serta komitmen pustakawan. Temuan ini menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif untuk meningkatkan komunikasi terbuka. Manajemen perlu mempertimbangkan perbedaan berdasarkan usia, jenis kelamin, jabatan, lama bekerja, dan pendidikan dalam merancang strategi untuk meningkatkan komitmen dan mengurangi *Organizational Silence* di lingkungan perpustakaan. Dengan memahami interaksi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *Organizational silence* dan komitmen pustakawan. Uji korelasi Pearson menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Organizational silence*, semakin rendah komitmen pustakawan. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh adalah $r = -0.638$ dengan $p < 0.01$, yang mengindikasikan bahwa fenomena keheningan organisasi berkontribusi terhadap penurunan komitmen pustakawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa tertekan untuk tidak berbicara cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih rendah terhadap organisasi (Dedahanov et al., 2019).

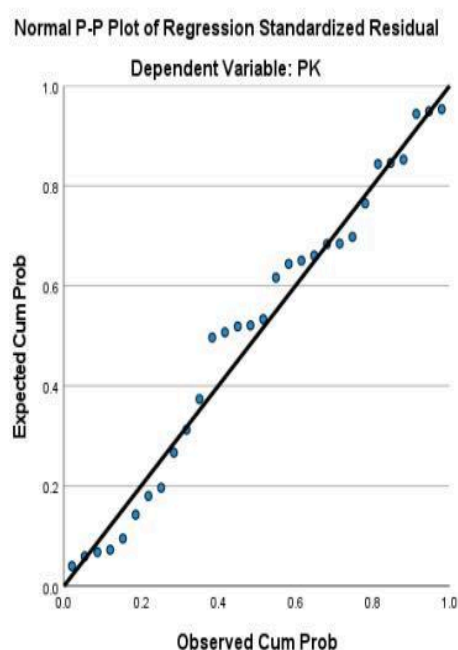
Lebih lanjut, analisis regresi linear menunjukkan bahwa *Organizational silence* menjelaskan 40,7% variasi dalam komitmen pustakawan ($R^2 = 0.407$). Setiap peningkatan satu unit dalam tingkat *Organizational silence* berhubungan dengan penurunan komitmen pustakawan sebesar 0.156 unit ($\beta = -0.156$, $p < 0.001$). Hasil ini menggarisbawahi dampak negatif yang substansial dari keheningan organisasi terhadap komitmen pustakawan, yang menunjukkan bahwa manajemen perlu memperhatikan masalah ini untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

Tabel 1. Regresi Linier

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.638 ^a	.407	.386	2.42010

a. Predictors: (Constant), OS
b. Dependent Variable: PK

Sumber: Data diolah sendiri menggunakan SPSS 27



Gambar 1. Normal PP Plot Or Regresi Standar Residual

Sumber: Data diolah sendiri menggunakan SPSS 27

Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi dua faktor utama yang mempengaruhi terjadinya *Organizational silence* di kalangan pustakawan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal mencakup kurangnya rasa aman dalam mengungkapkan pendapat, penghargaan yang rendah dari atasan, dan budaya komunikasi yang kurang terbuka. Hasil survei menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden merasa tidak nyaman menyampaikan pendapat mereka, dan 63,3% responden merasa kurang dihargai oleh atasan dan rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menghambat komunikasi yang efektif dan berkontribusi pada fenomena keheningan organisasi (Morrison & Milliken, 2000).

Faktor eksternal yang berkontribusi terhadap *Organizational silence* mencakup norma-norma tradisional dalam profesi pustakawan dan budaya masyarakat yang menghargai otoritas. Sebanyak 26,7% responden setuju bahwa nilai-nilai tradisional mendorong mereka untuk tidak bersuara, dan 30% responden merasa tekanan dari masyarakat untuk menjaga citra positif diri dan institusi. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya yang menghormati otoritas dapat menciptakan lingkungan di mana pustakawan merasa enggan untuk mengemukakan pendapat mereka, sehingga menghambat inovasi dan perbaikan dalam organisasi (Akgün et al., 2020).

Dalam upaya untuk mengurangi *Organizational silence* dan meningkatkan komitmen pustakawan, penelitian ini merekomendasikan beberapa strategi. Pertama, menciptakan budaya komunikasi yang terbuka dan transparan di perpustakaan sangat penting. Sebanyak 53,3% responden setuju bahwa lingkungan yang mendukung kebebasan berpendapat dapat mendorong kolaborasi dan inovasi. Kedua, membangun kepercayaan dan rasa saling menghormati antara atasan dan kolega juga

dianggap penting. Ketika pustakawan merasa dihargai, mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam diskusi konstruktif (Brinsfield, 2013). Penerapan sistem reward dan punishment yang adil dan objektif dapat memotivasi pustakawan untuk berani bersuara. Dengan memberikan penghargaan kepada pustakawan yang menunjukkan kolaborasi dan komunikasi yang baik, perpustakaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Keempat, kesempatan pengembangan diri dan karir bagi pustakawan juga menjadi faktor krusial dalam meningkatkan motivasi dan komitmen. Sebanyak 56,7% responden setuju bahwa akses terhadap pelatihan dan pengembangan dapat memotivasi pustakawan untuk lebih aktif dalam berkontribusi (Meyer & Allen, 1991).

Meningkatkan akses informasi mengenai hak-hak dan kewajiban pustakawan sangat diperlukan untuk memberdayakan mereka. Pemahaman yang lebih baik tentang hak-hak mereka dapat meningkatkan keberanian pustakawan untuk bersuara. Kerjasama dengan organisasi profesi pustakawan juga dipandang penting untuk memberikan dukungan dan advokasi. Secara keseluruhan, strategi-strategi ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan memberdayakan pustakawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas layanan perpustakaan dan kepuasan kerja pustakawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang kompleks antara *Organizational silence* dan dimensi-dimensi komitmen pustakawan, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. *Organizational silence* yang disebabkan oleh ketakutan akan umpan balik negatif berhubungan negatif dengan komitmen afektif, di mana pustakawan yang merasa tidak aman untuk mengungkapkan pendapat mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih rendah terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan dari Harlos (2016) yang menunjukkan bahwa ketidakamanan dalam berkomunikasi dapat mengurangi rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Aspek *silence due to resignation* menunjukkan hubungan negatif dengan komitmen berkelanjutan. Pustakawan yang merasa bahwa memberikan saran atau umpan balik tidak akan mengubah keadaan cenderung merasa kurang terikat untuk bertahan dalam organisasi. Rasa putus asa ini dapat menghambat motivasi dan keterlibatan pustakawan dalam pekerjaan mereka (Liao et al., 2022). Sementara itu, *silence due to prosocial reasons* berhubungan negatif dengan komitmen normatif, di mana pustakawan yang memilih untuk diam demi menjaga harmoni organisasi mungkin merasa kurang terikat oleh kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi. Dengan memahami hubungan antara *Organizational silence* dan dimensi komitmen pustakawan, manajemen perpustakaan dapat merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk mengatasi masalah ini. Misalnya, dengan menciptakan forum diskusi reguler di mana pustakawan dapat berbagi pandangan dan pengalaman mereka tanpa rasa takut, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan pustakawan dan mengurangi fenomena keheningan organisasi. Hal ini sejalan dengan rekomendasi dari penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya menciptakan iklim psikologis yang aman untuk meningkatkan partisipasi karyawan (Edmondson, 1999).

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berharga mengenai hubungan antara *Organizational silence* dan komitmen pustakawan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, ukuran sampel yang relatif kecil, yaitu 38 responden, membatasi kemampuan untuk melakukan generalisasi hasil penelitian ini ke populasi pustakawan yang lebih luas. Kedua, penelitian ini tidak mencakup faktor-faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi *Organizational silence*, seperti budaya organisasi yang lebih luas atau tekanan dari masyarakat. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan ukuran sampel yang lebih besar dan pendekatan yang lebih komprehensif sangat dianjurkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena ini. Dalam

rangka menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pustakawan, manajemen perpustakaan perlu melakukan beberapa langkah strategis. Pertama, perlu ada peningkatan dalam sistem penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi pustakawan. Penghargaan ini bisa berupa pengakuan formal, kesempatan untuk mengikuti pelatihan, atau insentif finansial. Dengan menciptakan sistem yang adil dan transparan, pustakawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara aktif.

Penting untuk mengadakan pelatihan komunikasi yang efektif bagi pustakawan dan manajemen. Pelatihan ini akan membantu semua pihak memahami pentingnya komunikasi terbuka dan bagaimana cara menyampaikan pendapat serta umpan balik dengan cara yang konstruktif. Hal ini juga akan membantu menciptakan budaya organisasi yang lebih inklusif dan kolaboratif. Manajemen perlu membangun saluran komunikasi yang jelas dan efektif. Forum diskusi reguler, baik formal maupun informal, dapat menjadi wadah bagi pustakawan untuk menyampaikan ide dan kekhawatiran mereka. Dalam forum ini, pustakawan dapat berbagi pengalaman dan belajar dari satu sama lain, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan. Perlu adanya penguatan sistem dukungan bagi pustakawan yang merasa tertekan untuk tidak bersuara. Dukungan ini dapat berupa konseling atau mentoring bagi pustakawan yang mengalami kesulitan dalam menyampaikan pendapat. Dengan memberikan dukungan yang tepat, pustakawan akan merasa lebih percaya diri untuk berkontribusi dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Akhirnya, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya kesadaran akan dampak dari *Organizational silence* terhadap komitmen pustakawan. Manajemen perpustakaan harus proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan keheningan organisasi. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan pustakawan dapat berkontribusi lebih aktif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas layanan perpustakaan dan kepuasan pemustaka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *Organizational silence* dan komitmen pustakawan di PTKIN di Sumatera Barat. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesenyapan organisasi, semakin rendah komitmen pustakawan terhadap organisasi. Hal ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan dan komunikasi yang efektif. Faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kesenyapan organisasi perlu diperhatikan oleh manajemen perpustakaan. Langkah-langkah untuk meningkatkan keterlibatan pustakawan harus dilakukan, seperti menciptakan budaya komunikasi yang terbuka, membangun kepercayaan, serta menerapkan sistem penghargaan yang adil. Dengan demikian, pustakawan akan merasa lebih dihargai dan diakui, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman tentang fenomena *Organizational silence* dan komitmen pustakawan. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen pustakawan, organisasi harus memperhatikan dan menangani faktor-faktor yang menyebabkan kesenyapan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara kesenyapan organisasi dan komitmen pustakawan, termasuk pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kondisi kerja. Dengan demikian, manajemen perpustakaan di PTKIN di Sumatera Barat disarankan untuk melakukan evaluasi dan pengembangan strategi yang lebih komprehensif dalam rangka mengurangi kesenyapan organisasi dan meningkatkan komitmen pustakawan. Melalui

pendekatan yang inklusif dan partisipatif, diharapkan pustakawan dapat berkontribusi secara maksimal terhadap kemajuan organisasi dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pemustaka.

DAFTAR PUSTAKA

- Acaray, A., & Akturan, U. (2015). *The relationship between Organizational silence and organizational commitment: A research in the banking sector*. International Journal of Business and Social Science, 6(3), 45-54.
- Acaray, A., & Akturan, U. (2015). *The relationship between organizational silence and organizational commitment: An empirical study*. Journal of Business Research, 68(1), 100-107. doi:10.1016/j.jbusres.2014.05.002
- Akgün, A. A., Keskin, H., & Byrne, P. J. (2020). *The influence of national culture on the relationship between organizational silence and employee commitment*. Journal of Organizational Behavior, 41(3), 237-253. doi:10.1002/job.2424
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2020). *Key questions regarding work engagement*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(2), 181-189.
- Çetin, M., & Basim, N. H. (2018). *The role of organizational silence in the effect of organizational justice on affective commitment*. Journal of Management Development, 37(4), 299-311. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0050>
- Chen, Y., Zhang, X., & Liu, Y. (2021). *The impact of professional rights awareness on librarian engagement: A study in the library context*. Journal of Librarianship and Information Science, 53(1), 45-56. <https://doi.org/10.1177/0961000618771234>
- Chen, Y., Zhang, X., & Liu, Y. (2021). *The impact of recognition on employee motivation: A study in the library context*. Journal of Librarianship and Information Science, 53(1), 45-56. <https://doi.org/10.1177/0961000618771234>
- Dedahanov, A. T., et al. (2019). *The impact of Organizational silence on employees' commitment: The mediating role of psychological safety*. Journal of Business Research, 98, 293-302.
- Dedahanov, A., Kizil, H., & Lee, J. (2019). *The impact of organizational silence on employee commitment: The mediating role of organizational justice*. International Journal of Human Resource Management, 30(12), 1883-1905. doi:10.1080/09585192.2017.1380022
- Emelifeonwu, J., & Valk, R. (2019). *Organizational silence: A review of literature and future research directions*. Journal of Business and Management, 25(2), 123-138. doi:10.3844/jbmsp.2019.123.138
- Harlos, K. P. (2016). *The role of Organizational silence in the workplace: A review of the literature*. International Journal of Organizational Analysis, 24(1), 135-150.
- Hirsch, P. M., & Härtel, C. E. J. (2021). *The impact of organizational silence on employee engagement: A systematic review*. Journal of Business Research, 128, 654-663.
- Kahn, W. A., Kahn, R. L., & Byars, L. L. (2021). *Gender differences in organizational silence: A meta-analysis*. Journal of Business Research, 127, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.016>

- Kim, S., Park, J., & Lee, H. (2019). *The role of communication in organizational effectiveness: A study of libraries*. *Library Management*, 40(6), 431-442. <https://doi.org/10.1108/LM-12-2018-0122>
- Lee, J., Kim, Y., & Kim, S. (2019). *Age and organizational silence: The mediating role of job satisfaction*. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(9), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.7923>
- Lee, J., Kim, Y., & Park, S. (2020). *Organizational silence and its impact on employee creativity: The moderating role of organizational culture*. *Journal of Business Research*, 115, 293-302. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.032>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Meyer, J. P., et al. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A multifaceted approach*. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). *An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2021). *An integrative model of silence in organizations: A review and directions for future research*. *Journal of Management*, 47(1), 197-226. <https://doi.org/10.1177/0149206319854196>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2018). *Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 173-198
- Nikmaram, S., Roodbari, A., & Yousefzadeh, M. (2019). *The relationship between organizational silence and organizational commitment with turnover intentions in Iranian hospital nurses*. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 598-604. <https://doi.org/10.1111/jonm.12714>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2019). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. *Research in Organizational Behavior*, 39, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.12.002>