

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri makanan dan minuman memiliki perkembangan yang pesat dalam beberapa tahun kedepan. Apalagi di tengah kesibukan aktivitasnya, masyarakat ingin serba praktis termasuk dalam menyediakan makanan. Saat ini tren makanan beku kian meningkat, terutama di masa pandemi Covid-19 ini, masyarakat lebih senang memasak sendiri makanan dirumah, tetapi tidak ingin repot sehingga *frozen food* menjadi pilihan. Tentunya, perusahaan yang bergerak pada bidang distribusi *food & beverage* mempunyai daya saing bisnis yang ketat dan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik, tentu akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang baik pula yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Begitu juga dengan jumlah karyawan yang melimpah, mengharuskan sebuah organisasi untuk berpikir mengenai bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Karyawan merupakan salah satu aset terpenting yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menuju keberhasilan perusahaan. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja karyawan yang optimal merupakan salah satu sasaran untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada peran sumber daya manusia yang dimiliki. Saat ini suatu perusahaan tidak selalu bergantung pada bagaimana perusahaan memiliki karyawan yang produktif, memiliki potensi, dan berkompeten, tetapi bagaimana perusahaan dapat memberi dorongan yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Faktor sumber daya manusia memiliki peranan penting agar karyawan berperan sebagai faktor perencana, pelaksana, serta pengendali yang tetap berperan aktif dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan. Sumber daya manusia yang produktif akan mengaplikasikan rancangan yang dijadikan sebagai sasaran atau target dari suatu organisasi maka akan tercapainya suatu sistem yang terencana.

Organisasi yang fleksibel dan dinamis mensyaratkan adanya kerjasama dan keseimbangan (padu padan) dalam segenap unsur organisasi, antara lain mencakup: struktur, teknologi, komunikasi, serta terlebih aspek manusia sebagai penggerak kehidupan organisasi, untuk menuju kondisi ideal tersebut, anggota organisasi memerlukan iklim yang kondusif untuk mengekspresikan diri dan memaknai perannya dalam aktifitas menuju perkembangan organisasi. Kondisi dalam organisasi yang dimaksud adalah yang membebaskan anggota di dalamnya untuk berekspresi, berpendapat, berkomunikasi, bebas dari rasa takut untuk bersuara, dan memiliki kebebasan yang bertanggungjawab pada pengambilan keputusan organisasi (Morrison dan Milliken, 2000).

Organisasi yang membebaskan anggota di dalamnya untuk berekspresi, berpendapat, dan berkomunikasi memerlukan individu-individu yang berkualitas

dalam proses berorganisasi, misalnya individu dengan ide dan gagasan yang mendukung perkembangan organisasi. Tetapi, individu memiliki dua pilihan, apakah akan mengekspresikan ide yang dimiliki ataukah menyimpan sendiri ide-ide tersebut. Fenomena saat individu atau secara kolektif yang menyimpan sendiri ide yang dimiliki atau diam terkait organisasinya disebut keheningan organisasi (Morrison & Miliken, 2000). Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Surya (2017) menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengamatan langsung pada setiap rapat di akhir bulan terdapat beberapa karyawan yang menunjukkan indikasi berperilaku *silence* seperti halnya tidak ingin menyampaikan pendapat, ide, ataupun informasi relevan saat rapat, tetapi diluar situasi rapat baru berani menyampaikan informasi tersebut. Pada satu sisi, *employee silence* memang memiliki manfaat seperti membantu manajemen dalam menurunkan intensitas informasi yang berlebihan (overload), mengurangi konflik personal dan meningkatkan privasi informasi atas rekan kerja (Van Dyne *et al*, 2003). Namun, *employee silence* yang terjadi di hampir semua organisasi ini sebenarnya lebih banyak menimbulkan kerugian bagi perusahaan maupun individu. Borhani dan Moghadam (2012) menyebutkan bahwa dampak negative *employee silence* juga dapat berupa *monetary losses* (kerugian biaya) bagi perusahaan dan seiring berjalan waktu, *silence* dalam organisasi dapat menyebabkan beberapa karyawan menjadi terlalu acuh atau tidak memiliki kepedulian terhadap perusahaan. Sebab karyawan di perusahaan tetap memilih sikap diam, karena individu beranggapan bahwa *silence* merupakan cara terbaik untuk menghindari suatu masalah. Dalam hal ini, karyawan

tidak menyadari bahwasannya akibat dari silence menjadi titik awal kemunduran sebuah perusahaan. (Susilowati, 2016).

Sumber daya manusia (SDM) pada semua organisasi harus dipersiapkan untuk dapat selalu bereaksi dan mampu menciptakan perubahan. Dalam perubahan diperlukan adanya inovasi yang membutuhkan suatu keadaan dimana SDM atau karyawan merasakan kebebasan untuk berbeda pendapat memberikan perspektif, gagasan atau bahkan mempertanyakan keyakinan-keyakinan dan praktik-praktik yang dilakukan organisasi saat ini (Nemeth, 1997 dalam Morrison dan Milliken, 2000). Ketika organisasi menghadapi ancaman atas persaingan yang ketat, organisasi diharapkan dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan meningkatnya harapan pelanggan. Agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan, maka organisasi harus selalu mampu bereaksi terhadap hal-hal tersebut. Dengan demikian, agar bertahan maka organisasi membutuhkan individu-individu yang tanggap terhadap perubahan, yang tidak takut untuk berbagi informasi dan pengetahuan (Shojaie et al, 2011).

Fenomena silence dalam organisasi ini perlu diwaspadai dan mendapatkan perhatian yang serius dari organisasi. Organisasi akan menekankan pada pemberdayaan dan saluran komunikasi terbuka antara karyawan dan tim manajemen organisasi, untuk menghadapi fenomena ini. Penelitian Creed & Miles (1996) menyatakan bahwa kepercayaan dapat memupuk komunikasi dan keterbukaan akan informasi. Namun, hal ini harus mempunyai dasar kepercayaan antara karyawan dan manajemen organisasi. Jika karyawan mempercayai manajer

dan supervisor mereka, karyawan dapat menyampaikan kekhawatiran tanpa ragu-ragu (Nikalaou *et al.*,2011).

Kepercayaan merupakan elemen yang mendasar dalam kepemimpinan (Dirks & Skarlicki, 2004) oleh karena itu kepemimpinan berkaitan erat dengan kepercayaan. Pada kepemimpinan, kepercayaan berperan dalam perilaku karyawan, pemimpin dapat menciptakan kebudayaan organisasi yang baik apabila mendapatkan kepercayaan dari karyawan. Kepercayaan terhadap pemimpin memiliki hubungan positif terhadap berbagai hasil-hasil seperti perilaku-perilaku kinerja, serta kepuasan. Semakin besar kepercayaan antara pemimpin dan bawahannya maka pertukaran informasi semakin akurat, pemahaman tujuan kinerja semakin baik serta kualitas komunikasi yang berkembang semakin tinggi. Hubungan antara pemimpin dengan karyawannya dengan memiliki rasa menghormati, kerjasama, komitmen, keterlibatan kerja serta dapat diandalkan akan menjadikan hubungan saling percaya antara atasan bawahan akan terjalin dengan baik.

Menurut Dedahanov & Rhee (2015) kurangnya kepercayaan pada supervisor dapat menghasilkan sikap *silence* pada karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan percaya bahwa supervisor tidak memperlakukan karyawan secara konsisten dan supervisor tidak memiliki niat dan motif yang baik kepada karyawan, karyawan akan menganggap, bahwa berbagi informasi dengan supervisor akan sangat berisiko dan oleh karena itu, karyawan menjadi enggan untuk berbagi kekhawatiran yang dialami dengan supervisor (Dedahanov & Rhee, 2015). Sebaliknya, ketika supervisor dianggap dapat dipercaya dan mampu menciptakan

iklim organisasi yang saling percaya antara karyawan dan supervisor, akan timbul hubungan yang unik antara dua pihak dan tidak dapat ditiru, hubungan ini akan berdampak juga pada karyawan, karyawan akan merasa lebih aman dan produktif dan merespons dengan loyalitas terhadap organisasi (Davis et al, 2000).

Mansour & Gholami (2015) menyatakan bahwa salah satu indikator terpenting untuk dinamika dalam organisasi yang sehat adalah adanya iklim organisasi yang kondusif dan kepercayaan unit hilir (karyawan) pada unit pengambil keputusan (manajemen), dengan adanya iklim organisasi yang kondusif dan terciptanya kepercayaan antara manajemen dan karyawan, manajemen dapat mengidentifikasi persepsi dan emosi karyawan di sebuah organisasi, hal tersebut penting untuk mengubah perilaku organisasi. Dalam suatu organisasi terdapat banyak jenis iklim dan iklim etika menjadi salah satunya yang merupakan komponen penting dari iklim organisasi (Victor & Cullen, 1988). keberadaan iklim etika penting untuk hasil organisasi. Iklim etika dalam organisasi menghasilkan perilaku karyawan yang positif maupun negatif (karabay et al, 2018). Menurut Mulki, et al (2006, dalam Karabay et al, 2018) menyatakan bahwa iklim etika berhubungan dengan adanya pedoman organisasi yang mengatur perilaku karyawan, pedoman ini dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dalam organisasi bahwa atasannya dapat dipercaya dan berperilaku etis terhadap karyawan.

Karyawan cenderung mempercayai supervisor mereka ketika mereka merasakan iklim etika yang positif di mana supervisor dan manajer menekankan etika, menepati janji dan menjadi panutan etis (Anand, Ashforth, dan Joshi 2004; Trevino dan Brown 2004). Menurut Nikalaou et al (2011), jika karyawan

mempercayai manajer dan supervisor mereka, karyawan dapat menyampaikan kekhawatiran tanpa ragu-ragu. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Mellisa et al, (2018) menunjukkan bahwa kepercayaan menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin berdampak negatif pada perilaku diam karyawan. Lebih lanjut, temuan tersebut menyajikan bukti pendukung dari efek mediasi penuh dari iklim etika antara kepercayaan pada pemimpin dan perilaku *silence* karyawan dalam organisasi (Mellisa, et al., 2018) Temuan ini sejalan dengan penelitian Mulki, et al (2006) menyatakan bahwa iklim etika berhubungan dengan adanya pedoman organisasi yang mengatur perilaku karyawan, pedoman ini dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dalam organisasi bahwa atasannya dapat dipercaya dan berperilaku etis terhadap karyawan.

Penelitian akan dilakukan di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera yang berlokasi di Bali. PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera bergerak dibidang Industri Makanan dan Minuman. Kegiatan pokok PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera adalah sebagai distributor dan melakukan penjualan *Frozen Food*. Objek yang akan dijadikan penelitian adalah karyawan tetap dari PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera yang diambil dari beberapa divisi, meliputi divisi administrasi, divisi pemasaran, divisi penjualan, supervisor/kepala toko dan manajer operasional. Kategori tersebut dipilih dengan anggapan bahwa karyawan tersebut memiliki pengalaman bekerja lebih banyak dan memahami kondisi perusahaan dengan baik.

Penulis memilih melakukan penelitian di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera karena ada 13 outlet PT.KAS, adanya perbedaan latar belakang pendidikan, dan demografis (seperti gender, ras, etnik, dan umur), oleh karena itu, penulis tertarik

untuk meneliti apakah kepercayaan kepada pemimpin dapat mempengaruhi keheningan organisasi yang dimediasi oleh iklim etika di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dalam latar belakang, maka dalam penelitian akan dijelaskan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan organisasi?
2. Apakah kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim etika?
3. Apakah iklim etika berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan organisasi?
4. Apakah iklim etika memediasi pengaruh antara kepercayaan kepada pemimpin terhadap keheningan organisasi?

1.3 Batasan Masalah

Agar permasalahan yang akan dibahas tidak terlalu meluas, maka penulis menetapkan batasan-batasan penelitian. Adapun batasan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepercayaan Kepada Pemimpin

Definisi yang digunakan kepercayaan terhadap pemimpin adalah kesediaan suatu pihak untuk rentan terhadap tindakan pihak lain oleh

Mayer, Davis, & Schoorman (1995). Menurut definisi ini, kepercayaan pada pemimpin dapat dipandang sebagai kerentanan karyawan terhadap pemimpinnya. Kepercayaan pada pemimpin ditentukan sebagian besar oleh berbagai aspek perilaku pemimpin (Joseph & Winston, 2005)

2. Iklim Etika

Definisi yang digunakan iklim etika adalah persepsi-persepsi yang berlaku mengenai praktek-praktek serta prosedur-prosedur organisasional yang memiliki kandungan etik (Victor dan Cullen, 1987).

3. Keheningan Organisasi

Definisi yang digunakan keheningan organisasi adalah ketika sebagian besar karyawan dalam organisasi memilih untuk diam tentang masalah organisasi, dan menjadi perilaku kolektif, hal ini disebut sebagai keheningan organisasi (Morrison & Milliken, 2000).

Pada tingkat individu, keheningan dapat didefinisikan sebagai penyembunyian informasi yang disengaja oleh karyawan dari orang lain yang disebut sebagai keheningan karyawan (Johannesen, 1974).

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap iklim etika di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera.
2. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap keheningan organisasi karyawan di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera.
3. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji pengaruh iklim etiks terhadap kepercayaan pada pemimpin dan perilaku diam karyawan di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera.
4. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji pengaruh mediasi iklim etika pada kepercayaan pada pemimpin dan keheningan organisasi di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Menambah pengetahuan, pengalaman, wawasan, serta dalam penerapan ilmu metode penelitian, khususnya mengenai gambaran iklim etika, keheningan organisasi dan kepercayaan kepada pemimpin.

2. Manfaat Praktis.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mampu memberikan informasi yang akurat bagi PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera mengenai pengaruh mediasi iklim etika terhadap kepercayaan kepada pemimpin dan

keheningan organisasi sehingga pihak PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera dapat menambah refrensi untuk membuat kebijakan.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab I akan terdiri dari beberapa bagian yaitu, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematis penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

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

BAB III METODE PENELITIAN

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

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV akan berisi profil perusahaan, analisis mengenai data yang telah dikumpulkan. Analisis dilakukan sesuai dengan tujuan dari penelitian dan menggunakan alat analisis yang telah ditentukan.

BAB V PENUTUP DAN SARAN

Bab V merupakan bagian dari penutup yang akan berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial, dan saran saran bagi pihak yang berkepentingan.

