

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Keheningan Organisasi

2.1.1 Definisi Keheningan Organisasi

Karyawan sering kali memiliki ide, informasi, dan pendapat yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan pekerjaannya sendiri maupun organisasi (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Disisi lain, 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, hal. 706). Premeaux dan Bedeian (2003) mengatakan bahwa seorang karyawan menyatakan pendapat mengenai permasalahan yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan seperti saran kepada orang lain (teman kerja) dan organisasi, namun dalam kondisi yang tidak begitu diinginkan karyawan akan cenderung diam dan tidak memberikan saran ataupun umpan balik kepada atasan dan rekan kerja maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah melakukan *silent behavior*.

Silent behavior dapat didefinisikan sebagai tindakan menahan atau tidak menyampaikan hal-hal mengenai ide, pendapat, dan aspek identitas. Menurut Van Dyne et al, (2003; 136) adalah motivasi karyawan untuk menahan penyampaian gagasan, informasi dan opini mengenai pengembangan dalam Dalam suatu organisasi seringkali karyawan memiliki keyakinan bahwa diam merupakan cara terbaik untuk menjaga hubungan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Bahkan ada pepatah yang menyatakan bahwa diam adalah *silence*

is golden. *Silence* juga berawal dari saat karyawan memilih untuk tidak berkonfrontasi. Karyawan lebih suka bungkam biasanya enggan berbagi informasi dan opini, yang sebenarnya bermanfaat demi kemajuan dan terhindarnya organisasi dari kesulitan (Susanto, 2013).

Jika membahas *silence* pasti akan selalu berhubungan dengan *voice*. Sebagai bentuk dari perilaku, *voice* dan *silence* muncul sebagai dua kutub yang berlawanan. Bila dibandingkan secara singkat, *silence* adalah perilaku yang dengan sengaja menahan informasi, sedangkan *voice* merupakan perilaku yang mengatakan dan mengungkapkan informasi. Namun beberapa karyawan yang tidak melakukan *voice behaviour* belum tentu *silence*. Hal ini dikarenakan seseorang yang tidak melakukan *voice* bisa saja karena mereka tidak memiliki ide, gagasan, ataupun yang lainnya *silence* juga bukan berarti seseorang karyawan mengalami *lack of speech*. Akan tetapi, *silence* merupakan perilaku karyawan yang tidak mengekspresikan keadaan atau informasi yang sebenarnya dimiliki dari keadaan organisasinya (Van Dyne et al, 2003; Pinder & Harlos, 2001).

Beberapa indikasi terjadinya keheningan organisasi sebagai fenomena kolektif (Morrison & Milliken, 2009):

1. Karakteristik tim manajemen puncak
2. Karakteristik organisasi dan lingkungan
3. Pengaruh Interaksi Karyawan
4. Keyakinan manajerial

5. Struktur dan kebijakan organisasi
6. Ketakutan manajemen terhadap umpan balik negative
7. Ketidaksamaan demografis

2.1.2 Faktor Penyebab Diam

Menurut Morrison, Milliken dan Hewlin (2005) menjelaskan bahwa terdapat 3 penyebab yang dapat menjelaskan mengapa seorang karyawan lebih memilih untuk diam dan merasa tidak dapat menyampaikan pendapatnya:

- a) Karakteristik Individu, seperti *lack of experience* (kurangnya pengalaman), *tenure or rank* (rendahnya masa kerja dan atau posisi jabatan).
- b) Karakteristik Hubungan dengan Supervisor, misalnya karena supervisor dipersepsikan tidak memberikan dukungan dan sulit di dekati.
- c) Karakteristik Organisasi, misalnya struktur dan budaya organisasi yang tidak terbuka bagi *upward communication*.

2.1.3 Dinamika yang menyebabkan Keheningan Organisasi

Pada dasarnya keheningan organisasi merupakan hasil dari ketakutan dan kekuatiran manajer terhadap umpan balik negatif (*negative feedback*) dan keyakinan implisit yang dimiliki manajer (Morrison dan Milliken, 2000). Satu per satu akan dibahas di bawah ini

- a) Ketakutan manajer akan umpan balik negatif

Salah satu faktor yang diyakini menciptakan iklim akan *silence* dalam organisasi adalah ketakutan top manajer untuk menerima umpan balik negatif, khususnya dari para bawahan. Oleh karenanya mereka cenderung menghindari penerimaan umpan balik negatif dan saat mereka menerimanya, tindakan yang dilakukan adalah mereka mencoba untuk mengabaikan pesan tersebut, menolak informasi tersebut sebagai sesuatu yang akurat atau justru menyerang/menantang kredibilitas sumber informasi tersebut. Banyak manajer merasa kebutuhan yang kuat untuk menghindari rasa malu, ancaman, dan perasaan mudah diserang atau inkompeten. Ada kecenderungan untuk menghindari berbagai informasi yang bisa melemahkan atau bisa meningkatkan pertanyaan mengenai aktivitas yang mereka lakukan, terutama informasi negatif dari para bawahan. Menurut Korsgaard, Roberson, dan Rymph (1998), jika umpan balik negatif berasal dari para bawahan dianggap kurang akurat dan legitimasinya rendah, namun akan lebih mengancam kekuasaan dan kredibilitas seseorang.

b) Keyakinan implisit manajer

Faktor yang kedua adalah adanya keyakinan bahwa manajemen mengetahui yang terbaik mengenai sebagian isu akan kepentingan organisasional, dimana tumbuh keyakinan manajer harus selalu mengendalikan dan mengontrol karyawan dengan menganggap karyawan tidak perlu mempertanyakan alasannya. Dalam situasi ini sebagian besar manajer meyakini bahwa mereka harus berada dalam pengendalian unilateral. Keyakinan ini dikaitkan dengan pandangan ekonomi karyawan, dimana mereka dianggap cenderung mengurus

kepentingan diri sehingga karyawan tidak mengetahui ataupun peduli akan apa yang terbaik untuk organisasinya. Faktor ketiga adalah adanya keyakinan bahwa keseragaman, kesepakatan, dan konsensus merupakan tanda-tanda suatu organisasi yang sehat, oleh karenanya ketidaksepakatan dan perbedaan pendapat harus dihindari. Burrell dan Morgan (1979) dalam Morrison dan Milliken (2000) mengatakan bahwa keyakinan ini merupakan bagian dari pandangan kesamaan (*unitary view*) dari organisasi, dimana hal tersebut berseberangan dengan pandangan pluralistic (*pluralistic view*) yang menganggap perbedaan pendapat sebagai sesuatu yang normal dan konflik sebagai suatu tanda yang sehat.

c) Beberapa Kondisi yang Meningkatkan Keyakinan Implisit Manajer

Ada beberapa kondisi yang menyuburkan keyakinan implisit manajer, diantaranya adalah keyakinan seperti di atas akan lebih banyak terjadi saat top manajer didominasi oleh para individu dengan latar belakang ekonomi dan keuangan dibanding mereka dengan latar belakang yang beragam. Hal ini berakibat keyakinan bahwa karyawan memiliki orientasi diri sendiri dan tidak bisa dipercaya didasari pada model ekonomi dari perilaku manusia, sehingga konsep training dan pengalaman kerja selalu diorientasikan kedepan secara ekonomi dan keuangan. Selain itu ada anggapan bahwa semakin lama keanggotaan tim top manajemen maka akan semakin kuat homogenitas diantara mereka yang pada akhirnya berpengaruh pada keheningan organisasi. Kondisi lain yang turut mempengaruhi keyakinan implisit ini adalah latar belakang budaya tim top manajer, dimana keyakinan manajerial akan memiliki

kontribusi pada keheningan organisasi bilamana amereka didominasi oleh para individu dari budaya kolektif dan perbedaan kekuasaan yang tinggi. Faktor lainnya berasal dari kesamaan dan ketidaksamaan profil demografi (seperti gender, ras, etnik, dan umur) dari para top manjaer dibandingkan dengan karyawan level bawah dapat berpengaruh pada peningkatan keheningan organisasi. Cox (1993) dalam Morrison dan Milliken (2000) menyatakan bahwa keyakinan manajerial memiliki kontribusi pada peningkatan keheningan organisasi dimana ada tingkat ketidaksamaan yang tinggi (gender, ras, etnik, dan umur) antara top manajer dan karyawan level bawah.

2.1.4 Dimensi Perilaku Diam

Van Dyne et al. (2003) menggambarkan enam bentuk spesifik perilaku dengan tiga bentuk dimensi dari voice dan silent behaviour yang dikategorikan, berdasarkan motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Motivasi tersebut adalah *disengaged*, *protective*, dan *other-oriented*. *Disengaged* merupakan motivasi yang dilandasari oleh perasaan tidak mampu untuk membuat perubahan yang berarti dalam perusahaan (Pinder & Harlos, 2001); Whiteside & Barclay, 2013).

Berdasarkan motivasi tersebut, Van Dyne et al. (2003) mengemukakan dimensi paralel dari voice dan silent yang tergambar dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Dimensi Voice dan Silent

<i>Type of Behaviour</i> <i>Employee Motivation</i>	<i>Employee Silence</i> (dengan sengaja menahan informasi dan pendapat)	<i>Employee Voice</i> (mengutarakan informasi dan pendapat)
<i>Disengaged Behaviour</i> (perasaan tidak mampu untuk membuat perubahan)	<i>Acquiescent Silence</i>	<i>Acquiescent Voice</i>
<i>Self Protective Behaviour</i> (perasaan takut dan memikirkan resiko pribadi yang akan dihadapi)	<i>Defensive Silence</i>	<i>Defensive Voice</i>
<i>Other-Oriented</i> (perasaan kooperatif dan altruistik)	<i>ProSocial Silence</i>	<i>ProSocial Voice</i>

Source: *voice dan silent* Van Dyne *et al.*, (2003)

Van Dyne *et al.*, (2003) mengatakan terdapat tiga dimensi *silence*, yaitu :

1. *Acquiescent Silence* : Seseorang yang mempunyai ide/gagasan, informasi dan pendapat yang relevan namun lebih memilih untuk tidak mengekspresikannya. Jenis *silence* ini muncul dalam bentuk menahan pendapat yang berdasarkan *resignation* (pengunduran diri). *Acquiescent silence* juga menunjukkan perilaku pasif dalam keterlibatan kerja.
2. *Defensive Silence* : Tindakan menahan ide/gagasan, informasi dan pendapat yang relevan sebagai bentuk perlindungan diri dan

berdasarkan perasaan khawatir. *Defensice silence* juga merupakan bentuk perilaku proaktif yang ditujukan untuk melindungi diri dari ancaman luar dan melibatkan perhatian dan pertimbangan tertentu, diikuti keputusan yang didasari untuk menahan ide/gagasan, informasi dan pendapat sebagai strategi terbaik pada satu situasi.

3. *ProSocial Silence* : Bentuk penahan ide/gagasan, informasi dan pendapat yang relevan dengan tujuan untuk kepentingan orang lain atau organisasi. *ProSocial silence* didorong oleh kepedulian terhadap orang lain, bukan oleh rasa takut atau konsekuensi negatif yang mungkin dapat ditimbulkan akibat berbicara.

Fenomena *employee silence* yang muncul secara kolektif dalam suatu organisasi menyebabkan munculnya keheningan organisasi, yang dapat menghalangi komunikasi atas informasi dan sangat merusak perusahaan karena manajer tidak dapat membuat keputusan yang efektif dan belajar dari pengalaman masa lalu tanpa perbaikan informasi. Kepercayaan adalah elemen penting dari kepemimpinan yang efektif yang dapat mempengaruhi perilaku bawahan. Kepercayaan pada pemimpin adalah bagian dari kepercayaan interpersonal yang didasarkan pada interaksi antara pemimpin dan bawahan.

2.2 Kepercayaan Kepada Pemimpin

2.2.1 Definisi Kepercayaan kepada Pemimpin

Abdillah, *et al* (2020) Kepercayaan pada pemimpin adalah bagian dari kepercayaan interpersonal yang didasarkan pada interaksi antara pemimpin dan

bawahan. Secara umum, kepercayaan pada pemimpin didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang melibatkan ekspektasi positif tentang niat atau perilaku pemimpin sehubungan dengan diri sendiri dalam situasi yang menimbulkan risiko

Devos (2007 dalam Kusumaputri, 2015) kepercayaan pada pemimpin termasuk dalam kategori sebagai konteks perubahan organisasi. Kepercayaan digambarkan sebagai tingkat kepercayaan para anggota dalam suatu organisasi terhadap niat baik para pemimpinnya yang secara khusus merefleksikan sejauh mana para anggota mampu mempercayai kejujuran, keikhlasan dan objektivitas.

Bligh (2017) kepercayaan adalah hubungan interpersonal yang dinamis antar manusia, dengan implikasi unik untuk tempat kerja. Kepercayaan diklaim sebagai harapan atau keyakinan yang bisa dilakukan seseorang mengandalkan tindakan dan kata-kata orang lain dan bahwa orang tersebut memiliki niat baik untuk melaksanakan janji mereka. Kepercayaan sangat berarti dalam situasi di mana seseorang pihak beresiko atau rentan terhadap pihak lain.

Menurut Mayer, Davis dan Schoorman (1995) kepercayaan adalah kesediaan seseorang untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain berdasarkan harapan bahwa yang lain akan melakukan tindakan tertentu yang penting untuk trustor, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengontrol pihak lain. Kepercayaan merupakan refleksi sebuah harapan, asumsi atau keyakinan seseorang tentang kemungkinan bahwa tindakan

seseorang dimasa mendatang akan bermanfaat, baik, dan tidak merusak kepentingannya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepercayaan adalah suatu harapan positif, asumsi, atau keyakinan dari proses kognitif seseorang yang dipegang dan ditujukan pada orang lain bahwa orang tersebut akan berperilaku seperti yang diharapkan dan dibutuhkan. Ketika seseorang memutuskan untuk mempercayai orang lain maka harapannya terhadap orang tersebut adalah dapat mewujudkan harapan-harapan yang ada pada dirinya.

2.2.2 Faktor Terbentuknya Kepercayaan

Membangun kepercayaan pada orang lain merupakan hal yang tidak mudah. Itu tergantung pada perilaku kita dan kemampuan orang lain. Menurut Mayer et, al,. (1995) faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap yang lain ada tiga yaitu kemampuan (*Ability*), kebaikan hati (*Benevolence*), dan integritas (*Integrity*). Ketiga faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan meliputi keterampilan, kompetensi, dan karakteristik yang memungkinkan seseorang memiliki pengaruh dalam beberapa domain tertentu. Kemampuan mengacu pada kompetensi dan karakteristik seseorang dalam mempengaruhi. Dengan kemampuan akan memunculkan keyakinan akan seberapa baik orang lain memperlihatkan performanya sehingga akan mendasari munculnya kepercayaan orang lain terhadap individu.

b) Kebaikan Hati (*Benevolence*)

Kebaikan hati berkaitan dengan intensi dan ketertarikan dalam diri seseorang ketika berinteraksi dengan orang lain. Kebaikan hati adalah sejauh mana trustee diyakini ingin berbuat baik untuk trustor tersebut, selain dari motif keuntungan egosentris. Kebaikan hati menunjukkan bahwa trustee memiliki beberapa keterikatan khusus untuk trustor tersebut. Contoh keterikatan ini adalah hubungan antara mentor (trustee) dan anak didik (trustor). Mentor ingin membantu anak didik, meskipun mentor tidak diperlukan untuk membantu, dan tidak ada imbalan ekstrinsik untuk mentor. Kebaikan hati adalah persepsi orientasi positif trustee terhadap trustor tersebut.

c) Integritas

Integritas dibuktikan pada konsistensi antara ucapan dan perbuatan dengan nilai-nilai diri seseorang, kejujuran yang disertai keteguhan hati dalam menghadapi tekanan. Hubungan antara integritas dan kepercayaan melibatkan persepsi *trustor* bahwa *trustee* berpegang pada prinsip-prinsip yang ditemukan oleh *trustor* dan dapat diterima. Berbagai masalah pihak *trustee* seperti tindakan konsistensi di masa lalu, komunikasi yang dapat dipercaya tentang *trustee* dari pihak lain, keyakinan bahwa *trustee* memiliki rasa keadilan yang kuat, dan sejauh mana tindakan sesuai dengan katakatanya, berdampak pada tingkatan pihak yang dinilai memiliki integritas.

Kurangnya salah satu dari ketiga faktor tersebut, dapat melemahkan kepercayaan. Jika kemampuan, kebaikan hati dan integritas semua dianggap tinggi, trustee akan dianggap cukup dapat dipercaya. Namun, kepercayaan harus dianggap sebagai sebuah kontinum bukan trustee yang baik dapat dipercaya atau tidak dapat dipercaya. Masingmasing dari ketiga faktor dapat bervariasi sepanjang kontinum (Mayer, dkk 1995)

2.2.3 Keuntungan Kepercayaan Kepada Pemimpin

Menurut Rahmat (2007) Kepercayaan antara para pemimpin dengan para pegawai memiliki beberapa keuntungan yaitu:

a) Kepercayaan Mendorong Pengambilan Risiko

Kapan pun para pekerja membutuhkan keputusan dari cara yang biasanya dalam melakukan segala sesuatu, atau mengambil kata-kata dari para supervisornya sebagai arahan yang baru, mereka akan mengambil risiko. Pada kedua kasus, mempercayai hubungan dapat memfasilitasi halangan tersebut.

b) Kepercayaan Memfasilitasi Pembagian Informasi

Salah satu alasan terbesar para pekerja gagal untuk mengekspresikan perhatian mereka di tempat kerja adalah karena mereka tidak merasa aman secara psikologis untuk mengungkapkan pandangan-pandangan mereka. Ketika para manajer memperlihatkan bahwa mereka memberikan gagasan dari para pekerja dengan mendengarkan secara adil dan secara aktif

melakukan perubahan, maka para pekerja akan lebih bersedia untuk menyuarakan pendapat mereka.

c) Mempercayai Kelompok Lebih Efektif

Ketika seorang pemimpin menetapkan suatu tanda kepercayaan dalam sebuah kelompok, maka para anggota akan bersedia untuk saling membantu satu sama lain dan mengarahkan upaya ekstra, yang mana akan meningkatkan kepercayaan. Para anggota dari kelompok yang tidak mempercayai akan cenderung menaruh kecurigaan satu sama lain, secara konstan menjaga terhadap upaya eksploitasi, dan menghambat komunikasi dengan orang lainnya di dalam kelompok. Tindakan-tindakan ini cenderung untuk merusak dan pada akhirnya akan menghancurkan kelompok.

d) Kepercayaan Mendorong Produktivitas

Kepentingan yang mendasar dari perusahaan terlihat dipengaruhi secara positif oleh kepercayaan. Para pekerja yang mempercayai para supervisornya cenderung untuk menerima peringkat kinerja yang lebih tinggi. Orang-orang yang memberikan tanggapan untuk menaruh kecurigaan dengan menyembunyikan informasi dan secara diam-diam mengejar kepentingan mereka sendiri.

2.2.4 Jenis-Jenis Kepercayaan

Bryk dan Schneider (1996) membagi kepercayaan menjadi tiga jenis yaitu, kepercayaan organik (*organic trust*), kepercayaan kontrak (*contractual trust*), dan kepercayaan relasional (*relational trust*).

a) Kepercayaan organik

Kepercayaan organik adalah kepercayaan yang didasarkan oleh otoritas nilai moral dari institusi sosial yang dipercaya karena kebenaran sistem yang berjalan. Kepercayaan ini terjadi karena semua anggota organisasi berbagi komitmen yang relatif identik dengan nilai-nilai yang sering diadakan. Kepercayaan organik dapat ditemukan dalam komunitas religius kecil, dimana pertukaran sosial didasarkan pada keyakinan yang tidak diragukan lagi dan tunduk pada otoritas moral dari lembaga sosial tertentu (Schneider, Judy, Ebmeyer, dan Broda, 2014).

b) Kepercayaan kontrak

Kepercayaan kontrak adalah kepercayaan yang didasarkan pada keuntungan materi dan balas jasa. Kepercayaan ini dapat ditemukan dalam transaksi bisnis dan organisasi lain seperti serikat dimana pertukaran sosial dibatasi oleh aturan formal, peraturan, pembatasan dan denda.

c) Kepercayaan relasional

Kepercayaan relasional adalah kepercayaan yang terbentuk melalui interaksi pribadi dimana masing-masing pihak mempertahankan pemahaman kewajiban perannya dan memegang beberapa harapan

tentang kewajiban peran yang lain. Menurut Bryk dan Schneider (dalam Baxter, 2012) menyebutkan bahwa kepercayaan relasional membutuhkan keselarasan pada harapan dan kewajiban bersama. Kepercayaan relasional tumbuh melalui proses interaksi dimana kata-kata dan tindakan memunculkan harapan. Ketika harapan tidak terpenuhi, maka akan mengakibatkan kepercayaan relasional akan hilang bahkan dapat menyebabkan pemutusan hubungan tersebut. Kepercayaan ini dapat ditemukan lembaga-lembaga sosial dimana pertukaran sosial dilakukan karena nilai sosial mereka.

2.3 Iklim Etika

2.3.1 Definisi Iklim Etika

Dalam pandangan Mondy dan Noe (2005) etika adalah ketaatan yang berkaitan dengan baik dan buruk, benar dan salah, atau sesuatu yang berhubungan dengan tanggung jawab moral dan kewajiban. Lalu Bartens (2002) menawarkan 4 arti etika yang saling berkaitan, yakni; (1) etika merupakan perspektif manusia atau sekelompok manusia terhadap baik dan buruk, (2) etika yaitu ilmu dalam mempertimbangkan perbuatan insan sehingga dapat dimaknai antara baik atau buruknya, (3) etika merupakan ilmu untuk mengkaji berbagai norma yang berlaku dalam masyarakat, dan (4) etika adalah pedoman nilai yang universal atau umum bagi suatu masyarakat.

Menurut Miesing dan Preble (1985) etika adalah kerangka kerja untuk perilaku manusia yang berhubungan dengan prinsip-prinsip moral

dan berusaha membedakan benar dan salah. Etika dapat didefinisikan sebagai penyelidikan ke dalam sifat dan dasar moralitas, di mana moralitas didefinisikan dalam konteks penilaian moral, standar, dan aturan perilaku (Mason et al., 1990). Kehadiran kode etik menyediakan seperangkat aturan atau prinsip yang harus diikuti, dan ketidakpatuhan dapat mengakibatkan, di antara tindakan lain, pengusiran dari asosiasi (Bullock dan Panicker, 2003). Sejalan dengan konsep etika, etika bisnis digambarkan sebagai seperangkat aturan yang mengatur bagaimana bisnis dan karyawan mereka harus berperilaku (Gbadamosi, 2004). Untuk itu, persepsi etika bisnis dalam perusahaan dan implementasi yang dimaksudkan untuk persepsi ini menghasilkan iklim etika.

Menurut Victor dan Cullen (1987) iklim etika (*ethical climate*) organisasional adalah persepsi-persepsi yang berlaku mengenai praktek-praktek serta prosedur-prosedur organisasional yang memiliki kandungan etik, artinya:

- a) iklim etika dalam suatu organisasi dapat menjadi sumber informasi yang penting untuk anggota mengenai tindakan yang dilakukannya apakah benar atau etis dalam konteks kerja.
- b) Anggota organisasi menjadikan iklim etika yang ada di organisasinya sebagai pedomannya dalam bekerja. Dan dengan mempelajari iklim etika dari suatu organisasi maka hal ini akan sangat berguna yaitu dalam mempengaruhi sikap dan perilaku serta dapat meningkatkan pencapaian organisasi.

Ada tiga komponen pembentuk dalam pembentukan iklim etika. Dimana ketiga komponen ini dapat menciptakan pengaruh positif terhadap perilaku etis dalam suatu organisasi. Ketiga komponen pembentuk ini yaitu:

1. Kode Etik (Ethical Codes)

Kode Etik juga dapat diartikan sebagai pola aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Kode etik merupakan pola aturan atau tata cara sebagai pedoman berperilaku. Kode etik dijadikan standart aktivitas anggota profesi, kode etik tersebut sekaligus sebagai pedoman (guidelines). Masyarakat pun menjadikan sebagai pedoman dengan tujuan mengantisipasi terjadinya bias interaksi antara anggota profesi. Bias interaksi merupakan monopoli profesi, yaitu memanfaatkan kekuasaan dan hak-hak istimewa yang melindungi kepentingan pribadi yang bertentangan dengan masyarakat. Biggs dan Blocher (1986) mengemukakan tiga fungsi kode etik yaitu: 1. Melindungi suatu profesi dari campur tangan pemerintah. (2). Mencegah terjadinya pertentangan internal dalam suatu profesi. (3). Melindungi para praktisi dari kesalahan praktik suatu profesi.

2. Kebijakan Organisasi (Corporate Policy)

Kebijakan organisasi dapat mempengaruhi individu dalam berperilaku etis dan tidak etis yang nantinya berdampak pada iklim etika organisasi. Contohnya, pegawai dilarang untuk mengabaikan nilai-nilai dasar dari BPK yaitu independensi, integritas, dan profesionalisme.

3. Penghargaan dan Sanksi (Reward and Punishment)

Penghargaan ialah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keulungan di bidang tertentu, sedangkan sanksi merupakan hukuman atau ancaman yang dilakukan untuk membuat pelaku lebih disiplin lagi yang bertujuan dapat mempengaruhi keputusan untuk berperilaku etis. Oleh karena itu, penghargaan dan sanksi ini sangatlah penting ditegakkan dalam suatu organisasi karena nantinya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Gambar 2.1 Tipologi Teoretis Iklim Etika

	Individual	Local	Cosmopolitan
<i>Egoism</i>	<i>Instrument</i>		
<i>Benevolence</i>	<i>Caring</i>		
<i>Principle</i>	<i>Independence</i>	<i>Rules</i>	<i>Law and Code</i>

Sumber: Victor dan Cullen (1987,1988)

Iklim etika dalam organisasi sendiri mengacu pada persepsi bersama anggota organisasi tentang apa perilaku etis yang benar dan bagaimana isu-isu mengenai etika harus ditangani (Victor dan Cullen, 1987). Teori iklim etika awalnya dirumuskan sebagai peta deskriptif keputusan etis pembuatan dan tindakan dalam suatu organisasi, berdasarkan teori filosofis dan sosiologis (Martin dan Cullen 2006). Victor dan Cullen (1987, 1988) mengusulkan tipologi teoritis iklim etika yang terdiri dari sembilan jenis iklim etika berdasarkan dua dimensi kategoris, masing-masing dengan tiga level Dimensi

pertama menyangkut kriteria yang digunakan untuk membuat keputusan etis berdasarkan tiga kelas teoritis utama: egoisme, kebajikan dan prinsip

Berdasarkan ketiga kelas teoritis ini, tiga posisi umum yang mungkin diambil ketika membuat keputusan etis memaksimalkan kepentingan diri (egoisme), memaksimalkan kepentingan bersama atau bersama (kebajikan) dan mematuhi standar deontologi (prinsip). Dimensi kedua mengacu pada locus-of-analysis, yaitu tingkat individu, lokal dan kosmopolitan dari mana analisis dapat dilakukan. Kombinasi item dari dua dimensi memungkinkan matriks 3x3 jenis iklim etika, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1. Dari aplikasi empiris dari instrumen ini, Victor dan Cullen (1987) menemukan lima jenis iklim etika yang berbeda: hukum dan iklim kode (orang diharapkan mematuhi hukum dan standar profesional), iklim yang peduli (pertimbangan utama adalah apa adalah yang terbaik untuk semua orang dalam organisasi), iklim peraturan (setiap orang diharapkan untuk mematuhi aturan dan prosedur organisasi),

Iklim instrumental (orang melindungi kepentingan mereka sendiri di atas segalanya), dan iklim independen (setiap orang dalam perusahaan memutuskan) untuk dirinya sendiri apa yang benar dan salah). Iklim berperan muncul dari kombinasi jenis-jenis iklim egoisme / individu dan egoisme / lokal iklim yang peduli berasal dari kombinasi kebaikan / individu dan baik hati / local, dan tiga jenis yang tersisa (yaitu profesionalisme, independen dan aturan) adalah tiga iklim yang berbeda pada tingkat prinsip.

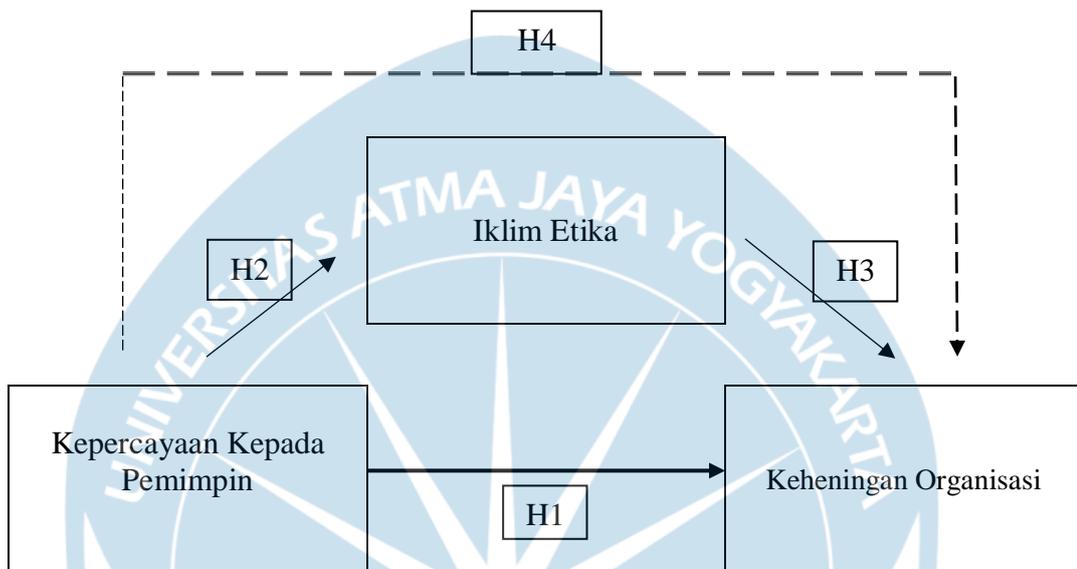
Caring climate merupakan salah satu dari lima dimensi iklim etika. Dalam *caring climate* anggota diharapkan untuk peduli terhadap orang lain serta memiliki ketulusan terhadap kesejahteraan orang lain, baik itu di dalam atau di luar perusahaan (Laratta, 2009). Dalam *caring climate* atau iklim yang peduli, pertimbangan utamanya adalah apa yang terbaik untuk semua orang di organisasi (Fu et al., 2011). Kaplan et al. (2013) menyebutkan bahwa dalam *caring climate*, karyawan diharapkan untuk peduli terhadap orang lain serta karyawan memiliki ketulusan terhadap kesejahteraan orang lain, baik itu didalam atau diluar perusahaan yang mungkin terpengaruh oleh keputusan etis mereka. Dalam dimensi iklim ini, strategi tertentu untuk mengelola perilaku etis seperti kode etik tidak akan efektif tetapi strategi lain seperti pelatihan perilaku etis yang menggunakan pendekatan utilitarian akan lebih efektif (Victor dan Cullen 1990).

2.4 Kerangka Penelitian

Menurut Sugiyono (2014) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Penelitian ini terdapat satu variabel dependen, satu variabel independen dan satu variabel sebagai mediator. Studi ini menempatkan kepercayaan kepada pemimpin sebagai variabel independen, keheningan organisasi sebagai variabel dependen dan iklim etika sebagai mediator. Penulis ingin menguji hubungan langsung antara kepercayaan kepada pemimpin Mayer, Davis, & Schoorman (1995) dan

Keheningan organisasi Morrison & Milliken (2000) dengan mediasi iklim etika Victor dan Cullen (1987).

Gambar 2.2 Kerangka Hipotesis



Sumber: : Karabay, *et al*, (2018)

Keterangan:

H1: pengaruh kepercayaan kepada pemimpin terhadap keheningan organisasi.

H2: pengaruh kepercayaan kepada pemimpin terhadap iklim etika.

H3: pengaruh iklim etika terhadap keheningan organisasi.

H4: pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap keheningan organisasi melalui variabel mediasi iklim etika.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Kepercayaan kepada Pemimpin terhadap Keheningan Organisasi

Rousseau et. al (1998, dalam Karabay, 2018) menyatakan bahwa Kepercayaan merupakan elemen penting dari kepemimpinan yang efektif dan dapat mempengaruhi perilaku bawahan. Kepercayaan pada pemimpin merupakan bagian dari kepercayaan interpersonal yang didasarkan pada interaksi antara pemimpin dan bawahan. Secara umum, kepercayaan pada pemimpin diartikan sebagai keadaan mental yang melibatkan niat atau niat pemimpin yang berisiko relatif terhadap dirinya sendiri, harapan positif dari perilaku. Kepercayaan pada seorang pemimpin berasal dari kemampuan pemimpin, seperti kemampuan, kebajikan, dan reliabilitas. Pada praktiknya, percaya pada pemimpin mampu membawa perubahan yang lebih mendasar. Kepercayaan pada pemimpin memiliki peran penting dalam keputusan bawahan untuk membuat karyawan memilih diam atau mengungkapkan pendapat mereka (Abdillah, 2020). Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Dedahanov dan Rhee (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara kepercayaan pada pemimpin dengan perilaku diam. Karena perilaku karyawan/bawahan akan melihat karakteristik pemimpin mereka seperti reliabilitas, kompeten, dan kebajikan yang akan mendorong keputusan mereka, apakah akan melakukan perilaku diam atau tidak. Karyawan menilai karakteristik ini melalui tindakan yang dilakukan oleh pemimpinnya dalam menyikapi ide dan pendapat yang disampaikan. Persepsi positif

tentang tindakan ini menyebabkan rasa aman dan nyaman oleh karyawan untuk menyampaikan ide dan pendapat tentang masalah yang dihadapi organisasi. Sebaliknya, jika karyawan memiliki persepsi negative terhadap pemimpinnya, karyawan cenderung memilih diam. Semakin banyak individu yang mempercayai supervisor mereka, semakin mereka merasa aman untuk berbicara terhadap supervisor mereka. Dengan demikian, karyawan dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi lebih banyak cenderung mengungkapkan pendapat dan kekhawatiran mereka sedangkan karyawan dengan tingkat kepercayaan yang lebih rendah lebih cenderung menahan pikiran mereka berdasarkan rasa takut dan pertahanan diri.

Pada PT Kurnia Agung Sejahtera Bali, kepercayaan kepada pemimpin sangat berpengaruh terhadap perilaku diam, dikarenakan adanya perbedaan latar belakang karyawan dengan pemimpinnya. Karyawan yang cenderung diam dalam pekerjaannya, tentu saja dapat merugikan perusahaan. Borhani dan Moghadam (2012) menyebutkan bahwa dampak negatif *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. Sebaliknya, 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 dan bawahan akan terjalin dengan baik. Jika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpinnya, pasti akan bekerja lebih baik dan dapat mencapai target melebihi yang telah ditetapkan perusahaan.

H1: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepercayaan kepada pemimpin terhadap keheningan organisasi.

2.5.2 Pengaruh Kepercayaan kepada Pemimpin terhadap Iklim Etika

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). Ketika supervisor dianggap dapat dipercaya dan mampu menciptakan iklim organisasi yang saling percaya, hubungan unik antara

dua pihak dapat terjalin dan tidak dapat ditiru, karyawan merasa lebih aman dan produktif serta merespons dengan loyalitas kepada organisasi (Karabay et al, 2018). Ada standar perilaku etis di seluruh perusahaan, yang meningkatkan kepercayaan karyawan dan membuat mereka percaya bahwa manajemen dapat dipercaya dan akan mematuhi standar etika (Mulki et al., 2006). Chonko et al, (2002, dalam Mulki et al, 2009) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa mereka dapat mempercayai organisasi dan supervisornya, hal itu dapat mengurangi kerentanan dan dapat meningkatkan kepuasan. Dalam lingkungan kerja, suasana etika organisasi yang terikat oleh standar dan aturan akan menyediakan cara yang masuk akal bagi karyawan. Di sini, aturan perusahaan mengatur perilaku karyawan, dan mereka juga memberikan solusi yang nyaman bagi staf/karyawan ketika mereka menghadapi dilema moral. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mulki et al, (2009) terdapat pengaruh positif antara kepercayaan kepada pemimpin terhadap iklim etika. Karyawan cenderung senang dengan manajer yang menetapkan pedoman yang membantu menjalankan bisnis tanpa membahayakan hubungan antara pelanggan dan karyawan atau karier individu (karyawan) mereka. Selain itu, karena pedoman etika mengurangi ambiguitas peran, pedoman tersebut membantu meningkatkan kepuasan dengan organisasi dan terutama kepuasan dengan supervisor Johlke dan Duhan (2000, dalam Mulki et al., 2007).

Untuk mencapai visi dan misi PT Kurnia Agung Sejahtera Bali, diperlukan adanya pendayagunaan serta tingkat perilaku positif yang

ditunjukkan oleh supervisor dalam pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Dalam meningkatkan kinerja organisasi diperlukan adanya kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan dan tingkat keterlibatan kerja karyawan yang ikut berperan aktif dalam pencapaian kinerja. Menurut Anand et al, (2004, dalam Trevino et al, 2004) 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

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepercayaan kepada pemimpin terhadap iklim etika

2.5.3 Pengaruh Iklim Etika terhadap Keheningan Organisasi

Salah satu indikator terpenting untuk Gerakan dan dinamika dalam organisasi yang sehat adalah adanya iklim organisasi yang kondusif dan kepercayaan departemen hilir kepada departemen pengambilan keputusan, sehingga dapat menentukan pandangan dan emosi karyawan dalam organisasi, apakah akan merencanakan, mengatur dan bekerja sama dengan mereka. Dan apakah akan melakukan perubahan (Silavi dan Gholmi, 2015). Hazen (2006) dalam penelitiannya yang berjudul *Silence, Less of Pre-natal and Polyphony: a Postmodern Perspective* menekankan bahwa kurangnya lingkungan psikologis yang sehat merupakan faktor yang menyebabkan melemahnya hubungan antara individu dan kelompok, menciptakan kesalahpahaman dan mengurangi kerjasama kelompok, yang berujung pada terbentuknya perilaku diam dan hasilnya berpengaruh pada pekerjaan dan

pencapaiannya. Hazen (2006) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa persepsi negatif karyawan terhadap iklim organisasi akan mengarah pada kemungkinan perilaku diam. Iklim organisasi berkaitan dengan mode komunikasi yang dominan dalam organisasi. Tugas organisasi adalah membantu pencapaian tujuan organisasi sebagai umpan balik atas interaksi antara manusia dan sumber daya yang ada, sehingga proses kerjanya sesuai dengan pedoman dan aturan. Iklim organisasi merupakan umpan balik dari karakter organisasi yang dilihat oleh anggota organisasi. Ketika iklim tidak mendukung, kepentingan karyawan menjadi dominan, sehingga akan terciptanya keheningan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Silavi dan Gholami (2015) menunjukkan terdapat hubungan negatif antara iklim etika terhadap keheningan organisasi.

Pada PT Kurnia Agung Sejahtera Bali, karyawan merupakan aset yang penting dalam menentukan tujuan perusahaan. Jika karyawan melakukan sikap diam secara kolektif yang pada akhirnya menimbulkan mogok kerja, hal tersebut akan berdampak langsung pada perusahaan. Maka dibutuhkannya iklim etika sebagai pedoman organisasi agar dapat menjaga dan mengarahkan karyawan sesuai dengan apa yang sudah perusahaan tetapkan selain itu juga dapat meningkatkan keterbukaan pada karyawan.

H3: Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara iklim etika terhadap keheningan organisasi.

2.5.4 Iklim Etika Memediasi Pengaruh Kepercayaan kepada Pemimpin terhadap Keheningan Organisasi

Rousseau et. al (1998, dalam Karabay, 2018) menyatakan bahwa Kepercayaan merupakan elemen penting dari kepemimpinan yang efektif dan dapat mempengaruhi perilaku bawahan. Hal ini sejalan dengan penelitian Abdillah (2020) menyatakan bahwa Kepercayaan pada pemimpin memiliki peran penting dalam keputusan bawahan untuk membuat karyawan memilih diam atau mengungkapkan pendapat mereka. Hazen (2006) menunjukkan dalam penelitiannya *Silence, Less of Pre-natal and Polyphony: a Postmodern Perspective* bahwa persepsi negatif karyawan terhadap iklim organisasi akan mengarah pada kemungkinan perilaku diam. Iklim organisasi berkaitan dengan mode komunikasi yang dominan dalam organisasi. Tugas organisasi adalah membantu pencapaian tujuan organisasi sebagai umpan balik atas interaksi antara manusia dan sumber daya yang ada, sehingga proses kerjanya sesuai dengan pedoman dan aturan. Iklim organisasi merupakan umpan balik dari karakter organisasi yang dilihat oleh anggota organisasi. Ketika iklim tidak mendukung, kepentingan karyawan menjadi dominan, sehingga tercipta keheningan.

Didalam penelitian yang dilakukan oleh MF. Karabay *et.al* (2018) dengan judul *Ethical Climate as a Mediator between Employees Organizational Silence Behaviors and their Trust in Leader: An Empirical Research on Insurance Sector Employees*, penelitian terhadap pegawai asuransi di berbagai perusahaan asuransi instanbul, Turki. Mendapatkan

hasil bahwa kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh negatif terhadap keheningan organisasi namun ketika iklim etika dimasukkan sebagai mediator, menunjukkan efek mediasi penuh iklim etika antara kepercayaan kepada pemimpin dan keheningan organisasi. Namun penulis ingin melakukan penelitian di PT kurnia Agung Sejahtera Bali yang memiliki responden dengan rentang umur bervariasi sehingga bisa mendapatkan hasil yang berbeda.

H4: iklim etika dapat memediasi kepercayaan kepada pemimpin dan keheningan organisasi.

