

BAB 5

PENUTUP

Bab 5 ini, penulis akan menjabarkan kesimpulan dan adanya keterbatasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, serta akan ada beberapa saran yang bisa menjadi bahan untuk dipertimbangkan bagi PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera dan penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang didapat, peneliti akan memberikan kesimpulan berikut ini:

1. Kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan organisasi Artinya semakin tinggi kepercayaan karyawan kepada pemimpin di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera, maka semakin rendah juga perilaku diam.
2. Kepercayaan kepada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim etika, menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa mereka dapat mempercayai organisasi dan pemimpinnya, hal itu dapat mengurangi sikap disfungsional dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera.
3. Iklim etika berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keheningan organisasi, artinya karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera mendapatkan iklim organisasi yang diinginkan yang telah dibentuk oleh

perusahaan. Hal ini berdampak pada rendahnya sikap disfungsional, yaitu keheningan pada karyawan.

4. Iklim etika terbukti menjadi variabel mediasi antara kepercayaan kepada pemimpin dan keheningan organisasi dengan sifat mediasi penuh pada karyawan di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera. Artinya, karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera memiliki persepsi yang baik akan iklim organisasi yang dibentuk oleh PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera, dan peran pemimpin yang dapat menjadi *role model* oleh karyawan, berdampak pada kepercayaan karyawan yang meningkat yang juga dapat mengurnagi sikap disfungsional, yaitu keheningan.

5.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh kepercayaan kepada pemimpin terhadap keheningan organisasi dengan iklim etika sebagai mediator di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera. Penelitian mengenai topik tersebut memiliki implikasi yang penting bagi pengelolaan manajemen sumber daya manusia dalam melihat perilaku diam pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera. Penelitian ini dapat membantu perusahaan lebih memahami persepsi karyawan terhadap iklim etika dan kepercayaan mereka terhadap pemimpin

Kepercayaan merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan, karena kepercayaan dapat menghubungkan karyawan dan pemimpinnya melalui tujuan perusahaan. Cara meningkatkan

kepercayaan karyawan bermacam-macam, salah satunya dengan iklim organisasi yang ada di perusahaan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa iklim etika memediasi secara penuh pengaruh kepercayaan kepada pemimpin terhadap keheningan organisasi. Dapat dilihat dari hasil analisis statistik deskriptif mengenai kepercayaan kepada pemimpin terhadap iklim etika tergolong tinggi dan keheningan organisasi tergolong rendah. maka dari itu perusahaan harus mempertahankan kepercayaan dan terus memacu karyawan untuk berpendapat.

Penelitian ini berguna untuk mengetahui bagaimana dampak kepercayaan kepada pemimpin dan iklim etika terhadap keheningan organisasi pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera. Hasil penelitian yang didapat memperlihatkan bahwa semua variabel berdampak pada objek. Kepercayaan kepada pemimpin yang baik pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera membuat iklim etika karyawan menjadi meningkat dan keheningan organisasi menjadi rendah. Ketika iklim etika meningkat maka akan menurunkan keheningan organisasi yang ada pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera.

Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepercayaan kepada pemimpin pengaruh positif dan signifikan terhadap iklim etika. Kepercayaan kepada pemimpin dan iklim etika memiliki

pengaruh negatif signifikan terhadap keheningan organisasi. Serta variabel iklim etika memiliki pengaruh mediasi penuh terhadap variabel kepercayaan kepada pemimpin dan keheningan organisasi.

Dari hasil tersebut, PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera Bali mempunyai iklim organisasi dan berpengaruh positif terhadap kepercayaan kepada pemimpin, sehingga dapat mempengaruhi sikap diam pada karyawannya terhadap perusahaan. Perusahaan mampu memberikan iklim organisasi yang diinginkan karyawan, artinya karyawan tidak ingin diam ketika perusahaan mempunyai masalah. Karyawan ingin memberikan *effort* yang lebih untuk perusahaan karena kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Dan perusahaan akan mendapatkan timbal balik dari karyawan yaitu karyawan akan berpendapat mengenai permasalahan yang terjadi, mengungkapkan permasalahan yang terjadi didalam pekerjaannya, dan kritis mengenai kebijakan yang dibuat oleh pemimpin.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian yang telah dilakukan ini tentu memiliki keterbatasan.

Adapun batasan penelitian yang ditemukan adalah:

1. Penyebaran kuesioner yang dititipkan pada kepala divisi karyawan di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera Bali, sehingga peneliti tidak bisa memastikan jawaban responden diisi dengan sungguh-sungguh atau tidak.

2. Kuesioner terlanjur menanyakan atasan, tanpa ada penjelasan siapa yang dimaksud dengan atasan. Kemungkinan terjadi bias penelitian.
3. Penentuan pemilihan objek penelitian skripsi manajemen sumber daya manusia dengan kriteria responden yang sudah ditentukan di tengah wabah COVID-19 menjadi tantangan tersendiri, karena tidak banyak perusahaan atau organisasi yang mengizinkan karyawannya menjadi objek dari sebuah penelitian. Banyak dari mereka yang sengaja tidak mau dijadikan objek penelitian karena wabah COVID-19 ini.
4. Penyebaran kuesioner ini dilakukan hanya pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera Bali. Sehingga belum bisa dikatakan hasil penelitian dapat digeneralisasikan di perusahaan yang sejenis.

5.4 Saran

5.4.1 Bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa saran untuk PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis diatas, peneliti menemukan bahwa total rata-rata dari hasil analisis deskriptif kepercayaan kepada pemimpin di PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan kepada pemimpin pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera sudah baik dan manajer diharapkan dapat memberikan penghargaan

(*reward*) kepada karyawan secara objektif dari prestasi yang dicapai karyawan, serta memberikan sanksi (*punishment*) secara objektif sehingga karyawan PT.KAS tetap memiliki keyakinan terhadap manajer, bahwa manajer dapat menjadi pemimpin yang dapat dipercaya.

2. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis diatas, peneliti menemukan bahwa total rata-rata dari hasil analisis deskriptif iklim etika pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa iklim etika pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera sudah baik dan diharapkan untuk tetap menjaga kebijakan-kebijakan yang bersifat etis pada karyawan, dan juga mempertahankan iklim yang inklusif untuk karyawan.
3. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis diatas, peneliti menemukan bahwa total rata-rata dari hasil analisis deskriptif keheningan organisasi pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera berada pada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa keheningan organisasi pada karyawan PT. Kurnia Agungmulia Sejahtera terkonfirmasi rendah, terdapat 5 item yang masuk dalam kategori tinggi yaitu item pernyataan nomor OS11 sampai 15. Pernyataan nomor 12 “Saya melindungi informasi yang dimiliki untuk memberi manfaat bagi organisasi” dan pernyataan nomor 15 “Karena saya khawatir terhadap organisasi, maka saya melindungi

informasi mengenai organisasi”. Dua item tersebut dapat mewakili dari keseluruhan item yang memiliki nilai dengan kategori tinggi, hal ini menunjukkan perlunya perhatian dari manajer PT.Kurnia Agungmulia Sejahtera dalam mengakomodir perilaku diam pada karyawan.. Salah satu saran dari peneliti adalah perlu diciptakannya mekanisme formal yang memungkinkan karyawan untuk dapat menyampaikan informasi yang mereka miliki secara rahasia (*anonymously*). Sehingga pemberi informasi dapat menceritakan secara aman dan terbuka.

5.4.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

Saran bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat mendampingi responden dalam pengisian kuesioner, sehingga peneliti dapat memastikan kuesioner sudah terisi dengan benar dan dapat memberikan penjelasan secara langsung kepada responden jika ada pernyataan yang kurang dimengerti sehingga data yang diperlukan dapat dikumpulkan dengan baik oleh peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Beheshtifar, M. H. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. Vol. 2, No. 11 ISSN: 2222-6990.
- Bligh, M. C. (2017). Leadership and trust. In *Leadership today* . 21-42.
- Dedahanov, A. T. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment.
- Dirks, K. T. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Dirks, K. T. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches. 7, 21-40.
- Dyne, L. V. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. . *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Fard, P. G. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219–227.
- Joseph, E. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6–22.
- Karabay, M. E. (2018). Ethical Climate as a Mediator between Employees' Organizational Silence Behaviors and their Trust in Leader: An Empirical Research on Insurance Sector Employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 70.
- Mayer, R. C. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Milliken, F. J. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453–1476.
- Mondy, R. W. (2005). *Human Resource Management*.
- Morisson, E. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 173-197.
- Morrison, E. W. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

- Morrison, E. W. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in.
- Mulki, J. P. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 19–26.
- Mulki, J. P. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125-141.
- Nikolaou, I. V. (2011). The role of silence on employees' attitudes “the day after” a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723–741.
- Putri, M. D. (2015). Kepercayaan (Trust) Terhadap Pengurus Organisasi dan Komitmen Afektif pada Organisasi Mahasiswa Daerah di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi Integrati*.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schwepker Jr, C. H. (1999). Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 43-49.
- Springer, C. C. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological reports*, 73(2), 667-674.
- Suranto, A. (AW Suranto, (2011)). *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Surya, D. &. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Silence Pada Pt. Pln (Persero). Bali : Rayon Denpasar.
- Vakola, M. &. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- Walumbwa, F. O. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Wulandari, S. Z. (2013). Gajah dalam Ruang Rapat; Suatu Fenomena Silence dalam Organisasi. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 27(5):441-58.