



**PENGARUH SUPERVISI YANG BURUK PADA PILIHAN
SIKAP DIAM KARYAWAN DENGAN PERSEPSI POLITIK
ORGANISASIONAL DAN KEADILAN ORGANISASIONAL
SEBAGAI MEDIASI**

**(Studi pada Karyawan Perusahaan Tekstil dan Garmen yang
Sedang Berkembang Pesat di Kabupaten Semarang)**

SKRIPSI

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh :
Iis Sulastri
NIM 7311414014**

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2018**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke panitia sidang skripsi.

Disetujui pada :

Hari : Senin

Tanggal : 25 Juni 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen, FE



Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M

NIP. 197610072006042002

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Nury Ariani Wulansari'.

Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc

NIP. 198501082009122004

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Senin

Tanggal : 9 Juli 2018

Penguji I



Dr. Ketut Sudarma, M.M
NIP. 195211152018021325

Penguji II



Dra. Palupiningdyah, M.Si
NIP. 195208042017092258

Penguji III



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc
NIP. 198501082009122004

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, M. B. A., Ph.D
NIP. 196807181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Iis Sulastri
NIM : 7311414014
Tempat Tanggal Lahir : Purbalingga, 22 Oktober 1996
Alamat : Kedunglegok, RT 17, RW 08, Kec. Kemangkon,
Kab. Purbalingga

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya.

Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Juni 2018



Iis Sulastri
NIM 7311414014

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Man jadda wajadda (siapa yang bersungguh-sungguh pasti berhasil), Man shabara zhafira (siapa yang bersabar pasti beruntung), Man sara ala darbi washala (siapa menapaki jalannya akan sampai tujuan)”.

(Pepatah Arab)

PERSEMBAHAN

1. Kepada Bapak Hadi Suwanto dan Ibu Admini sebagai orang tuaku tercinta, kakaku tercinta Eko Priyadi dan seluruh keluargaku tersayang.
2. Almamaterku UNNES.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat, karunia, hidayah dan lindungan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Supervisi yang Buruk Pada Pilihan Sikap Diam Karyawan dengan Persepsi Politik Organisasional dan Keadilan Organisasional sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan Perusahaan Tekstil dan Garmen yang Sedang Berkembang Pesat di Kabupaten Semarang)”**. Penulisan skripsi ini tidak lepas dari segala kendala dan kesulitan jika tanpa bimbingan, dorongan, arahan serta saran dari berbagai pihak terkait, sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan baik. Maka pada kesempatan yang baik ini, dengan kerendahan dan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum. Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu hingga menyelesaikan studi strata satu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk mengikuti perkuliahan program studi Manajemen S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E, M.M Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mendorong dan mengarahkan selama menempuh studi.

4. Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc. Dosen Pembimbing yang dengan penuh kasih sayang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, dukungan dan motivasi dalam penulisan skripsi ini
5. Segenap dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kemudahan dalam hal administrasi maupun sarana prasaran dalam mempermudah penyusunan skripsi.
6. Pihak PT. Kamaltex, PT. Ungaran Indah Busana, dan PT. Sam kyung Jaya Garmen atas kesediaan dan pemberian ijin untuk melaksanakan penelitian
7. Seluruh keluarga dan saudaraku yang selalu memberikan dukungan baik materil maupun nonmateril untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman Konsentrasi MSDM dan Manajemen angkatan 2014, atas kebersamaannya dalam menjalankan masa perkuliahan.
9. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Terima kasih atas segala dukungan, bimbingan dan masukan selama ini, semoga amal dan bantuan saudara mendapat berkah yang melimpah dari Allah SWT dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.



Semarang, Juni 2018

Iis Sulastri

SARI

Sulastri, Iis. 2018. “Pengaruh Supervisi yang Buruk Pada Pilihan Sikap Diam Karyawan dengan Persepsi Politik Organisasional dan Keadilan Organisasional sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan Perusahaan Tekstil dan Garmen yang Sedang Berkembang Pesat di Kabupaten Semarang)”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Nury Ariani Wulansari, S.E.,M.Sc.

Kata Kunci: Supervisi yang Buruk, Persepsi Politik Organisasional, Keadilan Organisasional, Pilihan Sikap Diam Karyawan

Supervisi yang buruk merupakan perilaku disfungsional seorang atasan yang dapat mendorong karyawan melakukan perilaku kontraproduktif. Karyawan yang mendapat supervisi yang buruk dari atasannya akan mempersepsikan tingginya praktik politik dan berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan. Praktik politik yang tinggi dan persepsi ketidakadilan pada akhirnya akan menyebabkan karyawan lebih memilih untuk bersikap diam. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan melalui peran mediasi persepsi politik organisasional dan keadilan organisasional.

Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner penelitian dan wawancara. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang yang telah terpilih secara *rule of thumb* dari jumlah populasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *multi-stage sampling* dan jumlah sampel sebanyak 199 orang. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis kebaikan model, analisis regresi, dan analisis jalur. Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan WarpPLS dan program yang digunakan adalah WarpPLS versi 6.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi yang buruk mempunyai pengaruh positif pada persepsi politik organisasional dan pilihan sikap diam karyawan. Supervisi yang buruk mempunyai pengaruh negatif pada keadilan organisasional dan keadilan organisasional mempunyai pengaruh negatif pada pilihan sikap diam karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa persepsi politik organisasi dan keadilan organisasi merupakan variabel yang dapat memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan.

Simpulan dari penelitian ini yaitu ketika atasan menerapkan supervisi yang buruk, maka persepsi karyawan terhadap praktik politik akan meningkat dan persepsi ketidakadilan akan muncul yang pada akhirnya akan menyebabkan karyawan memilih untuk bersikap diam dan mengurangi sikap respek karyawan pada kondisi organisasinya. Perlakuan yang adil pada karyawan akan menurunkan pilihan sikap diam, namun persepsi ketidakadilan karyawan muncul ketika atasan menerapkan supervisi yang buruk. Saran bagi perusahaan yaitu perusahaan dapat mengurangi tingginya sikap diam karyawan dengan cara memperlakukan karyawan secara adil dan atasan sebaiknya memperbaiki sistem pengawasannya.

ABSTRACT

Sulastri, Iis. 2018. "The Impact of Abusive Supervision on Employee Silence with Perceptions of Organizational Politics and Organizational Justice as Mediation (Study on Employees Textile and Garment Companies that are Growing Rapidly in Semarang District)". Final Project. Management Department. Faculty of Economics. Semarang State University. Advisor: Nury Ariani Wulansari, SE, M.Sc.

Keywords: Abusive Supervision, Perceptions of Organizational Politics, Organizational Justice, Employee Silence

Abusive supervision is dysfunctional behavior an supervisor can encourage employees to counterproductive behavior. Employees who receive a abusive supervision of his superiors will perceive high political practices and potentially perception of injustice. High political practices and perceptions of injustice will eventually lead to the employee prefers to be silent. The purpose of this study was to determine the impact of abusive supervision on the employees silence through the mediating role of perceptions of organizational politics perceptions and organizational justice.

Methods of data collection using questionnaire and interview study. The population in this study are all employees of textile and garment companies that are growing rapidly in Semarang district that has elected rule of thumb of the population. The sampling technique using multi-stage sampling technique and the total sample of 199 people. Methods of data analysis using descriptive analysis, analysis goodness of fit models, regression analysis, and path analysis. The data analysis using Structural Equation Model (SEM) with WarpPLS approaches and programs used are WarpPLS version 6.0.

The results showed that abusive supervision has a positive influence on the perception of organizational politics, and employee silence. Abusive supervision have a negative impact on organizational justice and organizational justice has a negative influence on employee silence. In addition, this study also showed that perceptions of organizational politics and organizational justice is a variable that can mediate effect of abusive supervision on employee silence.

Conclusions from this research that is when the supervisor implement abusive supervision, then the employees perception of political practices will increase and the perception of injustice will emerge that will eventually lead to the employee silence and lessen the respect of employees in the state organization. Fair treatment of employees will reduce employee silence, but the perception of injustice employees arise when supervisor implementing abusive supervision. Suggestions for the company that the company can reduce the high silence of employees with treatment employees fairly and supervisor should improve its supervision system.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
SARI	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	19
1.3 Cakupan Masalah	21
1.4 Perumusan Masalah	22
1.5 Tujuan Penelitian	23
1.6 Kegunaan Penelitian	24
1.7 Orisinalitas Penelitian	26
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	28

2.1 Kajian Teori Utama	28
2.1.1 Keluar, Suara dan Loyalitas (<i>Exit, Voice and Loyalty-EVL</i>)	28
2.1.2 Teori Konservasi Sumber Daya	30
2.1.3 Teori Kekuasaan dan Politik Organisasi	31
2.1.4 Teori Keadilan	33
2.2.Kajian Variabel Penelitian	34
2.2.1. Pilihan Sikap Diam Karyawan	34
1. Definisi Pilihan Sikap Diam Karyawan	34
2. Dimensi Pilihan Sikap Diam Karyawan	35
3. Faktor Penyebab Pilihan Sikap Diam Karyawan	37
2.2.2. Supervisi yang Buruk	39
1. Definisi Supervisi yang Buruk	39
2. Dimensi Supervisi yang Buruk	40
3. Dampak Supervisi yang Buruk	41
2.2.3. Persepsi Politik Organisasional	43
1. Definisi Persepsi Politik Organisasional	43
2. Dimensi Persepsi Politik Organisasional	44
3. Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Politik Organisasional	45
2.2.4. Keadilan Organisasional	47
1. Definisi Keadilan Organisasional	47
2. Dimensi Keadilan Organisasional	48
3. Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasional	49
2.3.Kajian Penelitian Terdahulu	50

2.4.Kerangka Berpikir	53
1. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Persepsi Politik Organisasional	54
2. Pengaruh Persepsi Politik Organisasional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan	55
3. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Keadilan Organisasional	55
4. Pengaruh Keadilan Organisasional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan .	56
5. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan	57
6. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan Melalui Persepsi Politik Organisasional	58
7. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan Melalui Keadilan Organisasional	59
2.5.Hipotesis Penelitian	61
BAB III METODE PENELITIAN	62
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	62
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	63
3.2.1 Populasi	63
3.2.2 Sampel	65
3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel	66
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	69
3.3.1 Variabel Penelitian	69
1. Variabel Independen	70
2. Variabel Dependen	70
3. Variabel Mediasi	70

3.3.2 Definisi Operasional Variabel	70
1. Supervisi yang Buruk	71
2. Persepsi Politik Organisasional	71
3. Keadilan Organisasional	72
4. Pilihan Sikap Diam Karyawan	72
3.4 Metode Pengumpulan Data	73
3.5 Pengujian Instrumen Penelitian	77
3.5.1 Uji Validitas Instrumen	77
3.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen.....	83
3.6 Metode Analisis Data	84
3.7 Uji Hipotesis.....	85
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	88
3.1 Hasil Penelitian	88
3.1.1. Analisis Statistik Deskriptif Responden	88
1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden	88
2. Deskripsi Pendidikan Responden	89
3. Deskripsi Umur Responden	89
4. Deskripsi Masa Kerja Responden	91
3.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	93
1. Supervisi yang Buruk	94
2. Persepsi Politik Organisasional	96
3. Keadilan Organisasional	98
4. Pilihan Sikap Diam Karyawan	100

3.1.3. Analisis Kebaikan Model (<i>Goodness of Fit Model</i>)	101
3.1.4. Pengujian Hipotesis	103
3.2. Pembahasan	108
3.2.1. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Persepsi Politik Organisasional	108
3.2.2. Pengaruh Persepsi Politik Organisasional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan	109
3.2.3. Pengaruh Supervisi yang Buruk Pada Keadilan Organisasional	111
3.2.4. Pengaruh Keadilan Organisasional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan	112
3.2.5. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan	113
3.2.6. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan Melalui Persepsi Politik Organisasional	114
3.2.7. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan Melalui Keadilan Organisasional	116
BAB V PENUTUP	118
5.1 Simpulan	118
5.2 Saran	120
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN	131



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Studi Pendahuluan	18
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	51
Tabel 3.1 Daftar Perusahaan Tekstil dan Garmen di Kabupaten Semarang yang Sedang Berkembang Pesat	64
Tabel 3.2 Ukuran Sampel Karyawan Perusahaan Manufaktur	68
Tabel 3.3 Pelaksanaan Wawancara	76
Tabel 3.4 Indeks Skala Likert	77
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Konvergen Variabel Penelitian	78
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Tahap Kedua	80
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Diskriminan Variabel Penelitian	82
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas	83
Tabel 3.9 Kriteria Nilai Interval	85
Tabel 3.10 Kriteria <i>Model Fit and Quality Indices</i>	86
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	88
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	89
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	90
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	92
Tabel 4.5 Kriteria Nilai Interval	93
Tabel 4.6 Nilai Indeks Variabel Supervisi yang Buruk	94
Tabel 4.7 Nilai Indeks Variabel Persepsi Politik Organisasional	96
Tabel 4.8 Nilai Indeks Variabel Keadilan Organisasional	98

Tabel 4.9 Nilai Indeks Variabel Pilihan Sikap Diam	106
Tabel 4.10 Hasil Uji Analisis Kebaikan Model (<i>Goodness of Fit Model</i>)	102
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	103
Tabel 4.12 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung Persepsi Politik	107
Tabel 4.13 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung Keadilan Organisasi	108



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	60
Gambar 4.1 Model Hasil Analisis Jalur dengan WarpPLS.....	106



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian	132
Lampiran 2. Surat Balasan dari Perusahaan	135
Lampiran 3. Back Translation Instrumen	138
Lampiran 4. Daftar Pertanyaan Wawancara	143
Lampiran 5. Kuesioner Penelitian	144
Lampiran 6. Data Responden	150
Lampiran 7. Tabulasi Data	156
Lampiran 8. Output Pengujian Menggunakan WarpPLS	193
Lampiran 9. Tabel Angka Random	205
Lampiran 11. Dokumentasi Penelitian	206

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat akibat adanya globalisasi menuntut setiap organisasi untuk dapat bertahan dan mampu menyesuaikan diri pada setiap perubahan. Era globalisasi juga berdampak pada semakin ketatnya dinamika persaingan bisnis antar perusahaan. Dinamika persaingan bisnis yang semakin ketat dialami oleh semua jenis perusahaan termasuk perusahaan manufaktur (Nuur & Sudarma, 2017: 46). Banyak organisasi yang bersaing untuk mendapatkan teknologi yang paling canggih dan sumber daya manusia yang berpengalaman. Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting untuk menciptakan keunggulan yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing untuk masing-masing organisasi (Ariasti & Wulansari, 2017: 68).

Keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh sumber daya manusia, karena pada dasarnya sumber daya manusia merupakan faktor sentral suatu organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia, terutama individu yang inovatif dan mampu menghasilkan ide-ide baru, merupakan aset yang paling berharga dalam organisasi (Tabatabaei & Bigdelli, 2015: 121). Sebagai aset yang berharga, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik. Seorang manajer dituntut untuk dapat meningkatkan pengetahuan,

kemampuan dan keterampilan karyawan, serta mengimplementasikan praktik manajemen sumber daya manusia yang dapat menguntungkan organisasi seperti mengikutsertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan (Demiralay & Lorcu, 2015: 37).

Lingkungan organisasi bisnis yang dinamis menuntut setiap individu untuk lebih responsif terhadap tantangan lingkungan, tidak takut untuk berbagi informasi dan pengetahuan, serta dapat mempertahankan keyakinannya sendiri dan timnya (Vakola & Bouradas, 2005: 441). Pada dasarnya, suatu organisasi akan berjalan lebih baik ketika karyawan didalamnya dapat menyuarakan ide, informasi dan gagasan yang karyawan miliki untuk perbaikan organisasi (Morrison, 2014: 175). Kompleksitas lingkungan organisasi telah membuat setiap organisasi menerapkan sistem komunikasi terbuka antar karyawan dan menuntut karyawan untuk lebih adaptif terhadap masalah di tempat kerja. Namun, yang terjadi di tempat kerja adalah sebagian karyawan enggan untuk ikut berpartisipasi dalam diskusi yang dilakukan oleh manajemen perusahaan (Taheri & Zarei, 2017: 176). Seringkali karyawan bersikap tertutup dan tidak mau menyuarakan ide atau gagasan yang dimiliki karyawan.

Beberapa tahun terakhir ini, para peneliti telah tertarik pada konsep *voice* (berbicara) dan *silence* (diam) di dalam organisasi (Zehir & Erdogan, 2011: 1390). Ketika karyawan melihat masalah potensial yang terjadi di dalam perusahaan, maka karyawan seharusnya segera memberitahu seseorang yang memiliki otoritas untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Akan tetapi, karyawan tidak selalu mengatakan masalah yang sedang terjadi di tempat

kerjanya. Karyawan memilih untuk tidak terlibat dalam pemberian suara atau pendapat dan bahkan memilih untuk diam (*silence*) (Morrison, 2014: 174). Padahal sikap karyawan seperti berbagi pendapat, membahas masalah terkait organisasi dan mengajukan saran, merupakan hal yang penting dalam kemajuan organisasi (Khalid & Ahmed, 2016: 1).

Konstruk sikap diam karyawan (*employee silence*) telah menjadi fokus penelitian dalam bidang perilaku organisasi. Sikap diam karyawan dianggap sebagai perilaku disfungsional yang dapat menghambat proses perubahan organisasi dan dapat mengurangi sikap kerja yang positif (Vakola & Bouradas 2005: 444). Meskipun terkadang pilihan sikap diam karyawan dapat membantu mengurangi informasi manajerial yang berlebihan, mengurangi konflik interpersonal dan meningkatkan privasi informasi dari rekan kerja (Tangirala & Ramanujam, 2008: 37), namun disisi lain, pilihan sikap diam karyawan bisa sangat berbahaya bagi suatu organisasi karena menyebabkan kurangnya sikap respek karyawan terhadap kondisi organisasi (Deniz et al., 2013: 693).

Sikap diam karyawan dianggap sebagai tindakan dengan sengaja menahan atau menyimpan ide, informasi dan opini yang relevan untuk perbaikan dalam pekerjaan dan organisasi (Dyne et al., 2003: 1360). Dari perspektif ini, pilihan sikap diam dilakukan ketika karyawan memilih untuk tidak berbagi atau mengungkapkan pendapat, ide dan masukan yang seharusnya dapat dilakukan oleh karyawan tersebut baik secara formal maupun informal (Timming & Johnstone, 2015: 156). Akan tetapi, karyawan

lebih memilih untuk bersikap diam daripada berbicara. Salah satu alasan karyawan memilih untuk bersikap diam adalah ketakutan karyawan (Morrison & Milliken 2003: 1353). Karyawan merasa tidak aman atau takut ketika diminta untuk menyuarkan pendapat dan ide karyawan untuk perbaikan organisasi. Rasa takut karyawan muncul ketika karyawan mempersepsikan bahwa rekomendasi karyawan untuk perubahan organisasi dapat mengganggu keseimbangan organisasi pada saat ini (Deniz et al., 2013: 691).

Penelitian terdahulu telah menyebutkan bahwa beberapa faktor organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan dapat berkontribusi pada keputusan individu untuk berbagi pendapat atau tetap bersikap diam. Penelitian tentang *silence* (diam) menyatakan bahwa budaya organisasi, iklim yang etik, keadilan, iklim organisasional, kepuasan kerja, identifikasi organisasional, kepercayaan dan sikap dari manajemen puncak dan supervisor mempunyai pengaruh terhadap keputusan karyawan untuk menyuarkan pendapat atau memilih untuk tetap diam (Vakola & Bouradas, 2005; Tangirala & Ramanujam, 2008; Nikolaou et al., 2011; Knoll & Dick, 2013).

Diantara faktor organisasional tersebut, peran supervisor dan perilaku pemimpin merupakan prediktor yang paling kuat mempengaruhi keputusan karyawan untuk menyuarkan ide (*voice*) atau memilih untuk bersikap diam (*silence*) (Morrison, 2014: 182). Di dalam organisasi, supervisor atau seseorang yang posisinya lebih tinggi dari karyawan adalah penerima kritik dan saran yang disampaikan oleh karyawan. Ketika seorang supervisor terlibat dalam komunikasi yang terbuka atau komunikasi dua arah dengan karyawan,

seperti mau mendengarkan, melibatkan karyawan dalam diskusi dan pengambilan keputusan, maka karyawan akan berani untuk menyuarakan pendapatnya. Namun, ketika supervisor menunjukkan sikap sebaliknya yang ditandai dengan keengganan dalam diskusi dengan karyawan dan menerima masukan atau pendapat karyawan, maka karyawan akan lebih memilih untuk bersikap diam (Vakola & Bouradas, 2005: 452).

Pemimpin merupakan faktor yang krusial dalam organisasi dan dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi (Ghonyah & Masurip, 2011: 120; Aji & Palupiningdyah, 2016: 179; Saqib & Arif, 2017: 294; Hidayah & Sutopo, 2017: 84). Sistem pengawasan dari seorang atasan akan mempengaruhi pilihan sikap karyawan di tempat kerja. Atasan yang menerapkan sistem pengawasan yang baik dapat mendorong karyawannya untuk menampilkan sikap kerja yang baik (Mursid, 2011: 102). Akan tetapi beberapa waktu terakhir ini, aspek negatif dari kepemimpinan mendapat perhatian dalam beberapa penelitian karena mempunyai potensi yang berbahaya untuk organisasi (Kareem, 2017: 838). Supervisi yang buruk dari atasan langsung atau supervisor telah mendapat perhatian publik karena efek negatifnya pada hasil kerja karyawan, dimana salah satu perilaku yang tidak dapat dihindari dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan adalah perilaku destruktif (kasar) dari atasan terhadap bawahan (Whitman et al., 2014: 38; Wulani et al., 2014: 56).

Supervisi yang buruk merupakan persepsi karyawan terhadap perilaku supervisor yang terlibat dalam perilaku yang bermusuhan, baik itu verbal

maupun non verbal, namun tidak termasuk kontak fisik didalamnya (Tepper, 2000: 178). Contoh dari supervisi yang buruk yaitu perilaku supervisor yang kasar, termasuk mengkritik karyawan secara terbuka, sering meluapkan kemarahannya kepada karyawan, tidak mendistribusikan informasi kepada karyawan, tidak memberi kesempatan karyawan untuk berbicara dan mengintimidasi karyawan dengan menggunakan ancaman seperti kehilangan pekerjaan (Aryee et al. 2008: 394). Disatu sisi, supervisi yang buruk yang dipersepsikan oleh karyawan sebenarnya merupakan tindakan supervisor yang dimaksudkan untuk memberikan ekspresi ketegasan kepada karyawan, misalnya kesalahan yang tidak dapat ditoleransi atau tindakan supervisor yang menekan karyawan untuk mencapai tujuan tertentu (Kareem, 2017: 839).

Dari perspektif individu, supervisi yang buruk yang dilakukan oleh seorang supervisor (atasan langsung) memberikan dampak negatif bagi karyawan seperti menyebabkan tekanan psikologis, meningkatnya persepsi politik organisasional dan persepsi ketidakadilan organisasi, serta menyebabkan kelelahan emosional (Tepper, 2000; Xu et al., 2015; Park et al., 2016; Ai-hua et al., 2018). Supervisi yang buruk dipersepsikan karyawan sebagai tindakan yang tidak sesuai dengan harapan, tindakan penyalahgunaan kekuasaan, yang pada gilirannya akan mengurangi kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan, serta meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar (Kernan et al., 2016: 9). Tipe supervisi yang buruk merupakan tipe atasan yang menggunakan otoritasnya untuk memberikan tekanan yang

tinggi pada karyawan dan mengabaikan suara atau pendapat bawahan (Ai-hua et al, 2018: 21).

Supervisi yang buruk ditemukan sebagai salah satu penyebab pilihan sikap diam karyawan. Perilaku supervisor yang buruk seperti perilaku otoriter akan membangkitkan emosi negatif karyawan seperti rasa takut (Duan et al. 2018: 64). Hal ini berdampak negatif pada hasil kerja karyawan dan dapat menyebabkan karyawan enggan untuk mengekspresikan dirinya karena emosi negatif seperti rasa takut merupakan motivator utama seseorang memilih untuk bersikap diam (Morrison & Milliken, 2000: 708). Karyawan yang mendapatkan supervisi yang buruk dari seorang supervisor, akan cenderung menunjukkan sikap diam ditempat kerja (Kareem, 2017: 853). Ketika seorang karyawan mengalami rasa ketakutan yang tinggi, yang disebabkan oleh emosi kemarahan atasan atau supervisor, karyawan secara otomatis akan mempertimbangkan dengan hati-hati keinginannya untuk menyampaikan pendapatnya kepada supervisor dan pada akhirnya karyawan memilih bersikap diam untuk menghindari resiko yang akan terjadi ketika karyawan berbicara (Morrison, 2014: 183).

Secara umum, supervisor yang menerapkan perilaku supervisi yang buruk kepada karyawannya, didasari oleh beberapa alasan, misalnya supervisor ingin mempertahankan martabat pribadinya dan pengaruh otoritasnya kepada karyawan (Ai-hua et al., 2018: 20). Gaya kepemimpinan tersebut dapat dianggap sebagai tindakan politik yang dilakukan oleh seorang manajer dalam rangka mempertahankan otoritas pribadinya (Liu & Liu, 2014).

Pada dasarnya, hubungan individu dengan atasan dan rekan kerjanya memiliki pengaruh yang paling penting pada persepsi politik organisasi (Liang & Wang, 2016: 642). Ketika karyawan mendapat supervisi yang buruk dari supervisor atau atasan langsung, maka persepsi karyawan pada praktik politik organisasional akan meningkat (Ai-hua et al., 2018: 21).

Politik organisasi merupakan konstruk yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi. Terdapat dua pendekatan didalam literatur politik organisasi, yang pertama beberapa penelitian berfokus pada pengaruh praktik politik di tempat kerja dan yang kedua berfokus pada persepsi subjektif karyawan terhadap tindakan politik organisasi di tempat kerja (Vigoda & Cohen, 2002: 311). Perilaku politik organisasional dipandang sebagai tindakan yang disengaja oleh individu tertentu untuk memenuhi kepentingannya (Latifah & Wulansari 2017: 352). Sedangkan persepsi politik organisasi didefinisikan sebagai persepsi subjektif individu pada tindakan orang lain, yang mana tindakan tersebut sering berhubungan dengan manipulasi, manuver prosedur organisasi dan dilakukan dengan strategi yang menakutkan bahkan dengan mengorbankan karyawan lainnya untuk memperoleh keuntungan jangka pendek (Abbas et al., 2014: 1815).

Praktik politik organisasional merupakan suatu fenomena perseptual yang telah berkembang secara alami di dalam organisasi dan seringkali membawa konsekuensi negatif pada orang yang mempersepsikannya (Ferris & Kacmar, 1992; Kacmar & Carlson, 1997). Politik organisasional diinterpretasikan sebagai persepsi subjektif karyawan yang dipengaruhi oleh

faktor organisasi (rekan kerja dan supervisor), lingkungan kerja, dan faktor pribadi yang pada gilirannya akan mempengaruhi hasil organisasi seperti keterlibatan pekerjaan, kecemasan kerja, kepuasan kerja, dan keinginan keluar karyawan (Ferris & Kacmar, 1992: 94).

Tingginya persepsi politik organisasional membuat karyawan cenderung bersikap diam, karena persepsi politik organisasional dapat meningkatkan kecemasan kerja karyawan dan pada gilirannya kecemasan kerja karyawan membuat karyawan menjadi takut untuk menyuarakan pendapatnya (Ferris & Kacmar, 1992: 94; Ai-hua et al., 2018: 26). Persepsi politik organisasional akan meningkat ketika karyawan percaya bahwa seorang pemimpin hanya akan melakukan komunikasi dengan karyawan ketika komunikasi tersebut menguntungkan dirinya (Liang & Wang, 2016: 642). Meningkatnya persepsi politik organisasional juga disebabkan ketika karyawan mendapatkan supervisi yang buruk dari supervisor atau atasan langsung yang ditandai dengan tindakan supervisor yang mengancam karyawan, penyalahgunaan otoritas supervisor, kurangnya kepercayaan dan dukungan dari atasan yang pada akhirnya karyawan akan cenderung memilih untuk bersikap pasif dan bersikap diam ketika terjadi masalah yang berkaitan dengan organisasi dan enggan untuk menyuarakan pendapatnya untuk perbaikan organisasi (Ai-hua et al., 2018: 26; Liang & Wang, 2016: 642).

Meningkatnya sikap diam karyawan didalam organisasi menjadi tantangan tersendiri bagi setiap pelaku usaha karena efek negatifnya bagi keberhasilan organisasi. Pilihan sikap diam karyawan didalam organisasi akan

menurun ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi tempatnya bekerja telah berlaku adil (Moghadam & Beheshtifar, 2015; Whiteside & Barclay, 2012). Pada dasarnya, keadilan didalam organisasi merupakan kunci untuk kelangsungan hidup organisasi, stabilitas organisasi dan kemajuan individu didalamnya (Dabbagh et al., 2012: 470). Oleh karena itu, perlakuan keadilan di dalam organisasi dapat dijadikan sebagai salah satu strategi untuk mengurangi pilihan sikap diam karyawan di tempat kerjanya karena karyawan merasa diperlakukan adil oleh organisasi.

Keadilan organisasi dianggap sebagai hal yang penting dalam organisasi karena keadilan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan akan berpengaruh pada komitmen organisasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan (Tan, 2014: 1190). Keadilan organisasional merupakan persepsi subjektif karyawan tentang sejauh mana karyawan diperlakukan secara adil di dalam tempat kerjanya (Greenberg & Bies, 1992: 434). Persepsi keadilan organisasional yang baik akan meningkatkan emosi positif karyawan, sehingga karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan rasa senang dan positif (Rejeki & Wulansari, 2015: 321). Sementara, ketika karyawan mempersepsikan organisasi tidak berlaku adil, maka sikap kerja atau emosi negatif karyawan akan muncul (Ardi & Sudarma, 2015: 144).

Iklim keadilan di dalam organisasi memainkan peran yang penting karena dapat meningkatkan motivasi individu untuk berbicara ditempat kerjanya (Pinder & Harlos, 2001: 346). Ketika karyawan diperlakukan secara adil oleh manajer dan organisasi, maka interaksi sosial antara karyawan

dengan organisasi dan pimpinannya akan lebih dekat/interaktif, serta dapat mencairkan pola komunikasi diantara keduanya sehingga saran dan pendapat karyawan dapat tersampaikan dengan baik (Aküzüm, 2014: 96). Persepsi keadilan organisasional yang tinggi membuat karyawan merasa dihargai oleh organisasinya dan ketika organisasi terjadi masalah, antusias karyawan untuk memberikan solusi dan ide baru akan meningkat (Moghadam & Beheshtifar, 2015: 2357). Namun, ketika karyawan tidak diperlakukan secara adil oleh organisasi, maka karyawan akan mempersepsikan bahwa organisasi menganggap karyawan tidak penting, sehingga karyawan memilih untuk tidak bergantung pada organisasi dan ketika di dalam organisasi terjadi masalah, karyawan akan lebih memilih untuk bersikap diam (Dabbagh et al., 2012: 469).

Salah satu penyebab ketidakadilan organisasi yang di persepsikan karyawan adalah perilaku supervisi yang buruk oleh supervisor atau atasan langsung (Tepper, 2000: 185). Keadilan organisasional memainkan peran penting dalam kepemimpinan yang artinya, bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan di dalam organisasi salah satunya ditentukan oleh sikap seorang atasan (Pillai et al., 1999). Tipe supervisi yang buruk seperti sikap ketidakramahan dan ketidaksopanan yang ditunjukkan oleh atasan langsung kepada bawahannya serta hubungan interpersonal diantara keduanya yang kurang akan membuat persepsi keadilan interaksional yang rendah (Mikula et al., 1990). Supervisi yang buruk merupakan tipe atasan yang memberikan tekanan yang tinggi pada bawahan dan karyawan yang bekerja dibawah

supervisi yang buruk akan cenderung meningkatkan waktu dan usahanya untuk memenuhi tanggung jawabnya dan ketika karyawan menerima hasil kerja yang tidak sebanding dengan usahanya, maka karyawan akan mempersepsikan adanya ketidakadilan (Tepper, 2000: 180; Kareem, 2017: 839).

Karyawan yang mempersepsikan ketidakadilan di tempat kerja yang disebabkan oleh sikap dari seorang atasan, cenderung mempunyai rasa takut yang tinggi terhadap dampak negatif yang ditimbulkan ketika harus menentang otoritas atasannya (Whiteside & Barclay, 2012). Persepsi ketidakadilan organisasi yang disebabkan oleh adanya supervisi yang buruk dari atasan langsung yang menyalahgunakan otoritasnya seperti berperilaku kasar pada karyawannya, menekan karyawan untuk mencapai target, mengintimidasi karyawan dengan ancaman kehilangan pekerjaan akan membuat karyawan lebih memprioritaskan kepentingannya sendiri dan lebih memilih untuk bersikap diam (pasif) untuk melindungi dirinya dari berbagai dampak negatif (Wang & Jiang, 2015: 21; Kareem, 2017: 853).

Penelitian ini menarik untuk dilakukan karena beberapa alasan yang mendasarinya. Alasan pertama yaitu penelitian mengenai sikap diam karyawan (*employee silence*) perlu dikaji lebih lanjut karena konstruk sikap diam karyawan masih jarang diteliti. Pilihan sikap diam karyawan merupakan fenomena yang sering dijumpai dalam organisasi. Meskipun pepatah mengatakan bahwa diam adalah emas yang artinya bahwa diam merupakan sikap yang baik dalam kehidupan pribadi seseorang, namun diam didalam

konteks kehidupan organisasi diartikan berbeda. Diam di dalam kehidupan kerja dapat merugikan karyawan sendiri dan organisasinya, karena diam akan menyebabkan atmosfer organisasi yang negatif seperti tidak adanya ide baru dan tidak terjadi penyebaran informasi yang baik, sehingga menjadi masalah yang berbahaya bagi organisasi (Tan, 2014: 1191). Sikap diam karyawan sangat berbahaya bagi suatu organisasi, karena pilihan sikap diam karyawan menyebabkan kurangnya respek karyawan terhadap kondisi organisasi (Deniz et al., 2013: 693).

Alasan kedua yaitu, penelitian terdahulu berfokus pada aspek kepemimpinan yang positif, namun beberapa tahun terakhir ini para peneliti tertarik pada aspek negatif dari kepemimpinan, karena efek negatifnya pada organisasi (Kareem, 2017: 838). Fokus penelitian ini adalah meneliti terkait sisi negatif perilaku pemimpin ditempat kerja. Supervisi yang buruk dari seorang supervisor atau atasan langsung telah diteliti sebagai aspek negatif dari kepemimpinan karena efek negatifnya pada hasil kerja karyawan (Whitman et al., 2014: 38). Supervisi yang buruk yang ditandai dengan adanya perilaku kasar yang dilakukan oleh atasan langsung kepada bawahannya seringkali terjadi di negara-negara dengan jarak kekuasaan yang tinggi, namun di Indonesia (negara dengan jarak kekuasaan yang tinggi), penelitian tentang supervisi yang buruk masih sangat jarang diteliti (Wulani et al., 2014: 57).

Alasan yang ketiga yaitu, adanya kesenjangan hasil penelitian mengenai hubungan supervisi yang buruk dengan pilihan sikap diam

karyawan. Hasil penelitian Xu et al. (2015), Kareem (2017) dan Ai-hua et al. (2018) melaporkan bahwa supervisi yang buruk memiliki hubungan positif pada pilihan sikap diam karyawan, yang artinya bahwa ketika karyawan mendapatkan supervisi yang buruk maka pilihan sikap diam karyawan akan meningkat. Namun, hasil penelitian Wang dan Jiang (2015), Rafferty dan Restubog (2011) menyatakan bahwa supervisi yang buruk memiliki hubungan negatif pada pilihan sikap diam karyawan. Salah satu dimensi sikap diam karyawan adalah sikap diam yang berbasis kooperatif (*prosocial silence*) yang mana karyawan memilih untuk tidak menyuarakan ide, informasi atau pendapat dengan tujuan yang menguntungkan karyawan lain atau organisasi, misalnya karyawan tidak mempublikasikan informasi penting dalam perusahaan atau melindungi kekayaan intelektual perusahaan. Adanya supervisi yang buruk akan menurunkan sikap diam karyawan yang sebenarnya menguntungkan bagi organisasi (Wang & Jiang, 2015: 19).

Selanjutnya, karena terdapat kesenjangan hasil penelitian sebelumnya, peneliti mencoba untuk menambahkan variabel mediasi yaitu persepsi politik organisasional. Hasil penelitian Ai-hua et al. (2018: 25) menyatakan bahwa persepsi politik organisasional memainkan efek mediasi secara parsial pada hubungan antara supervisi yang buruk dan pilihan sikap diam. Pada dasarnya hubungan antara karyawan dengan atasan dan rekan kerjanya memiliki pengaruh yang paling penting pada persepsi politik organisasi (Ferris & Kacmar, 1992: 94). Penyimpangan kerja yang dilakukan oleh atasan mengarah pada supervisi yang buruk, yang mana supervisi buruk yang

dipersepsikan oleh karyawan dapat menciptakan persepsi politik organisasi. Persepsi politik organisasi muncul ketika karyawan percaya bahwa atasan hanya akan melakukan komunikasi dengan karyawannya ketika komunikasi tersebut menguntungkan dirinya (Liang & Wang, 2016: 642). Tingginya persepsi politik organisasional membuat karyawan cenderung bersikap diam, karena persepsi politik organisasional dapat meningkatkan kecemasan kerja karyawan dan pada gilirannya kecemasan kerja karyawan membuat karyawan menjadi takut untuk menyuarakan pendapatnya (Ferris & Kacmar, 1992: 94; Ai-hua et al., 2018: 26).

Selain itu, peneliti juga menambahkan variabel mediasi keadilan organisasional. Penelitian sebelumnya telah meneliti efek mediasi secara parsial kelelahan emosional yang menjelaskan mekanisme pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan, dan merekomendasikan untuk penelitian selanjutnya dapat memeriksa kemungkinan efek mediasi dari persepsi keadilan (Xu et al., 2015: 10). Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih lanjut peran mediasi dari persepsi keadilan organisasional antara hubungan supervisi yang buruk dengan pilihan sikap diam karyawan. Penelitian Kareem (2017) menyatakan bahwa persepsi keadilan organisasional memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan. Ketika atasan melakukan supervisi yang buruk maka karyawan mempersepsikan adanya ketidakadilan di dalam tempat kerjanya dan ketidakadilan yang dipersepsikan karyawan pada akhirnya

membuat karyawan lebih memilih untuk bersikap diam karena merasa tidak dihargai di dalam tempat kerjanya.

Alasan keempat, pada penelitian sebelumnya sampel yang digunakan untuk meneliti pilihan sikap diam karyawan banyak dilakukan pada sektor perbankan, guru dan dosen universitas serta industri jasa lainnya (Aküzüm, 2014; Xu et al., 2015; Kareem, 2017), namun pada penelitian ini, peneliti menggunakan sampel pada karyawan perusahaan tekstil dan garmen di Kabupaten Semarang. Perusahaan yang dijadikan sampel adalah perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat dengan kriteria menurut Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia yaitu perusahaan dengan jumlah tenaga kerja lebih dari 100 karyawan dan jumlah investasi perusahaan lebih dari Rp 5.000.000.000.

Banyaknya jumlah perusahaan manufaktur khususnya yang bergerak dalam bidang industri tekstil dan garmen yang berada di Kabupaten Semarang membuat dinamika persaingan yang semakin ketat antar perusahaan. Perusahaan manufaktur juga dituntut untuk membangun strategi dan inovasi baru dalam menghasilkan produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar. Sehingga, akan sangat menguntungkan ketika karyawan di dalam perusahaan bersedia untuk memberikan masukan, saran dan ide yang relevan untuk perbaikan kinerja perusahaan. Hal tersebut mendorong setiap perusahaan untuk membangun strategi yang menguntungkan dalam rangka menghadapi dinamika persaingan yang terjadi yaitu dengan cara memberdayakan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan.

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa HRD di perusahaan tekstil dan garmen yang ada di Kabupaten Semarang pada tanggal 3 Mei s/d 14 Mei 2018 untuk menggali informasi mengenai pilihan sikap karyawan di tempat kerja (apakah karyawan cenderung aktif atau pasif untuk menyuarakan pendapatnya yang relevan untuk perbaikan organisasi). Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa saat ini beberapa perusahaan telah berusaha menerapkan sistem komunikasi yang terbuka antar anggota didalam perusahaan tersebut agar tidak terjadi konflik internal, baik antar sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasannya. Pihak perusahaan juga telah menerapkan komunikasi dua arah dengan tujuan agar karyawan dapat menyuarakan pendapatnya baik secara formal maupun informal.

Dijelaskan juga bahwa setiap satu minggu sekali atau setiap hendak mengerjakan proyek baru, karyawan mengikuti pengarahan (*briefing*) dari para atasannya. Namun, ketika atasan meminta saran, masukan atau komentar mengenai tema bahasan sewaktu *briefing*, beberapa karyawan cenderung kurang merespon. Padahal atasan mengharapkan karyawannya antusias untuk menyampaikan pendapatnya, kritik dan saran yang dapat membangun perusahaan. Pihak manajemen perusahaan menyadari bahwa setiap karyawan pasti mempunyai tujuan yang berbeda-beda dalam bekerja, dan bukan hal yang tidak mungkin jika karyawan memilih untuk bersikap diam di dalam tempat kerjanya.

Selain melakukan wawancara, peneliti juga melakukan studi pendahuluan untuk mengetahui seperti apa sikap diam yang dipilih oleh

karyawan ditempat kerja. Sampel yang digunakan dalam studi pendahuluan adalah sebanyak 30 responden. Hasil studi pendahuluan ditunjukkan pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Hasil Studi Pendahuluan

No.	Pernyataan		Tidak
	Apakah Anda merasa tidak nyaman ketika berbicara dengan atasan Anda atau kepada manajemen tentang masalah atau isu-isu yang menyangkut masalah di tempat kerja?	43 %	57 %
	Apakah Anda pernah merasa bahwa Anda tidak bisa secara terbuka membahas permasalahan yang menjadi perhatian seseorang di atas jabatan Anda?	60 %	40 %
	Apakah Anda merasa terlibat dalam permasalahan yang sedang terjadi di tempat kerja	37 %	63 %
	Apakah Anda pernah merasakan kondisi dimana Anda merasa tidak bisa atau tidak harus berbicara secara terbuka atau jujur tentang masalah tertentu	80 %	20 %
	Ada ada yang menghambat Anda untuk berbicara tentang masalah yang sedang terjadi di tempat kerja	43 %	57 %
	Apakah Anda merasa rekan-rekan kerja yang lain dapat secara nyaman mengungkapkan pendapatnya kepada atasan, akan tetapi Anda justru merasa takut untuk berpendapat kepada atasan	45 %	55 %
	Apakah karena faktor pendidikan dan pengalaman yang menjadi faktor menghambat Anda untuk berkontribusi dalam memberikan masukan di tempat kerja	40 %	60 %
	Apakah atasan Anda menghambat Anda untuk terlibat dalam penyelesaian masalah di tempat kerja	17 %	83 %
Rata-Rata Skor Jawaban			54,37

Sumber : data primer diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa pada item pertanyaan tentang sikap diam karyawan nomor 2 dan 4, lebih dari 50% karyawan menjawab “Ya”, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan masih merasa tidak bisa bersikap terbuka dalam menyelesaikan permasalahan dengan atasan. Sikap diam yang dipilih karyawan di dalam tempat kerjanya kemungkinan disebabkan oleh beberapa faktor seperti kurangnya rasa nyaman dan merasa

takut ketika berbicara dengan atasan serta merasa bahwa rekan kerjanya lebih nyaman ketika berbicara dengan atasannya. Pada item pertanyaan nomor 1 dan 6 mengindikasikan bahwa sikap dari atasan dan rekan kerjanya kemungkinan dapat mempengaruhi pilihan sikap karyawan di tempat kerja. Kurangnya rasa nyaman ketika berbicara dengan atasan, membuat karyawan akan mempertimbangkan keinginannya untuk menyuarakan pendapatnya. Dari hasil wawancara dan studi pendahuluan yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa karyawan pada perusahaan tekstil dan garmen yang terdapat di Kabupaten Semarang cenderung memilih untuk bersikap diam.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi pilihan sikap diam karyawan. Peneliti juga ingin mengkaji lebih lanjut mengenai tipe supervisi yang buruk seorang atasan, persepsi politik organisasional dan keadilan organisasional, sehingga judul dari penelitian ini adalah **“Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan dengan Persepsi Politik Organisasional dan Keadilan Organisasional sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan Perusahaan Tekstil dan Garmen yang Sedang Berkembang Pesat di Kabupaten Semarang)”**

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini mengacu pada:

1. Permasalahan sikap kerja karyawan merupakan fenomena yang sering terjadi di dalam organisasi. Meskipun organisasi telah berusaha

memberikan yang terbaik untuk kesejahteraan karyawannya, tidak semua karyawan akan menampilkan sikap kerja yang positif.

2. Permasalahan mengenai pilihan sikap diam karyawan merupakan fenomena yang sering terjadi di dalam organisasi, yang mana pilihan sikap diam karyawan dapat menjadi suatu masalah yang sangat berbahaya untuk keberlanjutan organisasi, karena pilihan sikap diam yang ditunjukkan karyawan merupakan salah satu bentuk ketidakpedulian karyawan terhadap organisasinya dan dapat menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
3. Permasalahan mengenai efek dari perilaku negatif seorang supervisor atau atasan langsung telah mendapat perhatian beberapa peneliti terdahulu. Supervisor seharusnya melakukan supervisi yang baik pada bawahannya agar kinerja bawahan meningkat, namun terkadang supervisor melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan harapan karyawan seperti melakukan supervisi yang buruk yang pada akhirnya akan menyebabkan sikap kerja yang negatif.
4. Fenomena persepsi politik organisasi sudah berkembang secara alami didalam suatu organisasi. Banyak karyawan yang memandang politik organisasi dari sisi negatif, karena praktik politik organisasi lebih cenderung mengutamakan kepentingan individu daripada kepentingan organisasi. Tingginya praktik politik yang dipersepsikan oleh karyawan akan mempengaruhi pilihan sikap karyawan di tempat kerja.

5. Persepsi karyawan pada keadilan organisasi dapat mempengaruhi sikap kerja karyawan. Permasalahan yang sering terjadi dalam suatu organisasi adalah karyawan mempersepsikan adanya ketidakadilan, yang mana ditunjukkan dari bagaimana sikap atasan dalam memperlakukan karyawannya. Ketika hubungan antara atasan dan karyawannya dapat terjalin dengan baik, maka karyawan akan merasa dihargai dan karyawan karyawan akan menampilkan sikap kerja yang positif.

1.3 Cakupan Masalah

Cakupan atau batasan masalah dalam penelitian ini yaitu

1. Penelitian ini terbatas hanya menguji empat variabel yaitu supervisi yang buruk (*abusive supervision*) sebagai variabel bebas, persepsi politik organisasional (*perception organizational politics*) dan keadilan organisasional (*organizational justice*) sebagai variabel mediasi, dan pilihan sikap diam karyawan (*employee silence*) sebagai variabel terikat.
2. Objek penelitian ini adalah perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang. Karyawan dianggap sebagai aset yang berharga untuk kemajuan perusahaan. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang adaptif terhadap kondisi perusahaan dan mau berbagi informasi, mengemukakan pendapat, ide, dan sarannya yang relevan untuk perbaikan perusahaan. Akan tetapi, karyawan pada perusahaan enggan

untuk menyuarakan pendapatnya dan menunjukkan sikap ketidakpedulian terhadap kondisi perusahaan.

3. Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dalam satu waktu yang bersamaan (*cross sectional*).

1.4 Perumusan Masalah

Pada dasarnya setiap karyawan mempunyai tujuan masing –masing dalam bekerja. Meskipun perusahaan telah berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk kesejahteraan karyawan dan memenuhi semua tuntutan karyawannya, tidak semua karyawan memberikan sikap kerja yang positif. Seperti perusahaan pada umumnya, perusahaan manufaktur tekstil dan garmen pada dasarnya menginginkan agar karyawannya lebih responsif pada kondisi perusahaan seperti mau berbagi pendapat, informasi, ide atau gagasan yang relevan untuk perbaikan perusahaan. Namun, yang terjadi adalah karyawan cenderung bersikap pasif, tertutup dan kurang antusias untuk menyuarakan kritik dan saran untuk perbaikan organisasi.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat dikemukakan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah supervisi yang buruk berpengaruh positif pada persepsi politik organisasional ?
2. Apakah persepsi politik organisasional berpengaruh positif pada pilihan sikap diam karyawan ?

3. Apakah supervisi yang buruk berpengaruh negatif pada keadilan organisasional ?
4. Apakah keadilan organisasional berpengaruh negatif pada pilihan sikap diam karyawan ?
5. Apakah supervisi yang buruk berpengaruh positif pada pilihan sikap diam karyawan ?
6. Apakah persepsi politik organisasional memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan ?
7. Apakah keadilan organisasional memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian yang ingin dicapai antara lain:

1. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada persepsi politik organisasional.
2. Untuk menguji pengaruh persepsi politik organisasional pada pilihan sikap diam karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada keadilan organisasional.
4. Untuk menguji pengaruh keadilan organisasional pada pilihan sikap diam karyawan.

5. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan.
6. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan melalui persepsi politik organisasional.
7. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan melalui keadilan organisasional.

1.6 Kegunaan Penelitian

1.6.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis yang dapat diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini memberikan pengembangan ilmu mengenai hasil kerja yang negatif (*negative work outcomes*) yaitu pilihan sikap diam karyawan. Pilihan sikap diam karyawan merupakan salah satu perilaku disfungsional yang ditunjukkan oleh karyawan dan ketika pilihan sikap diam terjadi secara berkelanjutan maka akan mempengaruhi keefektifan organisasi dalam mencapai tujuannya.
2. Penelitian ini memberikan pengembangan ilmu mengenai gaya kepemimpinan dengan sisi negatif di dalam organisasi dan pengaruhnya pada pilihan sikap karyawan.
3. Penelitian ini memberikan validasi dari penelitian sebelumnya yang belum mendapatkan konsistensi mengenai efek mediasi persepsi politik organisasional dan keadilan organisasional dalam pengaruh supervisi yang buruk terhadap pilihan sikap diam karyawan.

1.6.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Manajemen Perusahaan

1. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh manajemen organisasi untuk mengurangi berbagai dampak yang dapat menyebabkan munculnya pilihan sikap karyawan yang negatif seperti sikap diam.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi manajemen perusahaan bahwa beberapa faktor organisasional yang dipersepsikan karyawan dapat berdampak pada pilihan sikap karyawan di tempat kerja.
3. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan analisa oleh supervisor untuk memperbaiki sistem pengawasannya. Supervisor diharapkan dapat bersikap lebih baik dalam memperlakukan bawahan dan tidak menyalahgunakan kekuasaan yang dimilikinya sehingga ketika karyawan mempersepsikan supervisor bersikap baik dan mendukung karyawannya, karyawan akan menunjukkan sikap kerja yang positif.

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini memberikan pemahaman kepada karyawan, bahwa pilihan sikap di tempat kerja, terutama pilihan sikap diam karyawan tidak hanya merugikan perusahaan, tetapi pilihan sikap diam karyawan juga dapat merugikan karyawan sendiri. Dengan demikian

karyawan diharapkan dapat meningkatkan sikap respek terhadap kondisi perusahaan dengan cara menyampaikan informasi, ide dan pendapat yang relevan untuk perbaikan organisasi.

1.7 Orisinalitas Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pembaharuan dari penelitian penelitian sebelumnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu banyak meneliti tentang aspek positif dari kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional yang dapat mempengaruhi sikap kerja karyawan. Pada penelitian kali ini, peneliti mencoba untuk mengkaji lebih lanjut terkait dengan aspek negatif dari kepemimpinan yaitu supervisi yang buruk dari seorang atasan langsung yang dapat mempengaruhi pilihan sikap karyawan di tempat kerja.
2. Penelitian sebelumnya banyak yang meneliti tentang hasil kerja yang positif (*positive work outcomes*) seperti semangat kerja, disiplin kerja, dan perilaku kewarganegaraan. Pada penelitian ini, peneliti mencoba untuk meneliti terkait dengan hasil kerja yang negatif (*negative work outcomes*) yaitu pilihan sikap diam karyawan, yang mana pilihan sikap diam karyawan yang berkelanjutan dapat menghambat kesuksesan organisasi.
3. Model penelitian dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari 2 (dua) model penelitian yang dilakukan oleh Kareem (2017) dan Ai-hua et

al. (2018). Pada penelitian ini peran mediasi dari persepsi politik organisasional dan keadilan organisasi diuji dalam mekanisme hubungan antara supervisi yang buruk dengan pilihan sikap diam karyawan.

4. Pada penelitian sebelumnya, variabel supervisi yang buruk diukur dengan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Tepper (2000). Namun, indikator tersebut hanya cocok untuk diterapkan di negara Eropa dan Cina dengan kebudayaan individualnya yang tinggi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi yang diusulkan oleh Wulani et al. (2014) untuk mengukur variabel supervisi yang buruk, dimana dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel supervisi yang buruk telah disesuaikan dengan budaya di Indonesia yaitu budaya kolektivism dan dengan jarak kekuasaan yang tinggi.
5. Perbedaan penelitian kali ini dengan penelitian sebelumnya juga terletak pada objek penelitian. Penelitian sebelumnya banyak yang meneliti pada karyawan perbankan, guru dan dosen universitas serta industri pelayanan. Pada kali ini, peneliti mencoba melakukan penelitian pada karyawan perusahaan manufaktur yang ada di Semarang. Sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan manufaktur untuk dapat mengatasi pilihan sikap diam karyawannya di tempat kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1. Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

2.1.1 Keluar, Suara dan Loyalitas (*Exit, Voice and Loyalty-EVL*)

Teori keluar, suara dan loyalitas (*exit, voice and loyalty-EVL*) merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk memahami respon karyawan terhadap kekecewaannya dan ketidakpuasannya pada organisasi. Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Hirschman pada tahun 1970. Hirschman menyatakan bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi dapat menyebabkan munculnya keinginan untuk keluar dan beralih kepekerjaan lain (*exit*) atau memilih untuk menyampaikan petisi kepada manajemen dan menyampaikan pendapat atau rekomendasi untuk perbaikan perusahaan (*voice*). Selain itu Hirschman juga menyatakan bahwa loyalitas karyawan (*loyalty*) dapat meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar dan dapat meningkatkan karyawan untuk aktif dalam pemberian suara. Namun beberapa karyawan dalam suatu organisasi menunjukkan loyalitasnya dengan cara lebih memilih bersikap diam.

Kemudian pada tahun 1974, Noelle-Neumann mengemukakan teori lingkaran sikap diam atau *the spiral of silence theory* untuk memahami lebih lanjut tentang sikap diam. Teori lingkaran sikap diam pada awalnya dikembangkan dalam konteks opini publik. Teori ini menyatakan bahwa mengekspresikan pendapat atau opini mayoritas akan lebih mudah daripada opini minoritas oleh karena itu

orang-orang akan memindai lingkungannya terlebih dahulu untuk menentukan opini dominan. Berdasarkan konsep interaksi dalam teori lingkaran sikap diam, opini publik merupakan opini yang dapat dikemukakan di depan umum tanpa adanya rasa takut akan sanksi. Secara khusus, teori lingkaran sikap diam berfokus perilaku karyawan untuk menghindari pendapat minoritas yang bertentangan dengan pendapat mayoritas (Noelle-Neumann, 1974).

Dalam konteks organisasi, teori lingkaran sikap diam digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan seseorang untuk terbuka dan jujur mengekspresikan pendapatnya tentang masalah organisasi (Bowen & Blackmon, 2003: 1397). Teori lingkaran sikap diam menyoroti sejauhmana seseorang akan memilih untuk tetap diam atau berbicara. Pilihan sikap bicara dan diam seseorang dalam suatu organisasi tergantung pada opini dominan dan dukungan yang dirasakan dalam kelompok kerja (Bowen & Blackmon, 2003: 1397) . Dalam konteks ini, lingkaran sikap diam menjelaskan bahwa dukungan dari rekan-rekan akan mempengaruhi keputusan seseorang untuk berbicara di tempat kerja, sementara sikap diam yang dipilih seseorang lebih mungkin terjadi ketika seseorang tidak yakin rekan kerjanya akan mendukung pendapatnya (Morrison & Milliken, 2000).

Silence (diam) muncul sebagai konstruk dalam literatur perilaku organisasi yang dipublikasikan oleh Morrison dan Milliken (2000: 707) yang kemudian disebut dengan *organizational silence* (organisasi diam). Penelitian Morrison dan Milliken (2000) difokuskan pada penyebab dari keheningan pada level kelompok dan level organisasi yang dapat menyebabkan munculnya iklim diam. Iklim diam

terjadi ketika karyawan lebih memilih untuk bersikap diam karena disebabkan oleh ketidakmampuan organisasi untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kemudian pada tahun 2001, Pinder dan Harlos mempublikasikan model dari keheningan/diam pada level individu dalam organisasi yang kemudian disebut dengan sikap diam karyawan (*employee silence*).

2.1.2. Teori Konservasi Sumber Daya (*Conservation of Resources-COR*)

Teori konservasi sumber daya (*conservation of resource-COR*) dikemukakan oleh Hobfoll pada tahun 1989. Teori COR membahas tentang perilaku manusia yang dapat menghasilkan dan membentuk sumber daya untuk organisasi. Sumber daya ini bisa dalam bentuk benda (misalnya, tempat tinggal, makanan, alat-alat); kondisi (misalnya, harga diri, martabat, keamanan, status, dukungan sosial, kontrol pekerjaan); karakteristik pribadi (misalnya, kepercayaan, keyakinan, keterampilan), dan energi (misalnya, waktu, uang, pengetahuan) (Hobfoll, 2001). Teori COR merupakan salah satu teori yang banyak dibahas dalam literatur terkait perilaku organisasi dan digunakan untuk memahami bagaimana hubungan antara tekanan (*stressors*) dan ketegangan (*strain*) (Halbesleben et al., 2014). Prinsip utamanya adalah bahwa individu berusaha untuk mempertahankan, melindungi dan membangun sumber daya untuk masa depan (Hobfoll, 1989: 516).

Teori COR menyajikan proses komprehensif bagaimana stres terjadi dan bagaimana individu menanggapi stres tersebut. Pada dasarnya individu berusaha untuk membuat situasi yang menguntungkan sumber daya dan menghindari

situasi yang mungkin menyebabkan kehilangan sumber daya yang pada akhirnya akan menyebabkan ketidaknyamanan psikologis atau stres (Hobfoll, 1989, 2001). Ketika individu terancam oleh stres, individu akan termotivasi untuk memperoleh, mempertahankan dan berinvestasi sumber daya yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaannya dan menghadapi potensi ketegangan di masa depan (Hobfoll, 2001). Selain itu, teori COR juga menekankan pada kontak sosial dalam menjalin hubungan dengan rekan kerjanya dan stres kerja karyawan banyak disebabkan karena hubungan yang buruk antara atasan dan bawahan (Aryee, 2007: 191). Studi terbaru yang berkaitan dengan teori COR adalah munculnya variabel supervisi yang buruk (*abusive supervision*) (Tepper, 2000: 178). Dikonseptualisasikan bahwa supervisi yang buruk merupakan salah satu penyebab stres di tempat kerja, yang ditandai dengan perilaku atasan yang menyalahgunakan bawahannya dan dapat mengancam sumber daya bawahannya terkait dengan dukungan sosial (Aryee et al, 2008; Harvey et al, 2007).

2.1.3. Teori Kekuasaan dan Politik Organisasi (*Power and Politics Organization Theory*)

Politik organisasi merupakan konstruk yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan organisasi. Konsep Politik Organisasi pertama kali terbentuk dari konsep kekuasaan dan Disfungsi Birokrasi (Gouldner, 1952; March & Simon, 1958; Blau, 1964; Hickson et al, 1971). Politik organisasi telah lama menjadi perhatian dalam bidang studi manajemen. Peneliti terdahulu menyebutkan bahwa politik organisasi adalah tentang kekuatan dalam tindakan (*power in action*) di

dalam suatu organisasi (Pfeffer, 1981: 7). Politik organisasi lebih mengarah pada perilaku informal atau ilegal daripada perilaku formal (Drory & Romm, 1988: 176). Artinya perilaku ini dilarang didalam organisasi karena memiliki tindakan yang kurang baik di dalam organisasi dan dilarang secara khusus. Politik organisasi dianggap sebagai proses pengaruh sosial di mana perilaku yang strategis dirancang untuk memaksimalkan kepentingan jangka pendek atau jangka panjang, yang konsisten dengan atau mengorbankan kepentingan orang lain (Ferris et al.,1989:145).

Fokus dengan persepsi terhadap politik organisasi dimulai dari penelitian Gandz dan Murray (1980). Penelitian tersebut menyebutkan bahwa politik dalam organisasi seharusnya dianggap sebagai evaluasi subjektif daripada realitas objektif. Penelitian tersebut menyatakan bahwa bukan perilaku politik, melainkan persepsi subjektif terhadap perilaku politik di tempat kerja yang memunculkan reaksi maupun perilaku merugikan. Perbedaan antara perilaku politik dan persepsi politik organisasi ditekankan oleh Ferris et al. (1989), dimana politik organisasi pada dasarnya adalah persepsi subjektif, dan tidak harus berupa realitas objektif. Hal ini berarti meskipun persepsi terhadap politik organisasi individu didasarkan pada misrepresentasi peristiwa yang sesungguhnya, persepsi ini tetap akan dapat mengarahkan respon kognitif dan perilakunya. Kemudian pada tahun 1991, Kacmar dan Ferris untuk pertama kalinya mengembangkan dan melakukan sebuah validasi skala untuk mengukur politik organisasional di tempat kerja yang diberi nama skala persepsi politik organisasional (*Perception of Organizational Politics Scale- POPS*).

2.1.4. Teori Keadilan (*Justice Theory*)

Tinjauan literatur manajemen mengungkapkan bahwa konsep “keadilan” pertama kali dipelajari oleh Aristoteles, Plato, Socrates, Rawls dan Nozick (Greenberg & Bies, 1992; Colquitt et al., 2001). Dari perspektif sejarah, konsep keadilan organisasi diamati sebagai bentuk “keadilan sosial” yang kemudian disesuaikan dengan organisasi. Beberapa teori yang mendasari konsep keadilan antara lain adalah *Theory of Distributive Justice* (Teori Keadilan Distributif) oleh Homans (1961), *Equity Theory* (Teori Ekuitas) oleh Adam (1963, 1965), *Relative Deprivation Theory* oleh Crosby (1976), *Justice Judgement Theory* oleh Leventhal (1976); Leventhal et al.(1980), *Justice Motive Theory* oleh Lerner (1977), *Procedural Justice Theory* (Teori Keadilan Prosedural) oleh Thibaut dan Walker (1975) dan *Allocation Preference Theory* oleh Leventhal et al. (1980). Sebagian besar teori tersebut dipengaruhi oleh Teori Ekuitas. Dengan kata lain, Teori Ekuitas merupakan teori dasar yang digunakan dalam konsep keadilan organisasional (Cohen-charash & Spector, 2001: 279).

Equity Theory (Teori Ekuitas) dikemukakan oleh Adam (1963, 1965). Teori ekuitas menekankan pada konsep keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima (keadilan distributif). Teori ini menyatakan bahwa orang akan membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan, misalnya imbalan dan promosi dengan input yang mereka berikan kemudian dibandingkan rasio yang sama dari orang lain (Colquitt et al., 2001: 426). Menurut teori ekuitas, karyawan akan menurunkan kinerjanya (mengurangi input) ketika karyawan mendapat upah dibawah upah yang semestinya (*underpaid*) dan karyawan akan

meningkatkan kinerjanya (menambah input) ketika karyawan mendapat upah yang lebih (*overpaid*) (Adams & Freedman, 1976; Greenberg, 1982). Kemudian pada tahun 1987, Greenberg memperkenalkan teori keadilan organisasional. Teori ini berfokus pada persepsi keadilan di dalam organisasi dengan mengkategorikan pandangan dan perasaan karyawan tentang perlakuan keadilan di dalam organisasi.

2.2. Kajian Variabel Penelitian

2.2.1 Pilihan Sikap Diam Karyawan (*Employee Silence*)

1. Definisi Pilihan Sikap Diam Karyawan (*Employee Silence*)

Menurut Hirschman (1970) sikap diam karyawan merupakan perilaku pasif karyawan di dalam organisasi dan diidentikkan sebagai salah satu bentuk loyalitas serta kesetiaan karyawan. Morrison dan Milliken (2000: 707) mendefinisikan sikap diam dalam organisasi merupakan fenomena kolektif dimana karyawan lebih memilih untuk menahan pendapatnya dan kekhawatirannya terhadap masalah organisasi yang dikarenakan oleh ketidakmampuan organisasi untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang kemudian menyebabkan iklim diam di dalam organisasi. Sementara, Pinder dan Harlos (2001: 334) mendefinisikan pilihan sikap diam karyawan sebagai tindakan karyawan menahan ekspresi tentang evaluasi perilaku, kognitif dan/ atau afektif terhadap keadaan organisasi kepada orang-orang yang dianggap mampu mempengaruhi perubahan atau pemulihan.

Menurut Vakola dan Bouradas (2005: 444), pilihan sikap diam karyawan merupakan salah satu perilaku disfungsional karyawan yang dapat menghambat proses perubahan organisasi serta dapat mengurangi sikap kerja karyawan yang positif. Dyne et al. (2003: 1360) mengemukakan bahwa sikap diam karyawan merupakan tindakan yang dengan sengaja menahan atau menyimpan ide, informasi dan opini yang relevan untuk perbaikan dalam pekerjaan dan organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pilihan sikap diam karyawan terjadi ketika karyawan di dalam suatu organisasi lebih memilih untuk bersikap pasif dengan cara tidak menyuarakan atau mengemukakan pendapatnya terkait dengan kondisi organisasi.

2. Dimensi Pilihan Sikap Diam Karyawan (*Employee Silence*)

Dyne et al. (2003: 1366-1368) menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi pilihan sikap diam karyawan antara lain yaitu:

a. Sikap Diam Sepakat (*Acquiescent Silence*)

Sikap diam sepakat merupakan kondisi dimana karyawan lebih memilih untuk menahan atau menyimpan ide, gagasan, informasi dan pendapatnya yang relevan untuk perbaikan organisasi karena didasarkan pada pengunduran diri. Dalam hal ini karyawan lebih memilih untuk tidak terlibat atau tidak peduli dengan kondisi organisasi. Ketika organisasi terjadi masalah, karyawan memilih untuk mengundurkan diri dari situasi tersebut dan tidak mau mengerahkan upaya untuk berbicara, terlibat dan berusaha mengubah situasi. Seorang karyawan sengaja menahan ide-idenya karena

didasarkan pada keyakinan bahwa berbicara tidak ada artinya dan tidak dapat mengubah situasi menjadi lebih baik, oleh karena itu karyawan sepekat untuk diam dan bersikap pasif.

b. Sikap Diam Defensif (*Defensive Silence*)

Sikap diam defensif adalah sikap diam yang dilakukan karena berdasarkan pada ketakutan pribadi atas konsekuensi dari berbicara. Hal ini konsisten dengan pendapat Morrison dan Milliken (2000: 708) yang menyatakan bahwa rasa takut merupakan motivator utama dari sikap diam karyawan. Sikap diam defensif diartikan sebagai perilaku yang disengaja dan proaktif yang dimaksudkan untuk melindungi diri dari konsekuensi negatif yang akan terjadi. Dengan kata lain, karyawan sengaja menahan ide, informasi dan gagasan yang relevan untuk perbaikan organisasi karena takut akan konsekuensi negatif yang ditimbulkan ketika pendapat tersebut tidak diterima oleh mayoritas kelompok.

c. Sikap Diam Prososial (*Pro-Social Silence*).

Sikap diam prososial didasarkan pada motif altruisme atau kooperatif, yang mana sikap diam diartikan sebagai tindakan karyawan dengan sengaja menahan ide, informasi, atau pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dengan tujuan memberi manfaat kepada orang lain atau organisasi. Berbeda dengan sikap diam defensif, sikap diam prososial dimotivasi oleh kepedulian terhadap orang lain, bukan oleh rasa takut pada konsekuensi negatif yang mungkin terjadi apabila berbicara. Sebagai contoh, karyawan bersikap diam untuk melindungi informasi yang sifatnya rahasia dan pribadi, seperti tidak

mengungkapkan informasi orang dalam kepada pihak luar, tidak mengkomunikasikan informasi pribadi tentang orang lain secara tidak tepat, dan tidak melanggar kepercayaan.

3. Faktor Penyebab Pilihan Sikap Diam Karyawan (*Employee Silence*)

Lu dan Xie (2017: 48-50), menyebutkan bahwa pilihan sikap diam karyawan di dalam organisasi disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya, antara lain yaitu:

a. Faktor Individu

Faktor individu merupakan alasan utama pilihan sikap diam karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mengungkapkan pendapat akan menyebabkan hasil yang buruk atau tidak akan menghasilkan peran dan pengaruh yang diharapkan, maka karyawan akan memilih untuk tetap diam. Individu yang lebih memilih bersikap diam biasanya adalah individu yang memiliki kepercayaan diri yang rendah.

b. Faktor organisasi

Faktor organisasi dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk menyuarakan pendapatnya atau memilih untuk bersikap diam dan tidak peduli terhadap kondisi organisasi. Faktor organisasi yang mempengaruhi pilihan sikap diam karyawan antara lain:

1. Faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi pilihan sikap diam karyawan. Budaya dalam organisasi akan membentuk perilaku,

sikap dan kebiasaan individu di dalamnya. Budaya kolektivitas di dalam organisasi akan mendorong individu untuk mau berbagi pendapat dan informasi. Namun ketika di dalam organisasi individualitasnya tinggi maka sikap diam karyawan cenderung tinggi yang menunjukkan ketidakpedulian terhadap kondisi sekitar.

2. Faktor Kepemimpinan

Hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan dapat mengurangi pilihan sikap diam karyawan. Ketika pemimpin memperlakukan karyawan dengan baik, serta menerapkan komunikasi dua arah, maka karyawan akan mengurangi sikap diamnya karena karyawan yakin bahwa atasannya akan merespon dengan baik pendapat yang disampaikan oleh karyawan. Namun jika yang terjadi sebaliknya, maka karyawan akan lebih memilih bersikap diam, karena karyawan cenderung takut akan respon negatif yang ditimbulkan ketika mengungkapkan pendapatnya.

3. Faktor Rekan Kerja

Dukungan dari rekan kerja dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk menyampaikan pendapatnya. Karyawan akan secara terbuka mengungkapkan pendapatnya ketika karyawan yakin bahwa rekan kerjanya akan setuju dan mendukung pendapatnya, namun ketika karyawan yakin bahwa mayoritas rekan kerjanya tidak setuju dan tidak mendukung pendapat yang akan disampaikan, maka karyawan tersebut akan lebih memilih untuk diam

2.2.2. Supervisi yang Buruk (*Abusive Supervision*)

1. Definisi Supervisi yang Buruk (*Abusive Supervision*)

Menurut Tepper (2000: 178) Supervisi yang buruk merupakan persepsi karyawan tentang sejauhmana atasan terlibat dalam perilaku yang dianggap kurang baik dan perilaku yang bermusuhan, baik secara verbal maupun non verbal, namun tidak termasuk kontak fisik di dalamnya. Wulani et al. (2014: 56) berpendapat bahwa supervisi yang buruk adalah konstruk perilaku negatif dalam sebuah organisasi dengan berfokus pada penyalahgunaan yang dilakukan seorang pemimpin kepada bawahannya atau karyawannya yang dilakukan secara berulang, namun tidak termasuk kontak fisik didalamnya. Menurut Pradhan dan Jena (2017: 2) supervisi yang buruk merupakan salah satu konstruksi manajerial yang negatif dan mengacu pada perilaku disfungsional serta penyalahgunaan bawahan.

Menurut Tepper (2007: 264-265) ada beberapa hal penting terkait dengan definisi supervisi yang buruk. Pertama, supervisi yang buruk adalah penilaian subjektif karyawan atas dasar pengamatan karyawan dari perilaku atasannya. Penilaian ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik dari karyawan seperti kepribadian dan profil demografi serta dari konteks mana penilaian tersebut dilakukan, misalnya lingkungan kerja dan persepsi rekan kerja. Kedua, supervisi yang buruk mengacu pada permusuhan yang berkelanjutan tanpa adanya kontak fisik. Supervisi yang buruk terjadi karena atasan mengalami hal yang kurang menyenangkan yang dialami diluar pekerjaan atau bersifat pribadi, akan tetapi atasan melampiaskan emosinya kepada bawahannya. Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa supervisi yang buruk merupakan persepsi

karyawan terhadap atasannya tentang sejauhmana atasan berperilaku tidak sesuai dengan harapan dan menyalahgunakan kekuasaannya.

2. Dimensi Supervisi yang Buruk (*Abusive Supervision*)

Wulani et al. (2014) meneliti supervisi yang buruk dalam konteks kebudayaan Indonesia dan menyebutkan bahwa supervisi yang buruk memiliki tiga dimensi. Dimensi supervisi buruk tersebut antara lain:

1. Penyalahgunaan Kemarahan secara aktif (*Angry-Active Abuse*)

Merupakan perilaku verbal supervisor atau atasan langsung yang menyalahgunakan kekuasaannya dengan menunjukkan kemarahannya kepada bawahannya. Penyalahgunaan kemarahan secara aktif meliputi atasan yang menunjukkan kemarahan dengan emosi yang tinggi, menegur karyawan didepan orang lain dengan intonasi yang tinggi, berkata tidak sopan dan memarahi karyawan dengan keras,

2. Penghinaan atau pelecehan secara aktif (*Humiliation-Active Abuse*)

Mengarah pada perilaku verbal maupun nonverbal. Dimensi ini memiliki kesamaan dengan dimensi supervisi buruk yang telah diteliti di Amerika Serikat dengan cara atasan mengejek dan mengintimidasi bawahan serta menggunakan kata-kata kasar untuk menjatuhkan karyawan didepan karyawan lain. Penghinaan atau pelecehan secara aktif meliputi sikap atasan yang memberi perlakuan diam kepada karyawannya, ketika marah memukul meja, mengatakan karyawannya bodoh, dan sering menyindir karyawannya.

3. Penyalahgunaan kekuasaan secara pasif (*Passive Abuse*)

Mengarah pada penyalahgunaan kekuasaan yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Supervisi yang buruk dengan penyalahgunaan kekuasaan secara pasif ditandai dengan perilaku nonverbal atasan yang menekan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya diluar deskripsi pekerjaan karyawan dan diluar jam kerja normal tanpa diberi kompensasi. Penyalahgunaan kekuasaan secara pasif meliputi sikap atasan yang selalu membandingkan karyawannya, meremehkan karyawannya, memberi perintah tanpa penjelasan, tidak memberi informasi penting terkait dengan penyelesaian tugas, mengingkari janjinya, meminta karyawan untuk tetap bekerja lebih lama, tidak menghargai usaha karyawan serta memberi perintah tanpa memahami kesulitan karyawan.

3. Dampak Supervisi yang Buruk (*Abusive Supervision*)

Menurut Martinko et al. (2013: 126-128), beberapa dampak yang muncul akibat adanya supervisi yang buruk ditempat kerja antara lain sebagai berikut:

1. Agresi / penyimpangan

Karyawan yang mendapatkan supervisi yang buruk atau diperlakukan tidak baik oleh atasannya akan cenderung menampilkan sikap kerja yang pasif atau berperilaku kontraproduktif bahkan dapat memicu keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Supervisi yang buruk oleh seorang atasan dapat menyebabkan terjadinya stres

kerja, dan untuk membalas tindakan penyalahgunaan kekuasaan atasan tersebut, karyawan akan lebih memilih untuk melakukan tindakan yang menyimpang dan dapat merugikan perusahaan.

2. Tekanan Psikologis

Karyawan yang menjadi korban dari supervisi yang buruk memiliki konsekuensi psikologis yang buruk. Tekanan psikologis yang biasa terjadi akibat dari supervisi yang buruk adalah stres dan kelelahan emosional. Selain stres dan kelelahan emosional, sejumlah studi juga telah meneliti bahwa supervisi yang buruk dapat menyebabkan kecemasan bahkan depresi (Tepper et al., 2007).

3. Penurunan Kinerja

Supervisi yang buruk dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang mendapatkan supervisi yang buruk dari seorang atasan mengalami tekanan psikologis yang tinggi dan merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja, dan akhirnya kinerja karyawan menurun. Penurunan kinerja karyawan pada akhirnya akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan.

4. Persepsi Ketidakadilan

Karyawan yang mendapatkan supervisi yang buruk atau perlakuan yang kurang baik dari atasan akan mempersepsikan bahwa organisasi telah berlaku tidak adil dan pada akhirnya karyawan akan mengurangi sikap kerja yang positif.

2.2.3. Persepsi Politik Organisasional (*Perception Of Organizational Politics*)

1. Definisi Persepsi Politik Organisasional (*Perception Of Organizational Politics*)

Persepsi politik organisasional pertama kali dikenalkan oleh Ferris et al. (1989: 147) sebagai perilaku yang secara strategis dirancang untuk memaksimalkan kepentingan dan tujuan organisasi serta kepentingan individual. Drory & Romm (1990: 1133) menyebutkan bahwa persepsi politik organisasional merupakan tindakan yang tidak secara formal dibuktikan dalam organisasi, dilakukan dalam mempengaruhi orang lain dan untuk mencapai tujuan individu. Sedangkan menurut Kacmar dan Carlson (1997: 629), persepsi politik organisasional merupakan derajat karyawan dalam mempersepsikan praktik politik di lingkungan kerjanya, mengutamakan kepentingan individu dari pada kepentingan organisasi, serta adanya ketidakadilan dalam lingkungan organisasi.

Kemudian Abbas et al. (2014: 1815) menyebutkan bahwa persepsi politik organisasional dianggap sebagai persepsi subjektif individu pada tindakan orang lain yang sering berhubungan dengan manipulasi dan manuver prosedur organisasi serta dilakukan dengan strategi yang menakutkan bahkan dengan mengorbankan karyawan lain untuk memperoleh keuntungan jangka pendek. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa persepsi politik organisasional merupakan penilaian subjektif individu terkait dengan tindakan orang lain yang disengaja dan dilakukan untuk kepentingan individual

serta berdampak negatif pada individu yang mempersepsikannya dan merugikan organisasi.

2. Dimensi Persepsi Politik Organisasional (*Perception Of Organizational Politics*)

Menurut Kacmar dan Carlson (1997: 629) persepsi politik organisasional memiliki tiga dimensi yang meliputi:

a. Perilaku Politik Secara Umum (*General political Behavior*)

Perilaku politik ditentukan oleh para karyawan dalam melakukan interaksi dengan karyawan lainnya. Perilaku politik organisasional akan semakin meningkat dan berkembang dalam organisasi apabila tidak ada tindakan yang dilakukan organisasi khususnya pimpinan terhadap seseorang yang terlibat dalam permainan politik tersebut. Artinya, karyawan yang mengetahui adanya politik organisasional yang ada di tempat kerja akan memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan membuat peraturannya sendiri untuk mencapai kepentingan pribadi. Sehingga, karyawan yang memiliki keahlian demikian akan memaksakan kehendak dan peraturan yang dibuatnya pada rekan sekerjanya demi tercapainya kepentingan individu atau kelompok tertentu.

b. Maju untuk Mencapai Tujuan (*Go Along to Get Ahead*)

Politik organisasi digunakan sebagai alat untuk memudahkan karyawan dalam rangka mencapai posisi yang diharapkan. Politik organisasi juga digunakan oleh karyawan sebagai suatu cara mendorong diri karyawan untuk bersaing dan berusaha memenuhi kepentingan dan

melayani kebutuhan pribadinya, namun dengan cara mengancam kepentingan pribadi orang lain. Artinya, individu yang memanfaatkan situasi tersebut akan berusaha untuk mempengaruhi karyawan lain untuk terlibat dalam permainan politik tersebut.

c. Kebijakan Pembayaran Upah dan Promosi (*Pay and Promotion Policies*)

Politik organisasi digunakan dalam praktik dan penentuan kebijakan organisasi untuk menentukan posisi seseorang serta besarnya gaji atau upah yang akan diberikan organisasi kepada karyawan. Artinya, dalam memberikan penghargaan atau reward, organisasi berpihak pada karyawan yang melakukan permainan politik. Sehingga, individu yang menganggap dirinya tidak dihargai oleh organisasi dibandingkan karyawan yang bermain politik, akan terpengaruh dan termotivasi untuk melibatkan dirinya dalam permainan politik tersebut.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Politik Organisasional

Menurut Robbins dan Judge (2016: 293) menjelaskan bahwa terbentuknya persepsi politik organisasional mempunyai dua faktor yang mempengaruhinya yaitu faktor individu dan faktor organisasi.

a. Faktor Individu

Pada level individu para peneliti telah mengidentifikasi sifat-sifat kepribadian tertentu, kebutuhan, dan faktor-faktor yang bersumber dari dalam diri karyawan yang berkaitan dengan perilaku politik. Dalam hal ini, faktor individu yang dimiliki karyawan seperti karyawan yang memiliki pengawasan diri sendiri

yang tinggi, memiliki tempat kendali secara internal, dan memiliki kebutuhan terhadap kekuasaan yang tinggi akan lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku politik. Selain itu, investasi individu dalam organisasi, memperhatikan alternatif kerja, serta ekspektasi keberhasilan yang tinggi (peluang seseorang untuk mencapai kesuksesan) akan mempengaruhi seseorang dan semakin banyak seseorang untuk mengharapkan keuntungan yang tinggi. Sehingga, bertindak untuk mengikuti permainan politik organisasional tersebut.

b. Faktor Organisasi

Faktor yang menyebabkan dapat terbentuknya perilaku politik dalam organisasi tidak hanya faktor individu, namun faktor yang bersumber dari lingkungan organisasi juga memiliki pengaruh yang besar terhadap terbentuknya politik organisasi, yaitu realokasi sumber daya, terdapat peluang promosi yang tinggi, maka permainan politik akan semakin bermunculan. Budaya yang dicirikan dengan kepercayaan yang rendah, peranan yang tidak jelas dalam pekerjaan, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, pelaksanaan alokasi imbalan yang beresiko, pengambilan keputusan secara demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja karyawan, dan para senior manajer yang mementingkan diri sendiri. Hal tersebut akan memicu persaingan dan ketidakadilan serta ketidaksejahteraan karyawan dalam organisasi. Sehingga, akan memberikan peluang bagi karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan yang tidak etis seperti melakukan permainan politik organisasional.

2.2.4. Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

1. Definisi Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

Greenberg (1990:88) menjelaskan bahwa keadilan organisasional merupakan suatu konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana karyawan diperlakukan secara adil. Menurut Greenberg dan Bies (1992: 434) juga mendefinisikan keadilan organisasional sebagai persepsi subjektif karyawan tentang sejauh mana karyawan diperlakukan secara adil di dalam tempat kerjanya. Menurut Asghar dan Ahmad (2017: 4), persepsi keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa di hargai oleh organisasinya.

Yean dan Yusof (2016: 799) menyebutkan bahwa keadilan organisasi mengarah pada persepsi karyawan tentang sejauh mana keadilan keputusan dan tindakan manajemen, yang mana persepsi ini akan berpengaruh pada sikap karyawan. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat di tarik kesimpulan bahwa keadilan organisasional merupakan persepsi subjektif karyawan terkait dengan keadilan keseluruhan yang diberikan organisasi kepada karyawannya, yang mana persepsi keadilan organisasional dapat mempengaruhi pilihan sikap karyawan ditempat kerjanya.

2. Dimensi Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

Cohen-charash dan Spector, (2001: 280-281) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dasar keadilan organisasi yaitu:

1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Menurut Niehoff dan Moorman (1993: 531), keadilan distributif merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana imbalan (*rewards*) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Yean dan Yusof (2016: 800), keadilan distributif mengarah pada keadilan terkait dengan alokasi sumber daya finansial dan non finansial seperti memberi bonus kepada karyawan ketika karyawan berhasil mencapai target yang maksimal. Dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memberikan timbal balik yang sesuai dengan kontribusi karyawan. Contoh dari keadilan distributif yaitu gaji, apresiasi, bonus, dan lain-lain.

2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Dari perspektif organisasi, Greenberg (1987) menyebutkan bahwa keadilan prosedural lebih penting daripada keadilan distributif, karena keadilan prosedural mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan. Menurut Niehoff dan Moorman (1993:531), keadilan prosedural adalah persepsi karyawan terkait sejauh mana alokasi keputusan yang dirasakan karyawan telah dibuat sesuai dengan metode dan pedoman yang adil.

Tepper et al. (2006: 103) juga menyebutkan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan tentang sejauhmana organisasi dan manajer membuat alokasi keputusan. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat ditarik

kesimpulan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi subjektif karyawan mengenai sejauh mana organisasi berlaku adil dalam pengambilan keputusan misalnya dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Colquitt et al. (2001) menyebutkan bahwa keadilan interaksional berkaitan dengan kualitas dukungan sosial dan emosional yang karyawan terima selama interaksi sosial di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008:251), keadilan interaksional didefinisikan sebagai tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa, keadilan interaksional merupakan persepsi keadilan atas perlakuan atasan kepada bawahannya yang mana keadilan interaksional ini mencakup keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Contoh dari keadilan interaksional yaitu memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis, dan lain-lain.

3. Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasional

Menurut Niehoff dan Moorman (1993:535) faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional diantaranya adalah rasa keadilan yang diterima seseorang dalam sebuah organisasi, keadilan promosi yang diterima, gaji yang didapat, penghargaan dan pengorbanan karyawan. Farlin dan Sweeney (1992:83) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional diantaranya adalah:

- a. Karakteristik tugas. Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
- b. Tingkat kepercayaan bawahan. Sejuahmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
- c. Frekuensi feedback. Semakin sering feedback dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
- d. Kinerja manajerial. Sejuahmana peraturan yang ada diterapkan secara adil dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
- e. Budaya organisasi. Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

2.3. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengumpulan data, metode, dan analisis data yang digunakan untuk pengolahan data. Beberapa

ringkasan hasil penelitian yang mendukung penelitian penulis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Pengaruh Supervisi yang Buruk Pada Pilihan Sikap Diam Karyawan melalui Persepsi Politik Organisasional dan Keadilan Organisasional sebagai Pemediiasi

No	Nama Peneliti			Hasil
1.	Ai-Hua et al. (2018)	<i>Abusive Supervision and Employee Silence: The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX</i>	Karyawan middle level dengan pimpinan langsung	<ol style="list-style-type: none"> Supervisi yang buruk mempunyai hubungan positif dengan pilihan sikap diam karyawan. Supervisi yang buruk mempunyai hubungan positif pada persepsi politik organisasi. Persepsi politik organisasi memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan.
2.	Xu et al. (2015)	<i>The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence</i>	Karyawan industri pelayanan	Supervisi yang buruk berpengaruh positif pada pilihan sikap diam karyawan melalui kelelahan emosional dan tingginya kualitas LMX dapat menurunkan pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam.
3.	Onyishi, (2012)	<i>Abusive Supervision And Prosocial Organizational Behavior: A Study of Workers In The Banking Industry in Nigeria</i>	Karyawan pada bank komersial di Lagos	Supervisi yang Buruk mempunyai hubungan negatif pada Pilihan Sikap Diam
4.	Khalid dan Ahmed (2015)	<i>Perceived organizational politics and employee silence:</i>	Dosen universitas di Pakistan	Persepsi politik organisasi berhubungan positif dengan pilihan sikap diam karyawan

No	Nama Peneliti			
		<i>supervisor trust as a moderator</i>		
5.	Vigoda-Gadot (2000)	<i>Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector</i>	Pegawai sektor publik di Israel	Persepsi Politik organisasi mempunyai hubungan positif terhadap pilihan sikap diam karyawan
6.	Aryee et al. (2007)	<i>Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model</i>	Karyawan telekomunikasi	Supervisi yang buruk mempunyai hubungan negatif dengan persepsi keadilan interaksional
7.	Kareem (2017)	<i>The Role of Abusive Supervision on Employee Silence and Mediating Role of Justice Perception: A Case of Bank in Iraq</i>	Karyawan perbankan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisi yang buruk berpengaruh positif pada pilihan sikap diam karyawan 2. Supervisi yang buruk berpengaruh negatif pada persepsi keadilan organisasi. 3. Keadilan organisasi memediasi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam.
8.	Tulubas dan Celep (2012)	<i>Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: the mediating role of trust in supervisor</i>	Dosen Universitas Kocaeli, Sakaryaa dan Namik Kemal.	Keadilan organisasi mempunyai hubungan negatif pada pilihan sikap diam.
9.	Aküzüm (2014)	<i>The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education</i>	Guru Sekolah Dasar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keadilan organisasi mempunyai pengaruh negatif pada sikap diam sepakat dan sikap diam defensif 2. Keadilan organisasi mempunyai hubungan positif

No	Nama Peneliti			
		<i>Institutions</i>		pada sikap diam prososial
10.	Tabatabaei dan Bigdelli (2015)	<i>The Mediating Role of Employee Cynicism in the Relationship between Perceived Organizational Justice and Employee Silence</i>	Staf perusahaan telekomunikasi	1. Keadilan Organisasional berhubungan negatif pada sikap diam karyawan
11.	Wang dan Jiang (2015)	<i>How Abusive Supervisors Influence Employees' Voice and Silence: The Effects of Interactional Justice and Organizational Attribution</i>		1. Supervisi yang buruk berhubungan negatif pada prososial sikap diam karyawan dan sikap berbicara karyawan 2. Keadilan interaksional memediasi hubungan supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam dan berbicara karyawan

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka Berpikir

Pilihan sikap diam karyawan sangat berbahaya bagi suatu organisasi, karena pilihan sikap diam karyawan menyebabkan kurangnya sikap respek karyawan terhadap kondisi organisasi (Deniz et al., 2013: 693). Supervisi yang buruk ditemukan sebagai salah satu penyebab pilihan sikap diam karyawan (Morrison & Milliken, 2000: 708; Kareem, 2017: 853; Duan et al. 2018: 64). Selain itu, tingginya persepsi negatif politik organisasional akan membuat karyawan cenderung bersikap diam, karena persepsi politik organisasional dapat meningkatkan kecemasan kerja karyawan dan pada gilirannya kecemasan kerja

karyawan membuat karyawan menjadi takut untuk menyuarakan pendapatnya (Ferris & Kacmar, 1992: 94; Ai-hua et al., 2018: 26). Selanjutnya, keadilan organisasional dipertimbangkan sebagai salah satu strategi untuk mengurangi pilihan sikap diam karyawan di dalam organisasi, karena iklim keadilan di dalam organisasi memainkan peran yang penting karena dapat meningkatkan motivasi individu untuk berbicara ditempat kerjanya (Pinder & Harlos, 2001: 346).

1. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Persepsi Politik Organisasional

Hubungan antara karyawan dengan atasan dan rekan kerjanya memiliki pengaruh yang paling penting pada persepsi politik organisasi (Ferris & Kacmar, 1992: 94). Ketika karyawan percaya bahwa atasannya hanya akan melakukan komunikasi selama komunikasi tersebut menguntungkan dirinya maka persepsi politik organisasi akan meningkat. Di satu sisi, ketika hubungan antara atasan dan bawahan baik, komunikasi antara keduanya lancar dan karyawan dapat memperoleh informasi lebih jelas terkait pekerjaannya maka persepsi karyawan pada perilaku politik organisasi menjadi lebih rendah (Liang & Wang, 2016: 642). Meningkatnya persepsi politik organisasi di tempat kerja terjadi ketika karyawan mempersepsikan bahwa atasannya melakukan supervisi yang buruk yaitu dengan menyalahgunakan pengawasannya atau kekuasaannya yang disertai dengan peningkatan sentralisasi organisasi, dan menciptakan atmosfer organisasi yang negatif (Ai-hua et al., 2018: 21).

2. Pengaruh Persepsi Politik Organisasi pada Pilihan Sikap Diam Karyawan

Perilaku politik organisasi memiliki dampak langsung pada pilihan sikap diam berdasarkan tiga aspek (Liang dan Wang, 2016: 641). Pertama, dari sudut pandang individu, persepsi politik organisasi memicu perilaku kecemasan dan penarikan karyawan di tempat kerja serta meningkatkan kesadaran karyawan untuk melindungi diri, yang akhirnya mengarah pada sikap diam defensif (Ferris & Kacmar, 1992: 94). Kedua, dari sudut pandang hubungan antara anggota organisasi, perilaku politik organisasi mengarah pada perilaku yang bertujuan untuk memperoleh kepentingan individual dan akhirnya akan mengurangi tingkat saling percaya antara anggota organisasi. Ketiga, dari sudut pandang budaya organisasi, perilaku politik organisasi akan membentuk budaya egoisme, sehingga karyawan lebih memilih untuk bersikap diam atau tidak peduli dengan organisasi ketika terjadi masalah. Dari perspektif ini, tingginya persepsi politik organisasional akan membuat pilihan sikap diam karyawan di dalam organisasi meningkat (Khalid & Ahmed, 2015: 6; Liang & Wang, 2016: 641).

3. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Keadilan Organisasional

Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dipengaruhi oleh bagaimana organisasi dan atasannya memperlakukan karyawan ditempat kerja. Supervisor atau atasan langsung yang memberi dukungan kepada bawahannya akan meningkatkan persepsi keadilan organisasional. Sementara, ketika supervisor tidak memberikan dukungan kepada karyawannya, maka persepsi

ketidakadilan akan muncul dan karyawan akan cenderung menampilkan sikap kerja yang negatif. Hasil penelitian Tepper (2000: 185), menyatakan bahwa supervisi yang buruk akan menimbulkan persepsi ketidakadilan di dalam organisasi. Supervisi yang buruk ditandai dengan perilaku supervisor yang tidak melibatkan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan, tidak melakukan komunikasi yang terbuka atau komunikasi dua arah dengan karyawannya, menyalahgunakan otoritasnya dan menekan karyawan untuk mencapai target namun tidak diimbangi dengan imbalan yang sesuai, akan meningkatkan persepsi ketidakadilan di dalam organisasi (Kareem, 2017: 839).

4. Pengaruh Keadilan Organisasional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan

Persepsi Keadilan Organisasional yang baik oleh karyawan dapat meningkatkan emosional positif karyawan tersebut. Artinya, ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasinya telah berlaku adil, maka karyawan tersebut akan berperilaku positif dan mengurangi perilaku negatif karyawan yang dapat merugikan organisasinya. Komitmen dan loyalitas karyawan pada organisasi juga akan meningkat ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi telah berlaku adil dan salah satu bentuk tingginya loyalitas pada organisasinya, karyawan akan menunjukkan sikap kepedulian atau respek yang tinggi pada organisasinya (Moghadam & Beheshtifar, 2015: 2356). Dari perspektif ini, karyawan akan dengan sukarela membantu memecahkan masalah dan mencari solusi terbaik ketika organisasi mengalami masalah. Dengan demikian, keadilan organisasi yang

dipersepsikan karyawan akan mempengaruhi keputusan karyawan untuk menyuarkan pendapatnya atau lebih memilih untuk diam.

Ketidakadilan atau inkonsistensi dalam alokasi sumber daya seperti promosi, dukungan finansial, penghargaan dan status, akan membuat karyawan merasa bahwa kontribusinya dalam organisasi tidak dihargai dan sikap diam dipilih oleh karyawan sebagai strategi untuk melawan ketidakadilan tersebut (Tulubas & Celep, 2012: 1227). Dari perspektif ini, ketidakadilan yang dipersepsikan karyawan akan menimbulkan pilihan sikap yang negatif yaitu pilihan sikap diam yang ditandai dengan keenganan karyawan untuk berbagi pengetahuan, ide dan saran yang relevan untuk perbaikan organisasi.

5. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan

Pilihan sikap diam karyawan merupakan salah satu perilaku kerja yang kontraproduktif yang diakibatkan oleh supervisi yang buruk, yang mana karyawan lebih memilih untuk diam atau tidak menyuarkan ide, informasi dan pendapat yang karyawan miliki untuk perbaikan organisasi (Pinder & Harlos, 2001: 334; Tangirala & Ramanujam, 2008: 37). Ketika supervisor melakukan supervisi yang kurang maksimal yang ditandai dengan keengganan dalam diskusi dengan karyawan dan menerima masukan atau pendapat karyawan, maka karyawan akan lebih memilih untuk bersikap diam (Vakola & Bouradas, 2005: 452). Tingginya persepsi supervisi yang buruk akan membuat pilihan sikap diam karyawan meningkat, karena karyawan menjadi takut akan hasil negatif yang diterima ketika

karyawan menyuarkan pendapat dan rekomendasi untuk perbaikan organisasi (Kareem, 2017: 853; Ai-hua et al., 2018: 25).

6. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan Melalui Persepsi Politik Organisasional

Ketika karyawan diperlakukan tidak baik oleh atasannya, karyawan seringkali menunjukkan perilaku kerja yang negatif. Namun, Ketika supervisor atau atasan langsung menunjukkan sikap yang sesuai dengan harapan karyawan, seperti melakukan komunikasi yang terbuka dengan karyawannya, memberi dukungan kepada karyawan serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, maka akan mendorong karyawan untuk secara terbuka menyuarkan pendapatnya (Vakola & Bouradas, 2005: 452). Pilihan sikap diam karyawan yang diakibatkan oleh buruknya supervisi dari atasan langsung akan semakin meningkat ketika karyawan mempersepsikan adanya politik organisasional (Ai-hua et al, 2018: 25). Seringkali praktik politik organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan memberikan dampak negatif pada sikap dan perilaku karyawan. Sehingga, karyawan yang mempersepsikan adanya praktik politik organisasional dan tidak mampu berbuat banyak untuk menghadapi perilaku tersebut, karyawan lebih memilih untuk diam dan melampiaskannya pada perilaku negatif (Vigoda, 2000: 267).

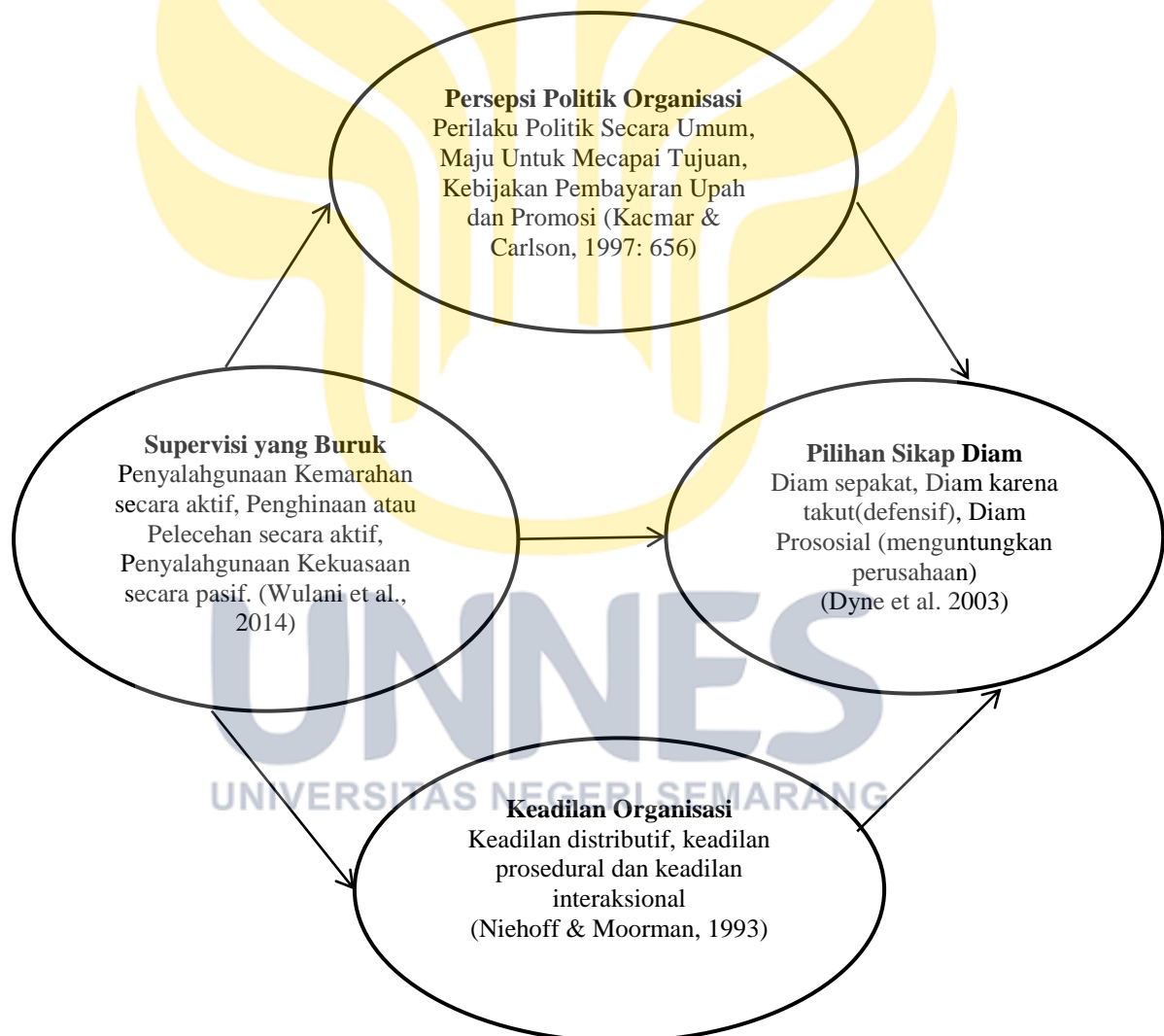
7. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan Melalui Keadilan Organisasional

Kualitas hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan yang rendah akan membuat karyawan merasa tidak berkewajiban untuk terlibat dalam perilaku kerja yang lebih baik serta menunjukkan rendahnya tingkat kepedulian karyawan pada kondisi organisasi. Supervisi yang buruk merupakan salah satu contoh dari rendahnya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, yang mana ketika atasan melakukan supervisi yang buruk maka karyawan mempersepsikan bahwa atasan tidak memberikan dukungan kepada karyawannya dan pada akhirnya karyawan akan cenderung menunjukkan sikap tidak peduli dan enggan untuk ikut campur tangan dalam kebijakan organisasi (Alparslan et al., 2015: 186; Kernan et al., 2016: 9).

Pilihan sikap diam karyawan didalam organisasi akan menurun ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi tempatnya bekerja telah berlaku adil (Moghadam & Beheshtifar, 2015; Whiteside & Barclay 2012). Akan tetapi, persepsi ketidakadilan organisasi muncul ketika atasan langsung melakukan supervisi yang buruk. Persepsi ketidakadilan organisasi yang disebabkan oleh adanya supervisi yang buruk dari atasan langsung yang menyalahgunakan otoritasnya pada akhirnya akan membuat karyawan cenderung memilih sikap diam sebagai strategi pasif untuk melindungi dirinya dari berbagai dampak negatif (Wang & Jiang, 2015: 21; Kareem, 2017: 853).

Dengan melihat uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi yang buruk berpengaruh positif pada pilihan sikap diam karyawan. Artinya, ketika

karyawan mempersepsikan supervisi yang buruk, maka karyawan akan terlibat dalam perilaku pasif yaitu pilihan sikap diam di tempat kerja. Faktor organisasional lain seperti persepsi politik organisasi dan keadilan organisasi juga mempengaruhi pilihan sikap diam karyawan di tempat kerja. Dalam penelitian ini persepsi politik organisasi dan keadilan organisasi dijadikan variabel yang memediasi hubungan antara supervisi yang buruk dengan pilihan sikap diam karyawan, sehingga pola pemikiran yang terbentuk adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan tentang hubungan antar variabel dan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Supervisi yang buruk berpengaruh positif dan signifikan pada persepsi politik organisasional
- H2: Persepsi politik organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada pilihan sikap diam karyawan
- H3: Supervisi yang buruk berpengaruh negatif dan signifikan pada keadilan organisasional
- H4: Keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan pada pilihan sikap diam karyawan
- H5: Supervisi yang buruk berpengaruh positif dan signifikan pada pilihan sikap diam karyawan
- H6: Persepsi politik organisasional memediasi pengaruh Supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan
- H7: Keadilan organisasional memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Supervisi yang buruk mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada persepsi politik organisasional. Artinya, ketika atasan langsung atau supervisor menerapkan supervisi yang buruk maka akan meningkatkan persepsi politik organisasional atau dengan kata lain, persepsi karyawan terhadap politik organisasional di perusahaan tekstil dan garmen yang ada di Kabupaten Semarang akan semakin meningkat ketika karyawan menilai atasannya melakukan supervisi yang buruk.
2. Persepsi politik organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada pilihan sikap diam karyawan. Artinya, semakin tinggi praktik politik organisasional yang dipersepsikan oleh karyawan maka akan semakin meningkat pilihan sikap diam karyawan. Namun sebaliknya semakin rendah praktik politik yang terjadi di lingkungan kerjanya akan menurunkan pilihan sikap diam karyawan.
3. Supervisi yang buruk mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan pada keadilan organisasional. Artinya, ketika atasan melakukan supervisi yang buruk, maka karyawan akan mempersepsikan terjadinya ketidakadilan di dalam perusahaannya. Semakin tinggi supervisi yang buruk, maka akan menurunkan persepsi keadilan organisasional, dan

sebaliknya semakin berkurangnya perilaku atasan yang melakukan supervisi yang buruk dalam perusahaan maka karyawan akan mempersepsikan keadilan organisasional yang tinggi.

4. Keadilan organisasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan pada pilihan sikap diam karyawan. Artinya, ketika karyawan mempersepsikan terjadinya keadilan organisasional yang tinggi, maka karyawan akan mengurangi pilihan sikap diamnya, dan sebaliknya ketika karyawan mempersepsikan ketidakadilan di dalam perusahaannya, maka pilihan sikap diam karyawan akan semakin meningkat.
5. Supervisi yang buruk berpengaruh positif dan signifikan pada pilihan sikap diam. Artinya, semakin tinggi supervisi yang buruk dari atasan langsung atau supervisor, maka semakin tinggi pula pilihan sikap diam karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang mendapatkan supervisi yang buruk dari atasannya akan meningkatkan pilihan sikap diamnya.
6. Persepsi politik organisasional memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan. Artinya, supervisi yang buruk akan menyebabkan persepsi politik organisasional meningkat dan pada gilirannya akan meningkatkan pilihan sikap diam karyawan ditempat kerja.
7. Keadilan organisasional memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan. Artinya, persepsi keadilan organisasional dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap sistem supervisi atasan langsungnya, yang mana ketika supervisi yang buruk terjadi maka

karyawan akan mempersepsikan ketidakadilan di dalam perusahaan dan pada akhirnya akan meningkatkan pilihan sikap diam karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

a. Teoritis

1. Saran untuk penelitian mendatang, diharapkan dapat mengeksplorasi lebih lanjut terkait dengan variabel supervisi yang buruk, khususnya di negara Indonesia dengan kebudayaannya yang kolektivism dan jarak kekuasaan yang tinggi serta masih perlu dilakukan penelitian pada aspek yang sama untuk menguji kekonsistenan dari hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan bahan referensi untuk memperkuat landasan teori tentang bagaimana pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan.
2. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel perusahaan manufaktur dengan bidang industri tekstil dan garmen, untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada perusahaan yang lain dan dapat memperbesar sampel, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan.

b. Praktis

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel penelitian , supervisi yang buruk yang terjadi di perusahaan tekstil dan garmen di Kabupaten Semarang masih dalam kriteria sedang yaitu sebesar 45,56. Artinya

bahwa karyawan perusahaan tekstil dan garmen mempersepsikan atasannya melakukan sistem pengawasan atau supervisi yang buruk. Karyawan yang menerima supervisi yang buruk dimungkinkan untuk berperilaku yang kontraproduktif. Oleh karena itu, supervisor atau atasan langsung diharapkan dapat mempertimbangkan dan memperbaiki sistem pengawasannya, karena sistem pengawasan seorang atasan akan berpengaruh pada pilihan sikap karyawan. Supervisor diharapkan dapat bersikap lebih baik dan tidak menyalahgunakan kekuasaannya serta dapat membangun hubungan interpersonal yang baik dengan karyawannya.

2. Persepsi politik organisasi di perusahaan tekstil dan garmen tergolong sedang dengan nilai indeks 56,76. Oleh karena itu, diharapkan manajemen perusahaan tekstil dan garmen dapat mengurangi persepsi negatif karyawan terhadap praktik politik yang terjadi di perusahaan. Upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen perusahaan yaitu berlaku adil dan tidak membeda-bedakan karyawan yang satu dengan yang lain, dapat mendorong karyawan untuk berfikir kritis serta dapat mengimplementasikan kebijakan terkait dengan upah dan promosi secara konsisten dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
3. Karyawan perusahaan tekstil dan garmen mempersepsikan bahwa keadilan yang terjadi di tempat kerjanya masih tergolong sedang. Hal ini dapat dilihat dari nilai indeks variabel keadilan organisasional yaitu sebesar 68,42. Upaya yang dapat dilakukan manajemen perusahaan

untuk meningkatkan persepsi keadilan organisasional adalah perusahaan hendaknya memberikan pengertian bagaimana system dan kebijakan yang digunakan pihak manajemen dalam pengambilan keputusan terkait dengan distribusi gaji, jam kerja, dan beban kerja. Pengambilan keputusan sebaiknya dilakukan sesuai dengan prosedur yang benar dan karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

4. Pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen di Kabupaten Semarang masih tergolong sedang, dengan nilai indeks sebesar 52,77. Meskipun tergolong sedang, manajemen perusahaan harus mampu mengurangi pilihan sikap diam karyawan, karena pilihan sikap diam karyawan dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen perusahaan adalah melakukan komunikasi dua arah seperti menerima masukan dan saran baik secara formal maupun informal agar karyawan termotivasi untuk menyuarkan pendapatnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Muhammad, Wendy Darr, and Dave Bouckenoghe. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction , Turnover Intentions, and Performance. *Journal of Management* 40 (7): 1813–30.
- Ai-hua, Huang, Li Yang, and Guo Guo-tao. (2018). Abusive Supervision and Employee Silence : The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal* 3 (1): 19–28.
- Aji, Muhammad, and Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal* 5 (3): 178–88.
- Aküzü, Cemal. (2014). The Effect of Perceived Organizational Justice on Teacher's Silence : A Practice in Primary Education Institutions. *International J.Soc. Sci. & Education* 5 (1): 95–107.
- Alparslan, Ali murat, Ali Can, and Ramazan Erdem. (2015). Reasons for Employee Silence Behavior : Developing and Validating a Scale for Nurses. (January): 183–204.
- Ardi, Raka Tri Bayu, and Ketut Sudarma. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal* 4 (2): 142–52.
- Ariasti, Rizki Febrina, and Nury Ariani Wulansari. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural Pada Perilaku Kewargaan Organisasional Melalui Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal* 6 (1): 67–75.
- Aryee, Samuel, Li-yun Sun, zhen xiong george Chen, and Yaw A Debrah. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance : The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *management and organization Review* 4 (3): 393–411.
- Aryee, Samuel, Li Yun Sun, Zhen Xiong Chen, and Yaw A. Debrah. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-down Model. *Journal of Applied Psychology* 92 (1): 191–201.
- Asghar, Marya, and Zohaib Ahmad. (2017). Impact of Abusive Supervision on Workplace Deviance Behavior ; Role of Interactional Justice. 3 (1): 1–11.

- Beheshtifar, Malikeh, Hossein Borhani, and Mahmood Nekoei Moghadam. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. 2 (11): 275–82.
- Bowen, Frances, and Kate Blackmon. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies* 40 (6): 1393–1417.
- Byrne, Zinta S, Steven G Manning, James W Weston, and Wayne A Hochwarter. (2017). All Roads Lead To Well-Being Unexpected Relationship Between Organizational Politics Perceptions, Employee Engagement, and Worker Well-Being. *Research in Occupational Stress and Well Being* 15: 1–32.
- Cohen-charash, Yochi, and Paul E Spector. (2001). The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 86 (2): 278–321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organisational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445.
- Dabbagh, Parnian, Ali N Esfahani, and Arash Shanin. (2012). Studying Relationship between Perceived Organizational Justice and Organizational Salience. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3 (10): 468–78.
- Demiralay, Tulay, and Fatma Lorcu. (2015). Examining Organizational Silence on Doctors with Structural Equation Modeling 1 Faculty of Economics & Administrative Sciences. *International Journal of Business and Social Science* 69 (1): 37–49.
- Deniz, Nevin, Aral Noyan, and oznur gulen Ertosun. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99: 691–700.
- Drory, Amos, and Tsilia Romm. (1988). Politics in Organization and Its Perception within the Organization. *Organization Studies*: 165–79.
- Drory, A. & Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations*, 43 (11), 1133–1154.
- Duan, Jinyun, Chanzi Bao, Caiyun Huang, and chad thomas Brinsfield. (2018). Authoritarian Leadership and Employee Silence in China. *Journal of Management & Organization* 24 (1): 62–80.

- Dyne, Linn Van, Soon Ang, and Isabel C Botero. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies* 40 (9): 1359–92.
- Farlin, D., & Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal* 35: 626-637
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian: Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Disertasi Ilmu Manajemen*. UNDIP PRESS.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fand, P. M. (1989). *Politics in Organization*. In R. A Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ : Lawrence Elbraum.
- Ferris, Gerald R, and K Michele Kacmar. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management* 18: 93–116.
- Gandz, J. and Murray, V.V. (1980), The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp. 237-51.
- Ghonyah, Nunung, and Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen* 2 (2): 118–29.
- Greenberg, J., 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 (1): 9-22.
- Greenberg, J., 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2): 399-432
- Greenberg, Jerald, and Robert Bies. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 11: 433–44.
- Halbesleben, J.R., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S.C. and Westman, M. (2014), Getting to the ‘COR’ understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, p. 0149206314527130.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. and Kacmar, C. (2007), Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 No. 3, pp. 264–280.
- Hidayah, Siti, and Sutopo. (2017). The Role of Spiritual-Based Leadership as

- Predictor in Improving Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen* 8 (36): 83–91.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84 (1): 116–22.
- Hobfoll S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Kacmar, K Michele, and Dawn S Carlson. (1997). “Further Validation Of The Perceptions Of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample InVestigation.” *Journal of Management* 23 (5): 627–58.
- Kareem, Jasim Mohammad. (2017). The Role of Abusive Supervision on Employee Silence and Mediating Role of Justice Perception : A Case of Banks in Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Sociial Sciences* 7 (12): 838–58.
- Kernan, Mary C, Bernadette M Racicot, and Allan M Fisher. (2016). Effects of Abusive Supervision , Psychological Climate , and Felt Violation on Work Outcomes : A Moderated Mediated Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*: 1–13.
- Khalid, Jaweria, and Jaleel Ahmed. (2015). Perceived Organizational Politics and Employee Silence : Supervisor Trust as a Moderator. *Journal of the Asia Pasific Economy* 7860 (February): 1–22.
- Knoll, Michael, and Rolf Van Dick. (2013). “Do I Hear the Whistle ... ? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *J Bus Ethics* 113: 349–62.
- Latifah, and Nury Ariani Wulansari. (2017). Pengaruh Kecerdasan Emosional Pada Perilaku Llai Dengan Menggunakan Persepsi Politik Organisasional Sebagai Variabel Pemediasi. *Management Analysis Journal* 6 (3): 351–62.
- Liang, Ting, and Ying Wang. (2016). Organizational Silence in State-Owned Enterprises : Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics. *American Journal of Industrial and Business Management* (6): 640–48.
- Liu, X., & Liu, J. (2014). The influences about abusive supervision based on organizational politics. *Economical Science*, 12 (5), 118-128.
- Lu, Jie, and Xiajuan Xie. (2017). Research on Employee Silence Behavior : A Review Based on Chinese Family Enterprise. 9 (17): 47–52.

- Martinko, Mark J, Paul Harvey, Jeremy R Brees, and Jeremy Mackey. (2013). A Review of Abusive Supervision Research. *journal of organizational behavior* 34: 120–37.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. 1990. What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20: 133-149.
- Moghadam, Mahmood Nekoei, and Malikeh Beheshtifar. (2015). Organizational Justice and Employee Silence. *indian journal of fundamental and applied life sciences* 5: 2353–58.
- Morrison, Elizabeth W. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1: 173–97.
- Morrison, elizabeth wolfe, and Frances J Milliken. (2000). A Barrier Organizational Silence: To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management* 25 (4): 706–25.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, and Frances J Milliken. (2003). Guest Editors ' Introduction Speaking Up , Remaining Silent : The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies* (September).
- Mursid, Ali. 2011. Akankah Orientasi Pengawasan Supervisor Berefek Pada Kinerja Tenaga Penjual. *Jurnal Dinamika Manajemen* 2 (2): 101–8.
- Niehoff, Brian P, and Robert H Moorman. (1993). Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal* 36 (3): 527–56.
- Noelle-Neumann, Elisabeth. (1974). The Spiral of Silence - A Theory of Public Opinion. *The journal of communication* 24 (2): 43–51. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460>
- Nuur, Minazh Z.I, and Ketut Sudarma. 2017. Pengaruh Keadilan Distributif, Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Komitmen Berkelanjutan. *Management Analysis Journal* 6 (1): 45–55.
- Park, joon hyung, min z Carter, defrank richard S, and Qianwen Deng. (2016). Abusive Supervision , Psychological Distress , and Silence : The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates. *Journal of Business Ethics*.

- Pillai, Rajnandi, Terri a Scandura, and Ethlyn a Williams. 1999. Leadership and Organizational Justice: And across Similarities Differences Cultures Rajnandini Pillai. *Journal of International Business Studies* 30 (4): 763–79.
- Pinder, Craig C, Harlos, and Karen P. 2001. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*: 331–69.
- Pradhan, Sajeet, and Kesari Lalatendu Jena. (2017). Effect of Abusive Supervision on Employee's Intention to Quit and the Neutralizing Role of Meaningful Work in Indian IT Organization. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (7): 1–18.
- Pfeffer, J. (1981), Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms”, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-52.
- Rejeki, Anggraeni Tri, and Nury Ariani Wulansari. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal* 4 (4): 319–26.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (16th ed.)*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Saqib, Adeel, and Muhammad Arif. (2017). Employee Silence as Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Learning. *Abasyn Journal of Social Sciences* 10 (2): 294–310.
- Sugiyono .(2016). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes & Nurjanah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Permodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: UB Press
- Tabatabaei, Seyed Akbar Nilipour, and Esmaeel Bigdelli. (2015). The Mediating Role of Employee Cynicism in the Relationship between Perceived Organizational Justice and Employee Silence. *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management* 3 (3): 121–27.
- Taheri, Leila, and Reza Zarei. (2017). Study of the Relationship between Organizational Silence , Job Exhaustion and Job Performance among Farshousing Bank Staff. *Review of European Studies* 9 (1): 176–81.
- Tan, Çetin. (2014). Organizational Justice as a Predictor of Organizational

Silence. *Academic Journals* 9 (xx): 1190–1202.

Tangirala, Subrahmaniam, and Rangaraj Ramanujam. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues : The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology* 61: 37–68.

Tepper, Bennett. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management* 33 (3): 261–89.

Tepper, Bennett J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal* 43 (2): 178–90.

Timming, Andrew R, and Stewart Johnstone. (2015). Employee Silence and the Authoritarian Personality A Political Psychology of Workplace Democracy. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (1): 154–71.

Tulubas, Tijen, and Cevat Celep. (2012). Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members ' Silence : The Mediating Role of Trust in Supervisor. *47(2003): 1221–31.*

Vakola, Maria, and Dimitris Bouradas. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence : An Empirical Investigation. *Employee Relations* 27 (5): 441–58.

Vigoda, Eran, and Aaron Cohen. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics A Longitudinal Study. *Journal of Business Research* 55: 311–24.

Wang, Rong, and Jiang Jiang. (2015). How Abusive Supervisors Influence Employees Voice and Silence: The Effects of Interactional Justice and Organizational Attribution. *Journal of Social Psychology* 155 (3): 204–20.

Whiteside, David B, and Laurie J Barclay. (2012). Echoes of Silence : Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *J Bus Ethics*: 1–16.

Whitman, Marilyn V, Jonathon R B Halbesleben, and Oscar holmes iv. (2014). Abusive Supervision and Feedback Avoidance : The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Journal of Organizational Behavior* 35: 38–53.

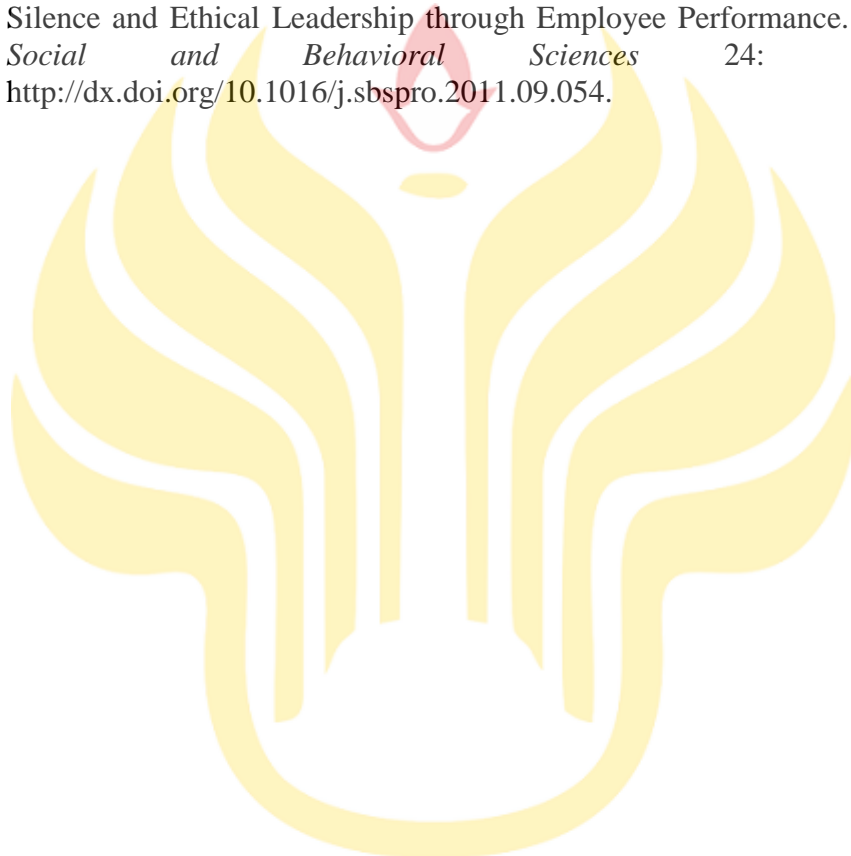
Wulani, Fenika, B M Purwanto, and Hani Handoko. (2014). Abusive Supervision Scale Development in Indonesia. *Gajah Mada International Journal of Business* 16 (1): 55–68.

Xu, Angela J, Raymond Loi, and Long W Lam. (2015). The Bad Boss Takes It All : How Abusive Supervision and Leader – Member Exchange Interact to

in Fl Uence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*: 1–12.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>.

Yean, Tan Fee, and Ab Aziz Yusof. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Social and Behavioral Sciences* 219: 798–803.

Zehir, Cemal, and Ebru Erdogan. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 24: 1389–1404.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>.



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG