



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**PENGARUH SUPERVISI YANG BURUK  
PADA PILIHAN SIKAP DIAM KARYAWAN  
DENGAN KELELAHAN EMOSIONAL DAN  
KEADILAN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL 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

**Ragil Nunut Pangestu**

**NIM. 7311414134**

**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 : Kamis

Tanggal : 19 Juli 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M  
NIP. 197610072006042002

Dosen Pembimbing

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

## PENGESAHAN KELULUSAN

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

Hari : Kamis  
Tanggal : 26 Juli 2018

Penguji I



Dr. Ketut Sudarna, M.M  
NIP. 195211152018021325

Penguji II



Dra. Palupiningdyah, M.Si  
NIP.1952080420017092258

Penguji III



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

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



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

NIP. 196307181987021001

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ragil Nunut Pangestu

NIM : 7311414134

Tempat Tanggal Lahir : Blitar, 20 Januari 1996

Alamat : Jl. R.A Kartini RT 01 RW 04 Kelurahan Kedungbunder,  
Kecamatan Sutojayan, Kabupaten Blitar

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, Juli 2018



Ragil Nunut Pangestu

NIM. 7311414134

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto :

1. “Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu. Allah yang paling mengetahui, sedangkan kamu tidak mengetahui.”  
(QS. Al Baqarah: 216).

### Persembahan :

1. Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya (Alm) Bapak Sukamto dan Ibu Umianah serta kakak saya Nitya Nur Wilujeng yang selalu memberikan doa, motivasi, perhatian, dan dukungan.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan berkat, rahmat, hidayah serta inayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan dengan Kelelahan Emosional dan Keadilan Organisasional sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Perusahaan Tekstil dan Garmen yang Sedang Berkembang Pesat di Kabupaten Semarang )”** dengan baik dan lancar.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, penulis mendapat banyak bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rochman, M. Hum selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan program strata satu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, MBA, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian ini.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E, M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mendorong dan mengarahkan selama menempuh studi.
4. Nury Ariani Wulansari S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kasih sayang telah memberikan bimbingan, bantuan, dukungan dan motivasi dalam penulisan skripsi ini.

5. Semua dosen dan staf tata usaha yang telah membantu kelancaran penulis selama menuntut ilmu di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
6. Bapak Gunanto selaku Kepala HRD dan Pak Jumali selaku Staff HRD PT Kamaltex, Bapak Hadi selaku Kepala HRD dan Pak Agus selaku asisten HRD PT. Sam Kyung Jaya Garment, Bapak Andi selaku Kepala HRD PT Ungaran Indah Busana, yang telah memberikan izin dan membantu kelancaran proses penelitian ini.
7. Karyawan bagian produksi perusahaan tekstil dan garmen di Kabupaten Semarang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini
8. Teman-teman seperjuangan atas kebersamaan selama menjalani masa perkuliahan ini.

Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapat limpahan balasan dari Allah SWT. Penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan serta wawasan yang semakin luas bagi pembaca.

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Semarang, Juli 2018

Ragil Nunut Pangestu

NIM. 7311414134

## SARI

**Pangestu, Ragil Nunut.** 2018. “Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan dengan menggunakan Kelelahan Emosional dan Keadilan Organisasional sebagai Variabel 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., MSc.

**Kata kunci: pilihan sikap diam karyawan, supervisi yang buruk, kelelahan emosional, keadilan organisasional**

Pilihan sikap diam karyawan pada awalnya dianggap sebagai sesuatu yang berharga dalam kehidupan individu, karena ada pepatah yang mengungkapkan bahwa diam itu emas. Akan tetapi dalam ruang lingkup organisasi, pilihan sikap diam justru dapat membahayakan bagi individu tersebut dan dapat menyebabkan kerugian pada organisasi. Pilihan sikap diam pada karyawan disebabkan karena beberapa faktor seperti supervisi yang buruk, kelelahan emosional dan keadilan organisasional. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan melalui peran mediasi kelelahan emosional dan keadilan organisasional.

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan Perusahaan Tekstil dan Garmen yang Sedang Berkembang Pesat di Kabupaten Semarang . Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *multistage cluster sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 199 orang. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak WarpPLS versi 6.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi yang buruk memiliki pengaruh positif pada kelelahan emosional dan pilihan sikap diam karyawan, serta memiliki pengaruh negatif pada keadilan organisasional. Kelelahan emosional memiliki pengaruh positif pada pilihan sikap diam karyawan, dan keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif pada pilihan sikap diam karyawan. Lebih lanjut, pengaruh tidak langsung atau mediasi dari kelelahan emosional dan keadilan organisasional menunjukkan hasil yang positif dan signifikan pada hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan

Simpulan dari penelitian ini yaitu bahwa supervisi yang buruk dapat meningkatkan terjadinya kelelahan emosional dan dapat menurunkan tingkat keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan, sehingga berpengaruh pula meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam karyawan. Saran bagi perusahaan yaitu agar mengurangi perilaku supervisi yang buruk dengan cara berlaku adil dalam memberikan keputusan dan kebijakan perusahaan terhadap karyawannya, sehingga dapat menurunkan terjadinya pilihan sikap diam karyawan.

## ABSTRACT

**Pangestu, Ragil Nunut.** 2018. "The Effect of Abusive Supervision on Employee Silence using Emotional Exhaustion and Organizational Justice as a Mediation Variable (Study on Employees of Textile and Garment Companies wich is growing rapidly in Semarang District)". Final Project. Management Department. Faculty of Economics. Semarang State University. Advisor: Nury Ariani Wulansari, S.E, M.Sc.

**Keywords : employee silence, abusive supervision, emotional exhaustion, organizational justice**

Employee silence was initially regarded as something precious in the life of the individual, because there is a saying that silence is golden. However, in an organizational environment, employee silence actually can harm the individual and can cause organizational losses. Employee silence is due to several factors such as abusive supervision, emotional exhaustion, and organizational justice. The purpose of this study is to determine the effect of abusive supervision on employee silence mediated by emotional exhaustion and organizational justice.

The population in this research is employees of textile and garment companies in Semarang District which is growing rapidly. Methods of data collection using observation, interviews and questionnaires. Sampling technique using multistage cluster sampling technique and the number of sample were 199. Methods of data analysis using descriptive analysis and collected data were analyzed by using WarpPLS software version 6.0.

The results show that abusive supervision has a positive impact on emotional exhaustion and employee silence, and also has a negative impact on organizational justice. Emotional exhaustion has a positive impact on employee silence, and organizational justice has a negative impact on employee silence. Furthermore, the indirect effects or mediation role of emotional exhaustion and organizational justice show a positive and significant impact in the relationship between abusive supervision on employee silence.

The conclusion of this research is that abusive supervision can increase emotional exhaustion and can decrease employee perceptions of perceived organizational justice, so it also affects the increase of employee silence. Based on the results, we suggest that the companies should reduce abusive supervision by being fair in giving company decisions and policies to the employees, so that can reduce the employee silence.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	16
1.3. Cakupan Masalah .....	17
1.4. Perumusan Masalah .....	18
1.5. Tujuan Penelitian .....	19
1.6. Kegunaan Penelitian .....	20
1.7. Orisinilitas Penelitian .....	23
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
2.1. Kajian Teori Utama .....	25
2.1.1. <i>Exit, Voice, Loyalty, and Neglect</i> (EVLN) .....	25
2.1.2. <i>Conservation of Resources</i> (COR) .....	27
2.1.3. <i>Justice Theory</i> .....	28
2.2. Kajian Variabel Penelitian .....	29
2.2.1. Pilihan Sikap Diam Karyan ( <i>Employee Silence</i> ) .....	30
2.2.2. Supervisi yang Buruk ( <i>Abusive Supervision</i> ) .....	35
2.2.3. Kelelahan Emosional ( <i>Emotional Exhaustion</i> ) .....	38
2.2.4. Keadilan Organisasional ( <i>Organizational Justice</i> ) .....	41

2.3. Kajian Penelitian Terdahulu .....	43
2.4. Kerangka Berpikir .....	46
2.4.1. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan .....	46
2.4.2. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Kelelahan Emosional...	48
2.4.3. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Keadilan Organisasional	49
2.4.4. Pengaruh Kelelahan Emosional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan .....	50
2.4.5. Pengaruh Keadilan Organisasional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan .....	51
2.4.6. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Melalui Kelelahan Emosional .....	52
2.4.7. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Melalui Keadilan Organisasional .....	53
2.5. Hipotesis .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>56</b>
3.1. Jenis dan Desain Penelitian .....	56
3.2. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	57
3.2.1. Populasi .....	57
3.2.2. Sampel .....	60
3.2.3. Teknik Pengambilan Sampel .....	61
3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	64
3.3.1. Variabel Penelitian .....	64
3.3.2. Definisi Operasional Variabel .....	64
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	68
3.5. Metode Analisis Data .....	69
3.6. Uji Instrumen .....	72
3.6.1. Validitas Instrumen .....	72
3.6.2. Reliabilitas Instrumen .....	78
3.7. Uji Hipotesis .....	79
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>83</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	83

4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif Responden .....	83
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	87
4.1.3. Analisis Kebaikan .....	97
4.1.4. Hasil Pengujian Hipotesis .....	98
4.2. Pembahasan .....	104
4.2.1. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan .....	104
4.2.2. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Kelelahan Emosional...	105
4.2.3. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Keadilan Organisasional .....	106
4.2.4. Pengaruh Kelelahan Emosional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan .....	107
4.2.5. Pengaruh Keadilan Organisasional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan .....	108
4.2.6. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan Melalui Kelelahan Emosional .....	110
4.2.7. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan Melalui Keadilan Organisasional .....	111
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>113</b>
5.1. Simpulan .....	113
5.2. Saran .....	115
5.2.1. Saran Praktis .....	115
5.2.2. Saran Praktis .....	115
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>117</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gap</i> Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan .....	10
Tabel 1.2 Studi Pendahuluan .....	14
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	44
Tabel 3.1 Daftar Perusahaan Tekstil dan Garmen di Kabupaten Semarang yang Sedang Berkembang Pesat .....	59
Tabel 3.2 Populasi Karyawan Perusahaan Tekstil dan Garmen di Kabupaten Semarang yang Sedang Berkembang Pesat .....	59
Tabel 3.3 Ukuran Sampel Karyawan Perusahaan Tekstil dan Garmen di Kabupaten Semarang yang Sedang Berkembang Pesat .....	62
Tabel 3.4 Pelaksanaan Wawancara .....	69
Tabel 3.5 Indeks Skala Likert .....	71
Tabel 3.6 Kriteria Nilai Interval .....	72
Tabel 3.7 Combined Loading and Cross Loading .....	74
Tabel 3.8 Combined Loading and Cross Loading .....	76
Tabel 3.9 Akar AVE dan Koefisiens Korelasi .....	78
Tabel 3.10 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha .....	79
Tabel 3.11 Model Fit and Quality Indices .....	80
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	83
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	84
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	85
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	86
Tabel 4.5 Nilai Indeks Variabel Pilihan Sikap Diam Karyawan .....	88
Tabel 4.6 Nilai Indeks Variabel Supervisi yang Buruk .....	90
Tabel 4.7 Nilai Indeks Variabel Kelelahan Emosional .....	93
Tabel 4.8 Nilai Indeks Variabel Keadilan Organisasional .....	95
Tabel 4.9 Model Fit and Quality Indices .....	97
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Hipotesis .....	98

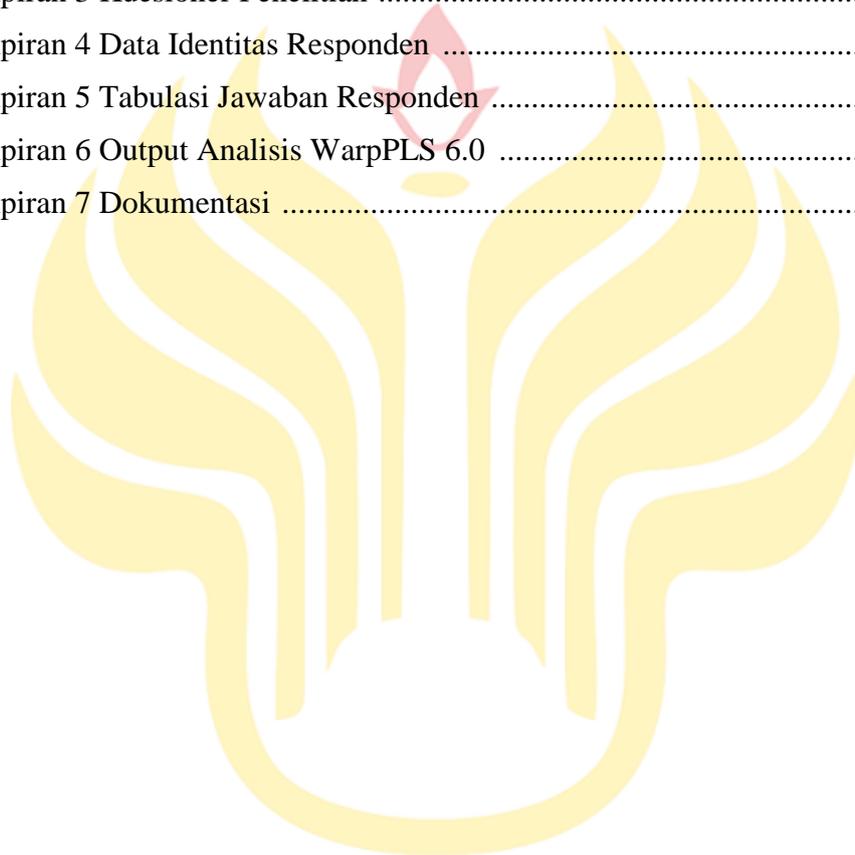
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	54
Gambar 4.1 Model Hasil Analisis Jalur Menggunakan WarpPLS .....	101



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian .....	123
Lampiran 2 Surat Balasan Perusahaan .....	127
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian .....	131
Lampiran 4 Data Identitas Responden .....	140
Lampiran 5 Tabulasi Jawaban Responden .....	152
Lampiran 6 Output Analisis WarpPLS 6.0 .....	174
Lampiran 7 Dokumentasi .....	179



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi merupakan salah satu faktor pendorong yang memicu terjadinya sebuah perubahan (Rejeki & Wulansari, 2015: 320). Organisasi yang tidak mampu menjawab perubahan tidak akan bisa bertahan. Organisasi harus melakukan cara agar dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi situasi dan kondisi tersebut. Untuk mampu bertahan dalam lingkungan yang dinamis, organisasi harus mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, organisasi harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (Darmawati dkk., 2013: 10).

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan bagi setiap organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sudarma, 2012: 77). Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung kepada sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga bergantung pada kinerja karyawannya (Susanti & Palupiningdyah, 2016: 78). Organisasi harus mampu menjaga hubungan yang baik dengan karyawan, supaya karyawan merasa puas dan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam hal ini, peran manajer SDM atau supervisor sangat penting dalam membangun hubungan yang baik dan harmonis dengan karyawan atau bawahannya.

Karyawan merupakan sumber utama dalam hal inovasi dan kreativitas dalam suatu organisasi (Kareem, 2017: 842). Karyawan dianggap sebagai sumber penting informasi organisasi karena karyawan mampu menghasilkan ide, informasi dan saran yang benar untuk perbaikan kinerja organisasi. Karyawan yang mau berbagi informasi tentu akan membuat organisasi tersebut berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, supervisor harus menjaga hubungan yang baik dengan karyawan, agar karyawan mau berbagi informasi penting dalam organisasi, sehingga supervisor tidak kehilangan informasi penting yang berguna bagi organisasinya. Karyawan yang memilih sikap diam biasanya tidak mau berbagi informasi dan opini yang sebenarnya, yang akan bermanfaat terhadap kemajuan perusahaan. Perilaku tersebut dikenal dengan istilah *employee silence* atau pilihan sikap diam karyawan (Susanto, 2010: 15).

Dyne dkk. (2003: 1361) mengungkapkan bahwa *employee silence* atau sikap diam karyawan dianggap sebagai keadaan dimana karyawan lebih memilih untuk menahan gagasan, informasi dan opini tentang perbaikan terkait pekerjaan dalam organisasi. Sikap diam karyawan mengacu pada situasi dimana karyawan menahan informasi yang berguna bagi organisasi dengan cara tidak berbicara dan tidak mengungkapkan informasi tersebut kepada atasan atau manajer. Pinder dan Harlos (2001: 334) mengemukakan bahwa sikap diam karyawan digambarkan sebagai sikap dalam menahan segala bentuk ekspresi tentang perilaku, kognitif dan afektif karyawan terhadap keadaan organisasinya. Sikap diam ini menarik dalam organisasi karena sikap diam merupakan pilihan komunikatif yang diputuskan oleh karyawannya.

Dalam suatu organisasi, karyawan sering berkeyakinan bahwa diam merupakan cara terbaik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan menjaga hubungan, karena ada pepatah yang mengatakan bahwa diam itu emas (*silence is golden*). Ketika terjadi masalah di tempat kerja, karyawan lebih memilih untuk diam daripada berbicara. Apabila tidak diterapkan secara proporsional, sikap diam justru mengundang masalah, bahkan dapat berakibat fatal (Susanto, 2010: 15). Karyawan yang memilih sikap diam dan sengaja menahan evaluasi tentang masalah yang ada pada organisasi akan membahayakan dirinya sendiri, orang lain dan juga organisasi tersebut (Pinder & Harlos, 2001: 359). Pada dasarnya, setiap karyawan memiliki pengalaman, saran, keprihatinan, dan kekhawatiran terhadap organisasinya (Fitriastuti, 2013: 107). Namun karena beberapa faktor yang mempengaruhinya, karyawan memilih menahan diri dengan cara bersikap diam terhadap masalah yang terjadi di tempat kerja dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu, perlu adanya penelitian untuk mengetahui alasan dan faktor yang mempengaruhi terjadinya sikap diam karyawan dalam suatu organisasi.

Meninjau bukti teoritis dan empiris, peneliti telah mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pilihan sikap diam karyawan. Beberapa faktor kontekstual telah diidentifikasi sebagai prediktor kuat pilihan sikap diam karyawan, seperti kepemimpinan yang tidak mendukung, iklim kelompok yang merugikan dan komunikasi yang buruk (Madrid dkk., 2015: 1887; Susanto, 2010: 15). Penelitian lain yang dilakukan oleh Colquitt dkk. (2005: 311) menyatakan bahwa budaya ketidakadilan dalam organisasi menyebabkan karyawan memilih sikap diam. Jika keadilan organisasional dalam suatu

organisasi rendah seperti ditandai oleh pengendalian pengawasan yang ketat, penindasan konflik, penilaian kinerja dan supervisi yang buruk, karyawan memilih untuk tidak menggunakan suaranya, sehingga karyawan memilih sikap diam dalam organisasi tersebut.

Supervisi yang buruk (*abusive supervision*) dianggap sebagai persepsi dari bawahan terkait sejauh mana atasan melakukan perilaku yang dianggap kurang baik kepada bawahan, baik secara verbal maupun non verbal yang dilakukan secara terus-menerus, namun tidak melibatkan kontak fisik (Tepper, 2000: 178). Supervisi yang buruk merupakan salah satu konstruk yang termasuk dalam kepemimpinan yang merusak, seperti memberikan perlakuan dingin kepada bawahan, mencari kesalahan-kesalahan, menyerang privasi karyawan, berbohong, mengejek bawahannya dan ungkapan kemarahan yang diarahkan kepada bawahan (Tepper, 2007: 284). Hal ini akan membuat bawahan memiliki persepsi berdasarkan sudut pandangnya secara subjektif bahwa atasan kurang menyukainya.

Supervisi yang buruk (*abusive supervision*) telah diidentifikasi secara negatif dengan kenyamanan fisik karyawan. Perilaku tersebut memiliki dampak yang negatif terhadap sikap dan kesejahteraan psikologis serta perilaku menyimpang karyawan, seperti ketidakpuasan kerja dan perilaku kerja kontraproduktif. Karyawan yang psikologisnya terkuras sering menunjukkan perilaku kerja yang kontraproduktif atau perilaku karyawan yang bertentangan dengan kepentingan dalam suatu organisasi (Martinko dkk., 2013: 133). Sehingga

supervisi yang buruk dapat menyebabkan menurunkannya produktivitas karyawan dan kerugian moneter untuk organisasi (Kareem, 2017: 838).

Menurut Kareem (2017: 853) gaya kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Apabila organisasi memiliki gaya kepemimpinan atau supervisi yang baik, maka karyawan akan merasa puas sehingga organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar. Namun sebaliknya, apabila dalam suatu organisasi memiliki gaya kepemimpinan atau supervisi yang buruk, maka karyawan akan cenderung merasa tidak puas dan dapat menimbulkan perilaku menyimpang, salah satunya adalah pilihan sikap diam karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ai-hua dkk. (2018: 23) yang mengungkapkan bahwa supervisi yang buruk dapat menyebabkan karyawan untuk memilih sikap diam dalam suatu organisasi.

Dampak lain dari adanya perilaku supervisi yang buruk dalam suatu organisasi adalah munculnya kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) pada diri karyawan. Whitman dkk. (2014: 49) mengungkapkan bahwa supervisi yang buruk berhubungan positif dengan kelelahan emosional. Ketika karyawan mendapatkan perilaku supervisi yang buruk, maka akan menyebabkan kelelahan emosional pada diri karyawan (Wu & Hu, 2009: 144). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara supervisi yang buruk dan kelelahan emosional berasal dari konflik interpersonal antara bawahan yang dilecehkan serta adanya perilaku supervisi yang buruk (Whitman dkk., 2014: 42).

Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) dipersepsikan sebagai keadaan kronis penipisan fisik dan emosional yang diakibatkan oleh pekerjaan

yang berlebihan dan atau tuntutan pribadi dan juga stres terus-menerus (Wright & Cropanzano, 1998: 486). Kelelahan emosional terjadi ketika karyawan merasa tidak lagi memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk memahami dan mengendalikan stres yang dihadapi akibat dari perilaku supervisi yang buruk. Kelelahan emosional juga bisa terjadi ketika tuntutan emosional melebihi apa yang dapat dilakukan seorang individu pada tempat kerja. Dalam konteks supervisi yang buruk, bawahan mempersepsikan dianiaya oleh atasan sehingga harus mengeluarkan banyak upaya psikologis untuk menangani stresor, yang dapat menyebabkan terjadinya kondisi kelelahan emosional (Wu & Hu, 2009: 150).

Kelelahan emosional pada karyawan ditandai dengan terkurasnya sumber-sumber emosional seperti perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tidak berdaya, tertekan, mudah tersinggung dan mudah marah (Maslach & Leiter, 2008: 499). Efek tersebut sering diwujudkan dengan adanya pengurangan efektivitas kerja dan produktivitas kerja dalam suatu organisasi (Maslach dkk., 2001: 406). Selain itu, menurut Xu dkk. (2015: 7) kelelahan emosional pada diri karyawan dapat menyebabkan terjadinya pilihan sikap diam pada karyawan. Ketika karyawan mengalami kelelahan emosional yang tinggi, maka akan meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam pada karyawan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, kelelahan emosional menjadi salah satu faktor yang dapat menyebabkan karyawan bersikap pasif dan memilih untuk bersikap diam.

Kelelahan emosional merupakan variabel mediasi yang dapat menghubungkan pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam

karyawan (Whitman dkk., 2014: 45). Semakin tinggi karyawan mengalami perilaku supervisi yang buruk dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula karyawan akan memilih untuk bersikap diam. Hal tersebut dikarenakan ketika karyawan mengalami perilaku supervisi yang buruk, karyawan akan merasakan kelelahan emosional karena adanya supervisi yang buruk yang dapat menghabiskan tenaga, pikiran dan emosional karyawan. Sehingga hal tersebut akan membuat karyawan menjadi depresi dan akan meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam.

Pilihan sikap diam karyawan dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja (Tulubas & Celep, 2012: 1227). Penelitian yang dilakukan oleh Kareem (2017: 852) menunjukkan bahwa keadilan organisasional bersama dengan dimensi-dimensinya mampu menjadi prediktor pilihan sikap diam karyawan. Keadilan organisasional (*organizational justice*) 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 itu, ketika karyawan mempersepsikan organisasi tidak berlaku secara adil, maka sikap kerja atau emosi negatif karyawan akan muncul (Ardi & Sudarma, 2015: 144). Hal itulah yang menyebabkan terjadinya pilihan sikap diam karyawan dalam suatu organisasi. Sikap diam karyawan akan meningkat ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi di tempat karyawan bekerja berlaku

tidak adil. Sebaliknya, ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi berlaku adil, maka sikap diam karyawan akan menurun. Oleh karena itu, iklim keadilan dalam suatu organisasi memainkan peran yang penting karena dapat meningkatkan motivasi individu untuk berbicara di tempat kerjanya (Pinder & Harlos, 2001: 346).

Kareem (2017: 853) mengemukakan bahwa keadilan organisasional (*organizational justice*) merupakan variabel mediasi yang dapat menghubungkan pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan. Semakin tinggi karyawan mengalami perilaku supervisi yang buruk dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula karyawan akan memilih untuk bersikap diam. Hal tersebut dikarenakan ketika karyawan mengalami perilaku supervisi yang buruk, karyawan akan mempersepsikan bahwa rendahnya keadilan organisasional dalam organisasi tersebut, sehingga dengan rendahnya tingkat keadilan organisasi dapat meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam karyawan.

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa alasan, diantaranya yang pertama adalah kemenarikan variabel yang akan diteliti, yaitu pilihan sikap diam karyawan. Dyne dkk. (2003: 1363) mengungkapkan bahwa riset akademis mengenai sikap diam karyawan masih belum banyak dilakukan. Fenomena sikap diam merupakan pilihan komunikatif yang diputuskan oleh karyawan dan seringkali dijumpai dalam suatu organisasi. Apabila dalam suatu organisasi memiliki karyawan yang memilih sikap diam cenderung tinggi, maka akan memiliki implikasi yang serius bagi kinerja organisasi (Morrison dkk., 2015: 1). Oleh karena itu, pilihan sikap diam karyawan dianggap sebagai perilaku negatif

dalam suatu organisasi yang menarik untuk diteliti, karena dampak negatifnya yang dapat menghambat tujuan dari suatu organisasi.

Kedua, penelitian ini meneliti mengenai pengaruh supervisi yang buruk dalam suatu organisasi. Menurut Xu dkk. (2015: 1) mengungkapkan bahwa selama 10 tahun terakhir ini perilaku supervisi yang buruk mendapatkan perhatian dan ketertarikan yang cukup besar oleh akademis dan juga masyarakat, mengingat semakin banyaknya perilaku supervisi yang buruk di tempat kerja dalam berbagai organisasi. Awalnya penelitian mengenai supervisi yang buruk dikembangkan oleh Tepper pada tahun 2000 di Amerika, dimana Amerika memiliki orientasi budaya jarak kekuasaan (*power distance*) yang rendah. Namun, penelitian selanjutnya mengungkapkan bahwa perilaku supervisi yang buruk terhadap bawahan lebih sering terjadi di negara-negara yang memiliki budaya jarak kekuasaan yang tinggi (Tepper, 2007: 283). Negara yang memiliki budaya jarak kekuasaan yang tinggi menyebabkan atasan dalam organisasi tersebut cenderung mempunyai kendali dan kekuatan yang hampir tak terbatas atas bawahannya (Khatri, 2009: 1). Sehingga penelitian ini menarik untuk dilakukan, karena menurut Hofstede (2007: 417) negara-negara di Asia terutama di Indonesia merupakan negara yang memiliki budaya jarak kekuasaan yang tinggi.

Ketiga, adanya perbedaan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai pengaruh supervisi yang buruk (*abusive supervision*) pada pilihan sikap diam karyawan (*employee silence*). Berikut perbedaan hasil penelitian tersebut disajikan dalam Tabel 1.1 berikut ini.

**Tabel 1.1**  
**Research Gap Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan**

Penulis (Tahun)			Hasil
Rafferty dan Restubog (2011)	<i>The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision</i>	Karyawan dan supervisor yang bekerja di bank besar di Filipina	Supervisi yang buruk <b>berhubungan negatif</b> dengan perilaku karyawan yang memilih bersikap diam.
2. 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, Nigeria	Supervisi yang buruk <b>berhubungan negatif</b> yang signifikan dengan pilihan sikap diam karyawan
Kareem (2017)	<i>Role of Abusive Supervision on Employee Silence and Mediating Role of Justice Perception: A Case of Banks in Iraq</i>	Karyawan pada bank besar di Baghdad, Irak	Supervisi yang buruk <b>berpengaruh positif</b> pada pilihan sikap diam karyawan
Ai-hua dkk. (2018)	<i>Abusive Supervision and Employee Silence: The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX</i>	Karyawan dan supervisi pada organisasi swasta di China	Supervisi yang buruk <b>berpengaruh positif</b> pada pilihan sikap diam karyawan

Sumber : Penelitian terdahulu

Berdasarkan Tabel 1.1 terlihat bahwa terdapat adanya kesenjangan atau *gap* dari penelitian-penelitian terdahulu antara peneliti yang satu dengan peneliti lainnya atau dapat dikatakan belum ada hasil yang konsisten dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti mengenai pengaruh supervisi yang buruk terhadap pilihan sikap diam karyawan sehingga layak untuk diteliti. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan dari perbedaan hasil penelitian

menimbulkan adanya *research gap* mengenai pengaruh supervisi yang buruk terhadap pilihan sikap diam karyawan.

Keempat, sampel pada penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Sampel penelitian yang digunakan oleh beberapa peneliti sebelumnya mengenai pengaruh supervisi yang buruk terhadap pilihan sikap diam, umumnya menggunakan sampel pada karyawan bank (Rafferty & Restubog, 2011; Onyishi, 2012; Kareem, 2017). Penelitian sebelumnya merekomendasikan agar penelitian dimasa mendatang memperluas objek penelitian, sehingga pada penelitian ini sampel penelitiannya menggunakan sampel karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur, yaitu perusahaan tekstil dan garmen agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan.

Sampel penelitian ini merupakan karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang. Kriteria menurut Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia, perusahaan yang sedang berkembang pesat yaitu perusahaan dengan jumlah tenaga kerja lebih dari 100 karyawan dan jumlah investasi perusahaan lebih dari Rp 5.000.000.000. Peneliti memilih karyawan perusahaan tekstil dan garmen karena perusahaan manufaktur seperti perusahaan tekstil dan garmen tersebut melibatkan karyawannya dalam setiap pengambilan keputusan, seperti pengadaan bahan baku dan proses produksi. Sehingga, dibutuhkan karyawan yang mampu memberikan ide, pendapat dan juga saran yang membangun terhadap perusahaan, supaya dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Namun, tidak sedikit karyawan pada perusahaan tekstil dan garmen yang memilih

untuk bersikap diam daripada memberikan ide, pendapat dan saran yang berguna kepada perusahaan.

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa HRD di perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat 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 organisasinya). Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa HRD, didapatkan hasil 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.

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 tempat kerjanya.

Perusahaan juga sudah memenuhi dan memberikan hak kepada karyawan, perusahaan telah berusaha menerapkan sistem komunikasi yang terbuka antar

anggota didalam perusahaan agar tidak terjadi konflik internal, namun karyawan justru lebih memilih untuk bersikap pasif, yaitu memilih sikap diam daripada mengungkapkan ide, pendapat dan saran untuk untuk perbaikan perusahaan. Sehingga hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi pilihan sikap diam karyawan pada perusahaan.

Selain proses wawancara dengan pimpinan HRD perusahaan, peneliti juga melakukan studi pendahuluan dengan menggunakan kuesioner terkait dengan permasalahan yang akan diteliti, yaitu pilihan sikap diam karyawan. Studi pendahuluan dilakukan pada tanggal 3-4 Mei 2018 pada objek penelitian perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang, yaitu PT Kamaltex, PT Sam Kyung Jaya Garment dan PT Ungaran Indah Busana dengan sampel sejumlah 30 karyawan. Berikut hasil studi pendahuluan dalam persentase disajikan dalam Tabel 1.2 berikut ini.

**Tabel 1.2**  
**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?	57%
	Apakah Anda pernah merasa bahwa Anda tidak bisa secara terbuka membahas permasalahan yang menjadi perhatian seseorang di atas jabatan Anda?	40%
	Apakah Anda merasa terlibat dalam permasalahan yang sedang terjadi di tempat kerja?	63%
	Apakah Anda pernah merasakan kondisi dimana Anda merasa tidak bisa atau tidak harus berbicara secara terbuka atau jujur tentang masalah tertentu?	20%

No.	Pernyataan	Tidak (%)
	Apakah ada yang menghambat Anda untuk berbicara tentang masalah yang sedang terjadi di tempat kerja?	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?	70%
	Apakah karena faktor pendidikan dan pengalaman yang menjadi faktor menghambat Anda untuk berkontribusi dalam memberikan masukan di tempat kerja ?	67%
	Apakah atasan Anda menghambat Anda untuk terlibat dalam penyelesaian masalah di tempat kerja?	83%
	Apakah Anda memiliki komitmen, loyalitas, dan kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi di tempat kerja Anda?	13%

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Dari hasil studi pendahuluan di atas menunjukkan bahwa, dari 9 item pertanyaan yang telah disebar terdapat 3 item pertanyaan yang menduduki jawaban “ya” yang tinggi, yaitu pada item nomor 2 sebesar 60% responden, item nomor 4 sebesar 80% responden, dan item nomor 9 sebesar 87% responden. Hal tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pra penelitian, diduga sebagian besar karyawan memiliki komitmen, loyalitas, dan kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan, namun karyawan merasa tidak bisa bersikap terbuka dalam menyelesaikan permasalahan dengan atasan, dan karyawan merasa takut dalam menyampaikan ide, pendapat dan saran terhadap permasalahan yang sedang terjadi di tempat kerjanya, sehingga karyawan lebih memilih untuk bersikap diam untuk bertahan di tempat kerjanya dan menghindari permasalahan dengan atasannya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan dengan Kelelahan Emosional dan Keadilan Organisasional sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Perusahaan Tekstil dan Garmen yang Sedang Berkembang Pesat di Kabupaten Semarang)”**.



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## 1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Karyawan dalam kehidupannya pasti tidak asing dengan istilah “diam itu emas” atau dalam arti lainnya adalah diam merupakan cara terbaik. Ketika sedang dihadapkan pada suatu permasalahan, tidak sedikit karyawan yang memilih untuk bersikap diam, karena dengan bersikap diam karyawan merasa bahwa diam itu mampu menyelesaikan permasalahan dengan cepat. Namun dalam sebuah organisasi, apabila sikap diam ini tidak diterapkan secara proporsional maka dapat menyebabkan kerugian pada organisasi tersebut.
2. Sikap diam karyawan seringkali terjadi dalam organisasi dan hal ini biasanya terjadi antara karyawan dan pemimpinnya. Karyawan yang memilih bersikap diam seringkali disebabkan karena komunikasi di organisasi yang berjalan tidak lancar dan adanya ancaman bagi karyawan, seperti perilaku supervisi yang buruk pada organisasi tersebut.
3. Terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu (*research gap*) mengenai pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui keterkaitan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan yang akan digeneralisasikan pada karyawan di sektor pekerjaan yang berbeda, yaitu karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini memasukkan variabel kelelahan emosional dan keadilan organisasional sebagai variabel

mediasi yang dapat menjadi perantara hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan.

### **1.3. Cakupan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka perlu dilakukan cakupan masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini difokuskan pada karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang. Penelitian ini menguji pengaruh supervisi yang buruk (*abusive supervision*) terhadap pilihan sikap diam karyawan (*employee silence*) yang dimediasi oleh kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) dan keadilan organisasional (*organizational justice*). Karyawan pada perusahaan merupakan aset penting bagi perusahaan, karena apabila karyawan dapat bekerja dengan baik dan maksimal, maka akan membuat kinerja dalam organisasi organisasi tersebut meningkat. Bagi organisasi, pendapat, saran dan ide dari karyawan menjadi masukan dan evaluasi bagi organisasi agar kedepannya organisasi dapat berjalan lancar sesuai tujuan organisasi. Akan tetapi, banyak karyawan dalam perusahaan yang memilih untuk bersikap diam atau enggan untuk mengungkapkan pendapat dan saran yang membangun ketika ada masalah yang terjadi di tempat kerjanya, sehingga dapat merugikan organisasi.

#### 1.4. Perumusan Masalah

Tingginya pilihan sikap diam karyawan pada organisasi dipengaruhi oleh faktor internal yang ada dalam organisasi, seperti supervisi yang buruk yang diterapkan pada organisasi tersebut. Supervisi yang buruk dalam organisasi mengakibatkan terjadinya kelelahan emosional pada diri karyawan, sehingga karyawan yang merasakan kelelahan emosional cenderung semakin memilih untuk bersikap diam. Selain itu, keadilan organisasional juga merupakan hal penting yang dapat mempengaruhi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan. Karyawan yang mempersepsikan keadilan organisasional dalam sebuah organisasi rendah, maka juga semakin meningkatkan pilihan sikap diam karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah supervisi yang buruk berpengaruh pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang?
2. Apakah supervisi yang buruk berpengaruh pada kelelahan emosional karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang?
3. Apakah supervisi yang buruk berpengaruh pada keadilan organisasional perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang?

4. Apakah kelelahan emosional berpengaruh pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang?
5. Apakah keadilan organisasional berpengaruh pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang?
6. Apakah kelelahan emosional dapat memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang?
7. Apakah keadilan organisasional dapat memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang
2. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada kelelahan emosional karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang.

3. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada keadilan organisasional perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang.
4. Untuk menguji pengaruh kelelahan emosional pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang.
5. Untuk menguji pengaruh keadilan organisasional pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang.
6. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan dimediasi oleh kelelahan emosional.
7. Untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam dimediasi oleh keadilan organisasional.

#### **1.6. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Penelitian-penelitian mengenai manajemen SDM biasanya selalu berfokus pada sisi positif dari suatu organisasi, akan tetapi pada penelitian ini memberikan hasil yang berbeda, dimana penelitian ini berfokus pada sisi negatif yaitu kondisi yang sering terjadi di tempat kerja, salah satunya adalah pilihan sikap diam karyawan, karena pilihan sikap diam karyawan

dalam para peneliti dianggap sebagai pengaruh negatif yang dapat merugikan organisasi.

- b. Penelitian ini memberikan tambahan pengembangan ilmu mengenai pengaruh supervisi yang buruk terhadap pilihan sikap diam karyawan, dimana pada penelitian ini diteliti di negara Indonesia yang memiliki budaya kolektivisme dan budaya jarak kekuasaan yang tinggi (*high power distance*).
- c. Penelitian ini memberikan validasi mengenai variabel mediasi kelelahan emosional dan keadilan organisasional dalam pengaruh supervisi yang buruk terhadap pilihan sikap diam karyawan.

## 2. Kegunaan Praktis

### a. Bagi Karyawan

1. Apabila supervisi yang buruk terbukti berpengaruh pada pilihan sikap diam karyawan, maka hal ini bisa menjadi informasi bagi karyawan bahwa karyawan harus memperbaiki kedekatan dan hubungan dengan atasan, agar persepsi dari karyawan terhadap supervisi yang buruk yang terjadi pada organisasi tersebut dapat berkurang dan menurun, sehingga dapat mengatasi terjadinya pilihan sikap diam karyawan.
2. Apabila kelelahan emosional terbukti memediasi hubungan supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan, maka penting bagi karyawan untuk mengurangi tingkat kelelahan emosionalnya, seperti dengan berlibur atau istirahat yang cukup agar dengan berkurangnya

kelelahan emosional dapat mengurangi tingkat pilihan sikap diam karyawan.

3. Penelitian ini menunjukkan bahwa pilihan sikap diam karyawan merupakan hal yang negatif yang dapat merugikan suatu organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dapat dijadikan pengetahuan bagi karyawan bahwa pilihan sikap diam bukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu masalah, sehingga sikap diam karyawan harus dikurangi salah satunya adalah dengan cara menjaga hubungan dan komunikasi yang baik dengan atasan.

b. Bagi Manajemen pada Perusahaan

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi pada manajemen perusahaan, bahwa pilihan sikap diam karyawan merupakan perilaku negatif yang dapat merugikan perusahaan, sehingga perusahaan diharapkan dapat mengurangi terjadinya pilihan sikap diam karyawan dengan memperbaiki pengawasan supervisi yang baik, supaya karyawan dapat menggali kemampuannya dalam bekerja dan karyawan dapat menyampaikan ide, pendapat dan saran yang berguna bagi perusahaan.
2. Penelitian ini diharapkan agar dapat digunakan sebagai bahan analisa oleh manajemen perusahaan terkait dengan sistem pengawasannya supaya dapat bersikap baik dalam memperlakukan bawahan dan menggunakan kekuasaannya sebagaimana mestinya, sehingga

karyawan tidak akan merasa tertekan dan tidak merasa takut untuk menyampaikan pendapatnya.

3. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen perusahaan agar meningkatkan keadilan organisasinya, sehingga dapat mengurangi terjadinya pilihan sikap diam karyawan.

### **1.7. Orisinilitas Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan, serta menguji hubungan variabel-variabel tersebut dengan dimediasi oleh kelelahan emosional dan keadilan organisasional. Penelitian ini memiliki kebaruan sebagai berikut :

1. Model penelitian dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari 2 (dua) model penelitian yang dilakukan oleh Whitman dkk. (2014) dan Kareem (2017). Pada penelitian sebelumnya, kelelahan emosional dan keadilan organisasional diteliti sebagai variabel mediasi secara terpisah. Akan tetapi pada penelitian ini, kedua variabel mediasi tersebut diteliti secara bersama-sama untuk mengetahui peran mediasi pada pengaruh supervisi yang buruk terhadap pilihan sikap diam karyawan.
2. Pada penelitian sebelumnya, Whitman dkk. (2014) menggunakan objek penelitian yaitu perawat di Minnesota, Amerika Serikat. Amerika Serikat merupakan negara yang memiliki budaya jarak kekuasaan yang cenderung rendah dan mayoritas memiliki budaya individualisme. Namun pada penelitian ini objeknya berbeda, yaitu karyawan yang berkerja di perusahaan

tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang, Indonesia, yang memiliki budaya jarak kekuasaan yang tinggi dan cenderung lebih ke budaya kolektivisme.

3. Pada penelitian sebelumnya, indikator yang digunakan untuk menguji supervisi yang buruk menggunakan indikator penelitian dari Tepper (2000) yang menggunakan 15 item indikator. Namun pada penelitian ini menggunakan indikator yang berbeda, yaitu indikator penelitian dari Wulani dkk. (2014) yang menggunakan 27 item indikator. Peneliti menggunakan indikator yang berbeda dari penelitian sebelumnya, karena menyesuaikan perbedaan budaya yang ada pada penelitian sebelumnya. Indikator dari Wulani dkk (2004) bahasa dan pilihan katanya lebih halus dan sopan, serta sudah disesuaikan dengan budaya pada masyarakat di Indonesia.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 2.1. Kajian Teori Utama

##### 2.1.1. Keluar, Suara, Loyalitas dan Kelalaian (*Exit, Voice, Loyalty, and Neglect* atau EVLN)

Dalam perilaku organisasi, model *Exit-Voice-Loyalty-Neglect* (EVLN) merupakan sebuah model yang mengidentifikasi cara-cara bahwa karyawan menanggapi ketidakpuasan pada organisasi. Model EVLN ini pertama kali dikembangkan oleh Hirschman pada tahun 1970. Menurut Hirschman, terdapat empat kategori dalam model EVLN ini yang digunakan untuk mengidentifikasi reaksi karyawan terhadap kondisi yang tidak mendukung dan ketidakpuasan karyawan dalam suatu organisasi. Pertama, keluar atau *exit* yaitu ketidakpuasan kerja karyawan yang terbentuk dari waktu ke waktu dan pada akhirnya memotivasi karyawan untuk keluar dan beralih kepekerjaan lain. Kedua, suara atau *voice* yaitu sikap karyawan yang merekomendasikan cara-cara bagi manajemen untuk perbaikan perusahaan. Ketiga, loyalitas atau *loyalty* yaitu kesadaran karyawan untuk bertahan dalam organisasi sehingga meminimalisir karyawan untuk keluar pekerjaan. Keempat, kelalaian atau *neglect* yaitu sikap pasif karyawan yang memiliki konsekuensi negatif bagi organisasi.

Kemudian pada tahun 1974, Noelle-Neumann mengembangkan model EVLN dan melahirkan teori lingkaran sikap diam (*spiral of silence*). Teori lingkaran sikap diam pada awalnya dikembangkan dalam konteks opini publik.

Teori ini mengemukakan bahwa pendapat minoritas lebih ditekan atau lebih berhati-hati dalam mengungkapkan pendapatnya, dikarenakan adanya rasa takut dikucilkan atau terisolasi oleh kaum mayoritas. Secara khusus, teori lingkaran sikap diam ini berfokus pada perilaku karyawan untuk menghindari pendapat minoritas yang bertentangan dengan pendapat mayoritas (Noelle-Neumann, 1974: 44). Pendapat minoritas biasanya menjadi kontroversi terhadap pendapat mayoritas. Oleh karena itu, orang-orang yang memiliki pendapat mayoritas memiliki kepercayaan diri untuk menyuarakan pendapatnya.

Teori lingkaran sikap (*spiral of silence*) diam menjelaskan bahwa dukungan dari rekan kerja mampu mempengaruhi keputusan seseorang untuk berbicara di tempat kerja. Sementara itu, Morrison dan Miliken (2000: 707) mengemukakan bahwa sikap diam seseorang lebih mungkin terjadi ketika orang tersebut tidak yakin rekan kerjanya akan mendukung pendapatnya. Hal tersebut yang mendorong terjadinya sikap diam (*silence*) yang muncul sebagai konstruk dalam literatur perilaku organisasi, yang kemudian disebut dengan keheningan organisasi (*organizational silence*). Dari model tersebut, dikembangkan lagi model pada level individu dalam suatu organisasi, sehingga muncul variabel baru yang disebut dengan pilihan sikap diam karyawan (*employee silence*), yaitu sikap karyawan yang lebih memilih untuk tidak menyampaikan ide, pendapat dan sarannya untuk perbaikan organisasi, sehingga sikap diam karyawan ini dapat merugikan organisasi.

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

Teori konservasi sumber daya atau *conservation of resources* (COR) merupakan teori yang membahas tentang perilaku manusia yang dapat menghasilkan dan membentuk sumber daya untuk organisasi. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Hobfoll pada tahun 1989. Teori COR menyajikan proses komprehensif tentang bagaimana stres terjadi dan bagaimana individu merespon stres. Prinsip utama dalam teori ini adalah bahwa individu berusaha untuk mempertahankan, melindungi dan membangun sumber daya seperti dukungan sosial, karakteristik pribadi, waktu dan energi (Hobfoll, 1989: 516). Sumber daya dihargai karena sumber daya tidak hanya memiliki nilai instrumental dalam menawarkan sarana kepada orang-orang untuk mencapai tujuannya, tetapi juga membawa nilai simbolik yang mengidentifikasi individu siapa mereka sebenarnya.

Manusia berusaha untuk menciptakan situasi dengan surplus sumber daya dan menghindari situasi yang menyebabkan hilangnya sumber daya, karena pada akhirnya dapat menyebabkan ketidaknyamanan psikologis atau stres (Hobfoll, 1989, 2001). Ketika individu tidak terancam stresor, individu tersebut memiliki motivasi untuk memperoleh, mempertahankan dan menginvestasikan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka, dan mengumpulkan sumber daya yang berlebihan untuk potensi ketegangan pada masa mendatang. Namun, ketika dihadapkan dengan stres kronis, individu berusaha untuk melestarikan sumber daya mereka yang tersisa dan melindungi diri dari potensi kehilangan sumber daya yang lebih lanjut dan penipisan (Hobfoll, 2001: 356).

Oleh karena itu, untuk mencapai hal tersebut karyawan berusaha menjauhkan diri dari stres dengan menginvestasikan beberapa sumber daya untuk terlibat dalam perilaku pasif dan defensif (Xu dkk., 2015: 3)

Teori COR melahirkan teori mengenai gaya kepemimpinan yang akan membentuk sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Terdapat dua macam gaya kepemimpinan yang dihasilkan, yaitu gaya kepemimpinan dengan lingkaran positif yang menguntungkan (*positive gain spirals*) dan lingkaran negatif yang merugikan (*negative loss spirals*). Gaya kepemimpinan dalam lingkaran negatif merupakan salah satu penyebab terjadinya stres pada karyawan, sehingga hal tersebut menyebabkan munculnya gaya kepemimpinan yang negatif, yaitu supervisi yang buruk (*abusive supervision*) yang merupakan tindakan dari atasan dalam penyalahgunaan kekuasaan dan sumber daya.

Teori COR juga memberikan wawasan yang sangat berharga untuk studi tentang kelelahan emosional (*emotional exhaustion*). Menurut teori COR, kelelahan emosional paling mungkin terjadi ketika seseorang kehilangan sumber daya yang sebenarnya, atau situasi dimana sumber daya seseorang tidak memadai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan (Hobfoll, 1989). Kelelahan emosional terjadi ketika individu merasa tidak lagi memiliki sumber daya emosional yang cukup untuk menangani stressor yang dihadapi oleh individu tersebut (Hobfoll, 1989; Lee & Ashforth, 1996). Leiter (1991; 1993) mengemukakan bahwa individu yang mengalami kelelahan emosional terlalu menekankan mekanisme penghindaran atau penarikan diri dari lingkungan kerjanya. Yang paling buruk dari hubungan karyawan yang terkait dengan penghindaran atau penarikan diri dari kelelahan

emosional adalah kepuasan kerja karyawan berkurang dan kinerja pekerjaan karyawan yang menurun (Lee & Ashforth, 1996: 123).

### **2.1.3. Teori Keadilan (*Justice Theory*)**

Dalam literatur manajemen, konsep keadilan atau teori keadilan (*justice theory*) pertama kali dikenalkan oleh Plato pada tahun 1945 dan Aristoteles pada tahun 1953. Kemudian dikembangkan lagi oleh Rawls pada tahun 1971 dan Rozik pada tahun 1974. Konsep keadilan merupakan sebuah pemahaman dimana keadilan sebagai aspek moralitas (Greenberg & Bies, 1992: 433). Namun pada abad ke-20 dengan munculnya proses psikologis, penekanan dibuat pada pemahaman persepsi orang terhadap keadilan dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, banyak perkembangan yang terjadi seperti teori keseimbangan (*balance theory*) oleh Heider pada tahun 1958, teori disonansi kognitif (*cognitive dissonance theory*) oleh Festinger (1957), reaktansi psikologis (*psychological reactance*) oleh Brehm (1966) dan hipotesis agresi frustrasi (*frustation aggression hyphotesis*) oleh Dollard dkk. dalam Homans (1982), yang menghasilkan banyak perkembangan untuk menyelidiki masalah mendasar keadilan di tempat kerja (Lather & Kaur, 2015: 8).

Persepsi tentang keadilan organisasi merupakan perhatian utama bagi semua karyawan di tempat kerja. Karyawan khawatir dan prihatin dengan keadilan dalam organisasi di berbagai aspek kehidupan kerjanya. Dari teori keadilan (*justice theory*) dan masalah mendasar keadilan di tempat kerja itulah dikembangkan lagi teori mengenai keadilan organisasi. Karyawan yang prihatin

dengan keadilan dalam distribusi sumber daya manusia seperti *reward* dan pembayaran gaji, hal ini disebut dengan keadilan distributif atau *distributive justice* (Adams, 1963; Deutsch, 1975; Leventhal, 1976). Karyawan juga prihatin dengan keadilan dalam proses pengambilan keputusan, hal ini disebut dengan keadilan prosedural atau *procedural justice* (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980). Kemudian akhirnya karyawan juga memperhatikan keadilan dalam perawatan interpersonal yang disebut dengan keadilan interaksional atau *interactional justice* (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993).

Secara kolektif, keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional dikenal sebagai keadilan organisasional, dimana istilah keadilan organisasional ini pertama kali diciptakan oleh Greenberg pada tahun 1987, yang mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan yang ada di organisasi dan reaksinya terhadap persepsi tersebut (Lather & Kaur, 2015: 8).

## **2.2. Kajian Variabel Penelitian**

### **2.2.1 Pilihan Sikap Diam Karyawan (*Employee Silence*)**

#### **1. Definisi Pilihan Sikap Diam Karyawan**

Beberapa definisi mengenai sikap diam karyawan menurut para peneliti terdahulu adalah sebagai berikut :

1. Sikap diam karyawan merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan perilaku pasif dan identik dengan salah satu bentuk loyalitas dan kesetiaan karyawan dalam suatu organisasi (Hirschman, 1970).

2. Sikap diam karyawan merupakan sikap dalam menahan segala bentuk ekspresi tentang perilaku, kognitif dan afektif karyawan terhadap keadaan organisasinya (Pinder & Harlos, 2001: 334).
3. Sikap diam karyawan merupakan keadaan dimana karyawan lebih memilih untuk menahan gagasan, informasi dan opini tentang perbaikan terkait pekerjaan dalam organisasi (Dyne dkk., 2003: 1361).
4. Sikap diam karyawan merupakan salah satu perilaku disfungsional karyawan yang dapat menghambat proses perubahan organisasi serta dapat mengurangi sikap kerja karyawan yang positif (Vakola & Bouradas, 2005: 444).

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sikap diam karyawan merupakan situasi atau kondisi dimana karyawan lebih memilih untuk menahan informasi yang berguna bagi organisasi dengan cara tidak berbicara dan tidak menyampaikan informasi tersebut kepada organisasinya.

## **2. Dimensi Pilihan Sikap Diam Karyawan**

Menurut Dyne dkk. (2003: 1366) dimensi pilihan sikap diam karyawan antara lain adalah sebagai berikut :

### **1. Sikap Diam Sepakat (*Acquiescent Silence*)**

Diam sepakat merupakan dimensi pilihan sikap diam karyawan yang bertujuan untuk menahan ide, pendapat dan saran yang berkaitan dengan masalah pada suatu pekerjaan yang mungkin berguna bagi organisasi, sehingga karyawan lebih memilih sepakat dengan pendapat mayoritas karyawan dengan tidak menyampaikan ide, pendapat dan sarannya terhadap organisasi.

## 2. Sikap Diam Defensif (*Deensive Silence*)

Diam defensif merupakan sikap diam karyawan yang disengaja dan inisiatif ditujukan untuk melindungi dirinya sendiri karena perasaan takut pada reaksi dalam mengekspresikan pandangan terhadap masalah dalam organisasi dan menjauhkan diri dari risiko yang dapat merugikan posisi karyawan pada organisasi tersebut.

## 3. Sikap Diam Prososial (*Pro-Social Silence*)

Diam prososial merupakan pilihan sikap diam yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi dengan tujuan agar menguntungkan dan melindungi karyawan lain.

## 3. **Faktor Penyebab Pilihan Sikap Diam Karyawan**

Menurut Lu dan Xie (2013: 48-50) beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya pilihan sikap diam karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

### 1. Faktor Individu (*Individual Factors*)

Faktor individu yang terkait dengan pilihan sikap diam karyawan sejauh ini berfokus pada jenis kelamin, persepsi psikologis internal, karakteristik kepribadian, pemantauan diri dan tingkat harga diri. Faktor individu merupakan alasan utama dalam pilihan sikap diam karyawan. Ketika individu merasa akan mengungkapkan pendapat yang mengarah pada hasil yang buruk dan tidak menghasilkan peran atau pengaruh yang diharapkan dalam suatu organisasi, maka individu akan memilih untuk tetap bersikap diam.

## 2. Faktor Kepemimpinan dan Organisasi (*Leadership and Organizational Factors*)

Morrison dan Miliken (2000: 708) berpendapat bahwa sikap diam karyawan dalam suatu organisasi disebabkan oleh manajer. Akar permasalahannya adalah ketika manajer khawatir terhadap *feedback* negatif yang berasal dari bawahan. Ketika *feedback* negatif berasal dari bawahan, sering dianggap sebagai tidak rasional dan menjadi ancaman terhadap kekuatan para manajer. Hanya karena kekhawatiran para manajer dan ketakutan terhadap informasi *feedback* negatif karyawan, organisasi memilih dan menggunakan pengambilan keputusan terpusat dan kurangnya mekanisme *feedback* ke atas, sehingga sikap diam karyawan akan terbentuk dalam organisasi.

## 3. Faktor Kolega (*Colleague Factors*)

Penelitian yang ada menunjukkan bahwa kata-kata dan tindakan karyawan dipengaruhi oleh tekanan kolektif, dan karyawan yang memilih bersikap diam dalam suatu organisasi merupakan fenomena kolektif. Ketika karyawan memutuskan apakah akan memberikan komentar, mereka sangat dipengaruhi oleh sudut pandang rekan kerjanya. Ketika karyawan merasa sudut pandang pribadinya merupakan salah satu dari sedikit orang dalam organisasinya, maka karyawan cenderung tidak mengakui sepenuhnya ide-ide itu, dan tidak mengemukakannya karena takut terisolasi dalam organisasi tersebut.

## 4. Faktor Budaya (*Cultural Factors*)

Faktor budaya merupakan anteseden penting dalam perilaku karyawan yang memilih sikap diam. Faktor budaya yang berbeda dalam suatu organisasi

akan menyebabkan berbagai jenis sikap diam. Budaya kolektivitasme dalam suatu organisasi akan mendorong karyawan untuk mau berbagi pendapat dan informasi, namun ketika dalam suatu organisasi memiliki budaya individualisme yang tinggi, maka sikap diam karyawan cenderung tinggi.

#### 4. Indikator Pilihan Sikap Diam Karyawan Karyawan

Menurut Dyne dkk. (2003: 1359) indikator dari pilihan sikap diam karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sikap Diam Sepakat (*Acquiescent Silence*), indikatornya antara lain :
  - a. Enggan untuk mengemukakan pendapat
  - b. Menyimpan ide untuk perbaikan diri karena kurangnya keyakinan diri (*self efficacy*)
  - c. Tidak terlibat dalam pencarian solusi pemecahan masalah
  - d. Menyimpan ide/gagasan tentang cara meningkatkan kinerja perusahaan
2. Sikap Diam Defensif (*Defensive Silence*), indikatornya antara lain :
  - a. Takut menyetujui ide untuk perbaikan perusahaan
  - b. Ketakutan dalam berbicara
  - c. Menolak untuk membocorkan informasi yang mungkin membahayakan perusahaan
3. Sikap Diam Prososial (*Pro-Social Silence*)
  - a. Menyimpan informasi perusahaan yang bersifat rahasia
  - b. Melindungi informasi rahasia perusahaan untuk menunjukkan sikap pedulinya

- c. Menolak untuk membocorkan informasi yang mungkin membahayakan perusahaan

### **2.2.2 Supervisi yang Buruk (*Abusive Supervision*)**

#### **1. Definisi Supervisi yang Buruk**

Beberapa definisi mengenai supervisi yang buruk menurut para peneliti terdahulu adalah sebagai berikut :

1. Supervisi yang buruk merupakan persepsi dari bawahan terkait sejauh mana atasan melakukan perilaku yang kurang baik terhadap bawahan, secara verbal maupun non verbal yang dilakukan secara terus-menerus namun tidak melibatkan kontak fisik (Tepper, 2000: 178).
2. Supervisi yang buruk merupakan konstruk perilaku negatif pada sebuah organisasi, dimana pemimpin atau atasan menyalahgunakan kekuasaannya terhadap karyawan atau bawahannya yang dilakukan secara berulang, namun tidak termasuk kontak fisik (Wulani dkk., 2014: 56).
3. Supervisi yang buruk merupakan salah satu konstruksi manajerial yang negatif dan mengacu pada perilaku disfungsional serta penyalahgunaan bawahan (Pradhan & Jena, 2017: 2).

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa supervisi yang buruk merupakan persepsi karyawan terhadap atasannya yang menyalahgunakan kekuasaan dalam organisasi tersebut secara negatif dan dilakukan dalam jangka waktu yang lama.

## 2. Dimensi Supervisi yang Buruk

Dalam penelitiannya Wulani dkk. (2014) mengenai supervisi yang buruk di Indonesia, mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dari supervisi yang buruk yang sudah disesuaikan dengan konteks budaya di Indonesia, yaitu :

### 1. Penyalahgunaan Kemarahan Secara Aktif (*Angry-Active Abuse*)

Merupakan perilaku verbal atasan yang berkaitan dengan bentuk-bentuk kemarahan yang ditunjukkan kepada bawahan, seperti memarahi bawahan di depan orang lain, menunjukkan kemarahan tanpa penjelasan, dan kemarahan dengan tingkat emosi yang sangat tinggi.

### 2. Penghinaan atau Pelecehan Secara Aktif (*Humiliation-Active Abuse*)

Merupakan bentuk pelecehan yang mengacu pada perilaku verbal dan nonverbal, contohnya seperti atasan mengejek dan mengancam bawahan (verbal) dan memukul meja dengan keras ketika atasan marah dengan bawahan (non verbal).

### 3. Penyalahgunaan Secara Pasif (*Passive Abuse*)

Merupakan bentuk pelecehan yang mengacu pada perilaku nonverbal atasan kepada bawahan mereka yang berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan bawahan. Contohnya seperti ketika waktu atau jam istirahat, atasan memaksa bawahan untuk tetap melakukan pekerjaan dan atasan tidak menghargai kerja keras bawahan.

## 3. Indikator Supervisi yang Buruk

Wulani dkk. (2014) merumuskan indikator untuk mengukur supervisi yang buruk, dimana indikator ini hanya cocok diterapkan di negara yang memiliki

budaya jarak kekuasaan tinggi seperti di Indonesia. Indikator tersebut antara lain yaitu :

1. Penyalahgunaan Kemarahan Secara Aktif (*Angry-Active Abuse*)
  - a. Berbicara tidak sopan kepada bawahan
  - b. Memarahi bawahan dengan keras
  - c. Emosi yang tinggi
  - d. Ketika marah tidak menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh bawahan
  - e. Menegur bawahan di depan orang lain dengan intonasi tinggi
2. Penghinaan atau Pelecehan Secara Aktif (*Humiliation-Active Abuse*)
  - a. Memukul meja ketika marah
  - b. Meremehkan bawahan
  - c. Menyindir bawahan
3. Penyalahgunaan Secara Pasif (*Passive Abuse*)
  - a. Tidak adil dalam memperlakukan bawahannya
  - b. Mendiamkan bawahan
  - c. Memberi perintah tanpa memahami kesulitan bawahan
  - d. Tidak menghargai kerja keras bawahan
  - e. Tidak memberi informasi penting terkait penyelesaian tugas
  - f. Mengingkari janji
  - g. Tidak mempercayai bawahan
  - h. Menuduh melakukan kesalahan yang tidak sebenarnya tidak dilakukan
  - i. Meminta tetap bekerja di jam istirahat
  - j. Meminta bekerja lebih lama tanpa memberikan kompensasi

### 2.2.3 Kelelahan Emosional (*Emotional Exhaustion*)

#### 1. Definisi Kelelahan Emosional

Beberapa definisi mengenai kelelahan emosional menurut para peneliti terdahulu adalah sebagai berikut :

1. Kelelahan emosional merupakan keadaan kronis penipisan fisik dan emosional yang diakibatkan oleh pekerjaan yang berlebihan dan atau tuntutan pribadi dan juga stres terus-menerus (Wright & Cropanzano, 1998: 486).
2. Kelelahan emosional mengacu pada perasaan emosional yang berlebihan dan terkuras oleh kontak seseorang dengan orang lain (Leiter & Maslach, 1988: 297).
3. Kelelahan emosional merupakan keadaan seseorang yang disebabkan oleh menipisnya energi dan waktu yang diakibatkan dari pekerjaan yang berlebihan, sehingga tidak dapat melakukan peran dan tanggungjawabnya secara memadai dan nyaman (Ahmad, 2010: 269).

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kelelahan emosional merupakan keadaan ketika seorang karyawan kehabisan energi dan sumber daya emosional yang disebabkan oleh tuntutan dan stres pekerjaan yang terlalu tinggi.

#### 3. Karakteristik Kelelahan Emosional

Menurut Maslach dan Jackson (1981: 105) karakteristik yang mempengaruhi kelelahan emosional ada tiga, yaitu :

1. Terganggu secara fisik

Ditandai dengan gangguan secara fisik seperti: kepala terasa pusing, lemas, lesu, sulit tidur, tidak nafsu makan, tekanan darah, gangguan lambung, ketegangan otot.

2. Terganggu secara psikologis

Ditandai dengan turunnya kepercayaan diri, mudah frustrasi, mudah gugup, putus asa dan penurunan pencapaian pribadi.

3. Terganggu secara sosial

Ditandai dengan komunikasi tidak efektif, mengurung diri, kesepian, tidak peduli dengan keadaan sekitar, dan mengasingkan diri.

**4. Indikator Kelelahan Emosional**

Menurut Maslach & Jackson (1981: 108) indikator yang mempengaruhi kelelahan emosional ditandai dengan:

1. Terganggu secara fisik

a. Merasa lelah pada akhir hari kerja

Disebabkan karena terlalu berat beban kerja dihari kerja sehingga karyawan kurang beristirahat dan merasakan dampaknya pada akhir hari kerja.

b. Merasa lelah ketika bangun pada pagi hari

Ditandai dengan adanya rasa nyeri pada punggung, nyeri pada anggota badan, kaku pada kelopak mata dikarenakan kurangnya waktu untuk istirahat.

- c. Merasa lelah ketika menghadapi jadwal kerja

Ditandai dengan perasaan cemas saat memulai pekerjaan, lesu, kurang semangat dan kurang bergairah.

## 2. Terganggu secara psikologis

- a. Terganggu secara emosional

Ditandai dengan habisnya sumber daya (waktu dan energi) seperti tidak dapat berkonsentrasi, susah berfikir, cenderung untuk lupa, tidak tekun dalam pekerjaannya, kepercayaan berdiri berkurang, dan sulit mengontrol sikap.

- b. Merasa frustrasi ketika bekerja

Ditandai dengan emosi yang kurang stabil, tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik, dan ceroboh.

- c. Tertekan ketika menghadapi pekerjaan

Ditandai dengan perasaan tidak percaya diri, lebih mengurung diri dan perasaan gugup.

## 3. Terganggu secara sosial

- a. Merasa telah bekerja terlalu keras

Ditandai dengan sikap menunda pekerjaan, merasa enggan menyelesaikan tugas tepat waktu.

- b. Merasa sudah pada batasnya

Ditandai dengan sikap yang cenderung untuk bermalas-malasan, kurang peduli dengan keadaan sekitar dan cenderung mengurung diri.

## 2.2.4 Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

### 1. Definisi Keadilan Organisasional

Beberapa definisi mengenai keadilan organisasional menurut para peneliti terdahulu adalah sebagai berikut :

1. Keadilan organisasional merupakan persepsi subjektif karyawan tentang sejauh mana karyawan diperlakukan secara adil di dalam tempat kerjanya (Greenberg & Bies, 1992: 434).
2. Keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam kegiatan di tempat kerjanya (Ivancevich, 2008: 159).
3. Keadilan organisasional merupakan persepsi karyawan dimana karyawan diperlakukan secara adil di dalam organisasi (Ariasti & Wulansari, 2017: 68).

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional merupakan persepsi yang dirasakan oleh karyawan mengenai keadilan keseluruhan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawannya.

### 2. Dimensi Keadilan Organisasional

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Usmani & Jamal (2013: 355-357) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dari keadilan organisasional, yaitu :

#### 1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Keadilan distributif merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana imbalan (*reward*) yang dialokasikan secara adil oleh organisasi terhadap

karyawannya. Contoh dari keadilan distributif adalah gaji, pengakuan dan bonus (*reward*).

2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan prosedural merupakan persepsi yang dipengaruhi oleh sejauh mana alokasi keputusan yang dirasakan oleh karyawan telah dibuat sesuai dengan metode dan pedoman yang adil. Contoh dari keadilan prosedural adalah proses penentuan promosi, proses pemutusan hubungan kerja dan proses kenaikan gaji karyawan.

3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Keadilan interaksional merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana seorang diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Contoh dari keadilan interaksional adalah organisasi memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat sebuah keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan dan ketika membuat sebuah keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis.

**3. Indikator Keadilan Organisasional**

Menurut Niehoff & Moorman (1993: 537), terdapat indikator dalam keadilan organisasional yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

- a. Jadwal kerja
- b. Tingkat gaji
- c. Beban kerja
- d. Penghargaan yang didapatkan

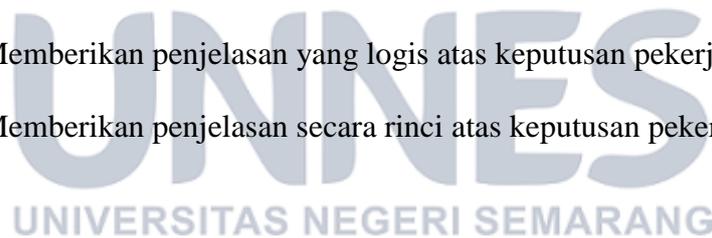
e. Tanggung jawab pekerjaan

2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

- a. Mempertimbangkan keputusan pekerjaan
- b. Kekhawatiran karyawan didengar oleh pimpinan
- c. Mekanisme pengumpulan informasi yang akurat dan objektif
- d. Mengklarifikasi keputusan dan memberikan tambahan informasi
- e. Penetapan keputusan yang konsisten
- f. Karyawan diperbolehkan mengajukan proses banding

3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

- a. Memperlakukan karyawan dengan baik dan perhatian
- b. Memperlakukan karyawan dengan terhormat dan bermartabat
- c. Peka terhadap kebutuhan karyawan
- d. Memperlakukan karyawan dengan cara yang tepat
- e. Peduli terhadap hak-hak karyawan
- f. Mendiskusikan implikasi atas keputusan pekerjaan
- g. Memberikan pembenaran yang cukup atas keputusan pekerjaan
- h. Memberikan penjelasan yang logis atas keputusan pekerjaan
- i. Memberikan penjelasan secara rinci atas keputusan pekerjaan



**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 2.1 berikut.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti			Hasil Penelitian
1.	Ai-hua dkk. (2018)	<i>Abusive Supervision and Employee Silence : The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX</i>	Karyawan tingkat menengah	Supervisi yang buruk berhubungan positif dengan pilihan sikap diam karyawan
2.	Xu dkk. (2015)	<i>The Bad Boss Takes It All: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Influence Employee Silence</i>	Karyawan yang bekerja di industri jasa	3. Kelelahan emosional memediasi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan
3.	Onyishi (2012)	<i>Abusive Supervision and Prosocial Organizational Behavior: A Study of Workers in the Banking Industry in Nigeria</i>	Karyawan bank	Supervisi yang buruk berhubungan negatif dengan pilihan sikap diam karyawan

No.	Nama Peneliti			Hasil Penelitian
4.	Rafferty dan Restubog (2011)	<i>The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision</i>	Karyawan dan supervisor bank	Supervisi yang buruk berhubungan negatif dengan pilihan sikap diam karyawan
5.	Whitman dkk. (2014)	<i>Abusive supervision and feedback avoidance : The mediating role of emotional exhaustion</i>	Perawat di Minnesota	2. Kelelahan emosional memediasi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan
6.	Kareem (2017)	<i>Role of Abusive Supervision on Employee Silence and Mediating Role of Justice Perception: A Case of Banks in Iraq</i>	Karyawan bank	3. Keadilan organisasional memediasi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan
7.	Tulubas dan Celep (2012)	<i>Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor</i>	Dosen-dosen di Universitas	Keadilan organisasional berhubungan negatif dengan pilihan sikap diam

No.	Nama Peneliti		Hasil Penelitian
8.	Aküzüm (2014)	<i>The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions</i>	2. Keadilan organisasional berpengaruh positif pada sikap diam prososial

Sumber : Penelitian Terdahulu

## 2.4. Kerangka Berpikir

### 2.4.1. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam Karyawan

Menurut Hobfoll (2011: 117) dalam teori COR, ketika individu dihadapkan dengan stres dan merasa terancam akan kemungkinan kehilangan sumber daya di masa mendatang, maka individu tersebut berniat untuk melestarikan sumber daya yang ada saat ini dan mencoba untuk terlibat dalam perilaku pasif serta menjauhkan diri dari penyebab stres. Individu yang mengalami penurunan psikologis sering menunjukkan perilaku kerja yang kontraproduktif (Martinko dkk., 2013). Salah satu bentuk perilaku kerja kontraproduktif adalah sikap diam karyawan (*employee silence*), yaitu ketika karyawan memutuskan untuk memilih bersikap diam daripada berbagi informasi penting dan ide-ide yang karyawan miliki terhadap organisasinya (Pinder dan Harlos, 2001)

Menurut Tepper (2007: 275) supervisi yang buruk (*abusive supervision*) merupakan salah satu penyebab terjadinya pilihan sikap diam karyawan pada

sebuah organisasi. Supervisi yang buruk merupakan persepsi dari bawahan terkait sejauh mana atasan melakukan perilaku yang kurang baik terhadap bawahan, secara verbal maupun non verbal yang dilakukan secara terus-menerus namun tidak melibatkan kontak fisik (Tepper, 2000: 178). Perilaku atasan yang kurang baik tersebut dapat menyebabkan karyawan kehilangan sumber dayanya, dan ketika karyawan mempersepsikan bahwa adanya penyalahgunaan kekuasaan atasan maka karyawan mencoba mengatasi penyalahgunaan tersebut dan mempertahankan sumber daya yang tersisa dengan cara terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif dan perilaku pasif seperti memilih untuk bersikap diam di tempat kerjanya (Aryee dkk., 2008: 395; Martinko dkk., 2013: 120).

Cropanzano dan Mitchell (2005: 886) mengemukakan bahwa perilaku dan sikap bawahan tergantung dari aktivitas dan perilaku yang dilakukan oleh atasannya. Ketika karyawan menerima perlakuan yang sesuai dari atasannya, karyawan akan lebih termotivasi untuk ikut mengambil bagian dalam kegiatan yang bermanfaat bagi manajer dan organisasinya. Namun apabila apabila karyawan diperlakukan tidak baik oleh atasannya, maka akan terjadi hubungan timbal balik yang negatif dari karyawan dan karyawan akan berperilaku negatif. Tingginya persepsi supervisi yang buruk menyebabkan terjadinya pilihan sikap diam dalam suatu organisasi meningkat, karena karyawan menjadi takut akan hasil negatif yang diterima oleh karyawan ketika karyawan menyuarakan pendapat dan ide-idenya untuk perbaikan organisasinya (Kareem, 2017: 853).

#### **2.4.2. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Kelelahan Emosional**

Menurut teori COR (Hobfoll, 1989) orang-orang memiliki kecenderungan dasar untuk mendapatkan, mempertahankan, dan melindungi sumber daya mereka. Individu mengalami tekanan psikologis ketika dihadapkan dengan ancaman kehilangan sumber dayanya. Pada penelitian-penelitian terdahulu, supervisi yang buruk (*abusive supervision*) merupakan stresor kerja terkait dengan kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) (Whitman dkk., 2014: 42). Menurut Wu dan Hu (2009: 149) kelelahan emosional terjadi ketika tuntutan emosional melebihi apa yang seorang individu mampu berikan selama interaksi interpersonal di tempat kerja. Ketika seorang individu secara kronis bekerja dibawah tekanan yang disebabkan oleh interaksi interpersonal, maka akan memunculkan kelelahan emosional pada individu tersebut.

Dalam konteks supervisi yang buruk dimana bawahan merasa diperlakukan buruk oleh atasannya, bawahan harus mengeluarkan banyak upaya psikologis untuk menangani stres interpersonal. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara supervisi yang buruk dan kelelahan emosional kemungkinan berasal dari konflik interpersonal antara bawahan yang disalahgunakan dan perilaku atasan yang buruk (Harvey dkk., 2007: 266). Oleh karena itu, bawahan yang disalahgunakan oleh atasan mungkin mengalami kelelahan emosional dan stres sebagai akibat dari kemungkinan perilaku supervisi yang buruk.

Penelitian yang dilakukan oleh Whitman dkk. (2014) menyatakan bahwa supervisi yang buruk mampu mempengaruhi terjadinya kelelahan emosional pada diri karyawan. Semakin tinggi persepsi karyawan bahwa terdapat perilaku

supervisi yang buruk di tempat kerjanya, maka semakin meningkatkan terjadinya kelelahan emosional pada diri karyawan tersebut.

#### **2.4.3. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Keadilan Organisasional**

Keadilan organisasional (*organizational justice*) merupakan persepsi karyawan dimana karyawan diperlakukan secara adil di dalam organisasi (Ariasti & Wulansari, 2017: 68). Persepsi keadilan organisasional yang baik oleh karyawan pada organisasi akan meningkatkan emosional positif karyawan tersebut. Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melaksanakan pekerjaannya dengan rasa senang dan positif. Namun sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan keadilan organisasional pada organisasi tersebut rendah, maka karyawan cenderung akan memiliki emosional yang negatif dan mengurangi produktivitas kerjanya.

Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dipengaruhi oleh bagaimana organisasi dan atasannya memperlakukan karyawan di tempat kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tepper (2000: 185) menyatakan bahwa supervisi yang buruk (*abusive supervision*) dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan pada organisasi. Menurut Kareem (2017: 839) perilaku supervisi yang buruk yang dapat meningkatkan terjadinya persepsi ketidakadilan pada organisasi antara lain adalah tidak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, tidak melakukan komunikasi dua arah dengan karyawan, dan menyalahgunakan otoritas dan kekuasaannya untuk menekan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kareem (2017) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara supervisi yang buruk pada keadilan

organisasional. Semakin tinggi persepsi karyawan bahwa terdapat perilaku supervisi yang buruk di dalam organisasinya, maka semakin tinggi pula ketidakadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerjanya, sehingga menandakan bahwa tingkat keadilan organisasionalnya rendah.

#### **2.4.4. Pengaruh Kelelahan Emosional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan**

Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) merupakan perasaan emosional yang berlebihan dan lelah dengan suatu pekerjaan, hal ini terwujud dalam bentuk kelelahan fisik dan perasaan psikologis dan juga emosional individu yang terkuras (Wright & Cropanzano, 1998: 486). Kelelahan emosional terjadi ketika karyawan merasa tidak lagi memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk memahami dan mengendalikan stres yang dihadapinya. Menurut Maslach dan Leiter (2008: 499) kelelahan emosional pada karyawan ditandai dengan terkurasnya sumber-sumber emosional seperti perasaan frustrasi, putus asa, sedih, tidak berdaya, tertekan, mudah tersinggung, dan mudah marah.

Kelelahan emosional sering diwujudkan dengan adanya pengurangan efektivitas kerja dan produktivitas kerja dalam suatu organisasi (Maslach dkk., 2001: 406). Kelelahan emosional juga dapat menyebabkan terjadinya pilihan sikap diam pada karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Whitman dkk. (2014) dan Xu dkk. (2015) menyatakan bahwa kelelahan emosional memiliki pengaruh yang positif pada pilihan sikap diam karyawan. Ketika karyawan mengalami kelelahan emosional yang tinggi yang ditandai dengan terganggunya fisik, psikologis dan emosional karyawan, maka akan meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam pada karyawan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu,

kelelahan emosional menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terjadinya pilihan sikap diam karyawan.

#### **2.4.5. Pengaruh Keadilan Organisasional pada Pilihan Sikap Diam Karyawan**

Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional (*organizational justice*) akan mempengaruhi pilihan sikap karyawan di tempat kerjanya. Karyawan yang mempersepsikan organisasi telah memberikan keadilan, seperti adil dalam memberikan imbalan (*reward*), adil dalam menentukan keputusan sesuai dengan peraturan, dan adil dalam memperlakukan karyawannya, maka karyawan akan memiliki sikap yang positif. Namun sebaliknya, ketika karyawan mempersepsikan organisasi tidak memberikan keadilan, maka karyawan akan menarik diri dan menunjukkan sikap kerja yang negatif terhadap organisasinya, serta emosi negatif karyawan yang akan muncul (Zoghbi, 2010; Ardi & Sudarma, 2015).

Menurut Kareem (2017: 844) karyawan yang mempersepsikan bahwa adanya ketidakadilan dalam organisasi tersebut akan menyebabkan karyawan menjadi tidak pasti dan khawatir terhadap sumber daya yang dimilikinya. Salah satu cara karyawan untuk mengatasi depresi mental karena ketidakadilan organisasi adalah dengan cara memilih untuk bersikap diam (Tepper, 2007). Dengan cara tersebut karyawan dapat melindungi sumber daya yang tersisa agar tidak terjadi kerugian lebih lanjut.

Penelitian yang dilakukan oleh Kareem (2017) menyatakan bahwa keadilan organisasional mempengaruhi terjadinya pilihan sikap diam karyawan.

Pilihan sikap diam (*employee silence*) merupakan reaksi terhadap ketidakadilan yang dirasakan dalam organisasi yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk berbicara atau tetap diam pada beberapa masalah penting di organisasinya (Kareem, 2017: 846). Dari perspektif tersebut, diasumsikan bahwa ketidakadilan yang dirasakan karyawan dalam suatu organisasi akan menyebabkan karyawan memilih untuk bersikap negatif, yaitu sikap diam yang ditandai dengan menahan ide-ide penting, saran dan pendapat yang relevan yang mungkin dapat memperbaiki organisasinya.

#### **2.4.6. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam melalui Kelelahan Emosional**

Penelitian yang dilakukan oleh Xu dkk. (2015) menyatakan bahwa supervisi yang buruk mempengaruhi pilihan sikap diam karyawan. Selanjutnya Whitman dkk. (2014) meneliti peran kelelahan emosional sebagai pemediasi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan. Hasilnya adalah kelelahan emosional mampu memediasi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan.

Karyawan akan mengalami kelelahan emosional apabila karyawan mempersepsikan bahwa di tempat kerjanya terdapat perilaku supervisi yang buruk, yaitu penyalahgunaan kekuasaan atasan terhadap bawahan yang dilakukan secara berulang. Semakin tinggi karyawan mengalami perilaku supervisi yang buruk dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula karyawan akan memilih untuk bersikap diam.

Hal tersebut terjadi karena ketika karyawan mengalami perilaku supervisi yang buruk, maka karyawan akan merasakan kelelahan emosional yang dapat menghabiskan tenaga, pikiran dan emosionalnya. Ketika karyawan tidak mampu mengatasi kelelahan emosional pada dirinya sendiri, maka akan membuat karyawan menjadi depresi dan meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam pada karyawan.

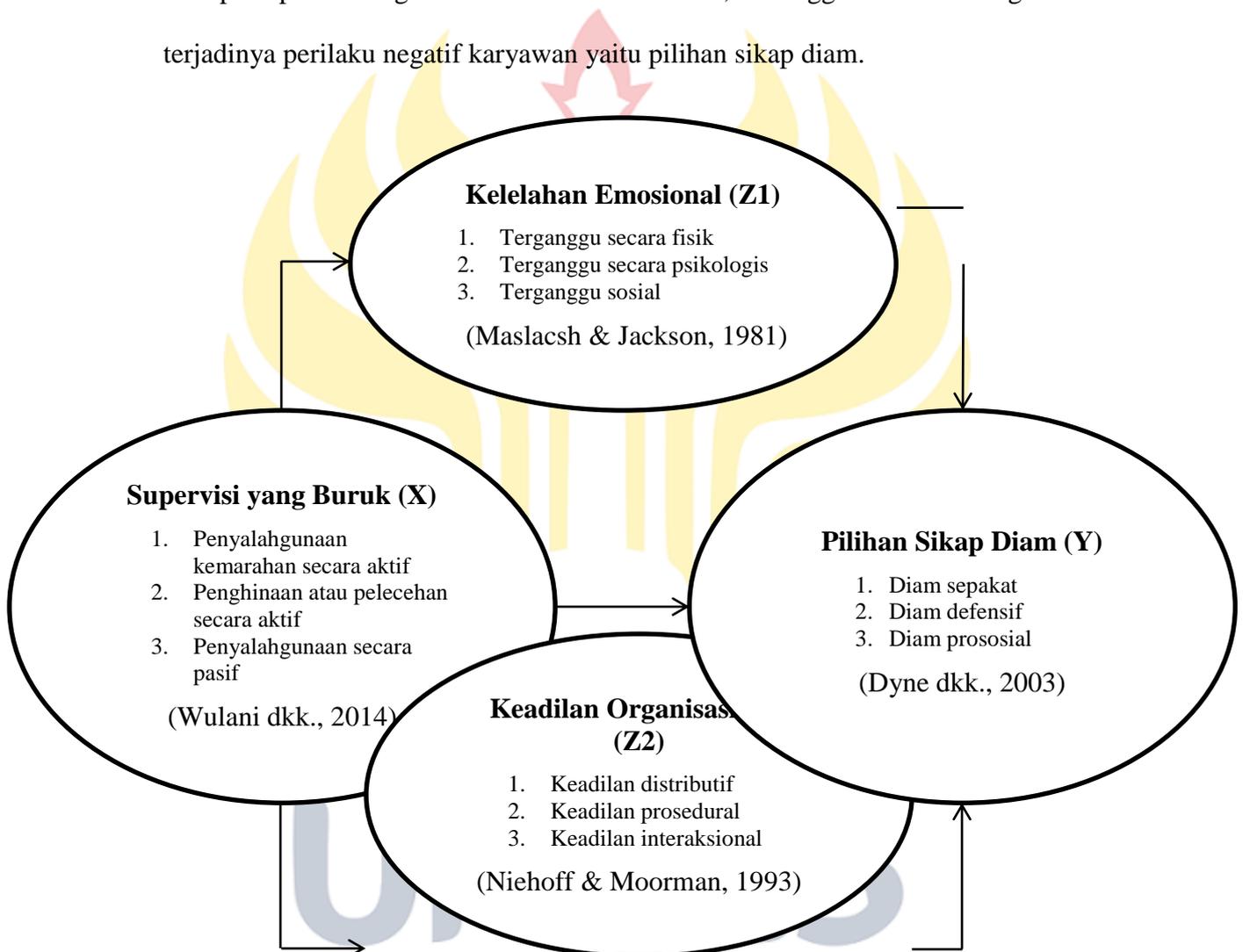
#### **2.4.7. Pengaruh Supervisi yang Buruk pada Pilihan Sikap Diam melalui Keadilan Organisasional**

Supervisi yang buruk merupakan persepsi dari bawahan terkait sejauh mana atasan melakukan perilaku yang kurang baik terhadap bawahan, secara verbal maupun non verbal yang dilakukan secara terus-menerus (Tepper, 2000: 178). Ketika dalam suatu organisasi terdapat supervisi yang buruk, maka dapat dikatakan bahwa tingkat keadilan organisasionalnya rendah. Menurut Colquitt dkk (2015: 331) tingkat keadilan organisasional yang rendah dapat menyebabkan karyawan memilih untuk memilih sikap diam.

Penelitian yang dilakukan oleh Xu dkk. (2015) menyatakan bahwa supervisi yang buruk mempengaruhi pilihan sikap diam karyawan. Selanjutnya Kareem (2017) meneliti peran keadilan organisasional sebagai pemediasi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan. Hasilnya adalah keadilan organisasional mampu memediasi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan.

Karyawan akan mempersepsikan ketidakadilan organisasional apabila di tempat kerjanya terdapat perilaku supervisi yang buruk. Semakin tinggi karyawan

mendapatkan supervisi yang buruk, maka semakin rendah tingkat keadilan organisasional pada organisasi tersebut. Hal tersebut terjadi karena ketika karyawan mengalami perilaku supervisi yang buruk, maka karyawan akan mempersepsikan organisasi tidak berlaku adil, sehingga akan meningkatkan terjadinya perilaku negatif karyawan yaitu pilihan sikap diam.



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Sumber : Pengembangan Model Penelitian Whitman dkk. (2014) dan Kareem (2017)

## 2.5. Hipotesis

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

H1: Supervisi yang buruk berpengaruh positif pada pilihan sikap diam karyawan

H2: Supervisi yang buruk berpengaruh positif pada kelelahan emosional

H3: Supervisi yang buruk berpengaruh negatif pada keadilan organisasional

H4: Kelelahan emosional berpengaruh positif pada pilihan sikap diam karyawan

H5: Keadilan organisasional berpengaruh negatif pada pilihan sikap diam karyawan

H6: Kelelahan emosional memediasi hubungan antara supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan

H7: Keadilan organisasional memediasi hubungan antara 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 memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang, artinya semakin tinggi atasan memperlakukan bawahannya dengan buruk maka akan meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam karyawan.
2. Supervisi yang buruk memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kelelahan emosional karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang, artinya semakin tinggi atasan memperlakukan bawahannya dengan buruk maka akan meningkatkan kelelahan emosional pada diri karyawan.
3. Supervisi yang buruk memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada keadilan organisasional perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang, artinya semakin tinggi atasan memperlakukan bawahan dengan buruk maka keadilan organisasional pada perusahaan akan rendah.
4. Kelelahan emosional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen di Kabupaten

Semarang yang sedang berkembang pesat, artinya semakin tinggi karyawan mengalami kelelahan emosional maka akan meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam karyawan.

5. Keadilan organisasional memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang, artinya semakin tinggi tingkat keadilan organisasional pada perusahaan maka pilihan sikap diam karyawan akan menurun.
6. Kelelahan emosional memediasi hubungan pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang, artinya semakin tinggi atasan memperlakukan bawahannya dengan buruk, maka karyawan semakin mengalami kelelahan emosional yang tinggi pula dan secara tidak langsung hal tersebut akan meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam karyawan.
7. Keadilan organisasional memediasi hubungan pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap diam karyawan perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang, artinya semakin tinggi atasan memperlakukan bawahannya dengan buruk, maka karyawan akan mempersepsikan bahwa keadilan organisasional dalam perusahaan tersebut rendah atau perusahaan tidak berlaku secara adil, dan secara tidak langsung hal tersebut akan meningkatkan terjadinya pilihan sikap diam karyawan.

## **5.2. Saran**

### **5.2.1. Saran Teoritis**

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

1. Pada penelitian ini sampel yang diambil adalah beberapa perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang. Peneliti memberi saran untuk penelitian mendatang diharapkan memperluas sampel penelitian di sektor lain sehingga bisa memperoleh hasil penelitian yang baru dan lebih tergeneralisasi.
2. Penelitian mendatang diharapkan untuk mengembangkan variabel lain yang dapat memediasi pengaruh supervisi yang buruk pada pilihan sikap karyawan.

### **5.2.2. Saran Praktis**

1. Variabel pilihan sikap diam karyawan memiliki nilai indeks rata-rata 52,9 atau berada dalam kategori sedang. Artinya, bahwa beberapa karyawan pada perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang memiliki sikap pasif di tempat kerja, yaitu memilih bersikap diam. Sikap diam karyawan ini dapat merugikan organisasi, oleh karena itu diharapkan karyawan berani dan mau untuk menyampaikan ide, pendapat dan sarannya atas permasalahan yang terjadi di tempat kerja, sehingga perusahaan dapat bekerja secara baik dan lebih optimal. Saran untuk manajemen perusahaan adalah dengan melakukan komunikasi dua arah, seperti menerima

masukan dan saran dari karyawannya baik secara formal maupun informal agar karyawan termotivasi untuk menyuarkan pendapatnya.

2. Variabel supervisi yang buruk memiliki nilai indeks rata-rata 45,6 atau berada dalam kategori sedang. Artinya, bahwa beberapa karyawan pada perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang cukup terganggu dengan supervisi yang buruk di tempat kerjanya. Oleh karena itu, pemimpin dalam perusahaan diharapkan mengurangi supervisi yang buruk tersebut dengan cara menjaga hubungan yang baik dengan bawahan dan menerapkan komunikasi dua arah, karena supervisi yang buruk dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas dan akan menyebabkan karyawan memilih bersikap diam.
3. Variabel kelelahan emosional memiliki nilai indeks rata-rata 51,7 atau berada dalam kategori sedang. Artinya, bahwa beberapa karyawan pada perusahaan tekstil dan garmen yang sedang berkembang pesat di Kabupaten Semarang cukup mengalami kelelahan emosional. Oleh karena itu, pemimpin dalam perusahaan diharapkan dapat mengurangi kelelahan emosional yang dirasakan oleh karyawan, misalnya dengan memberikan kondisi lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan, atau dengan melakukan rekreasi bersama-sama di hari libur kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. (2010). Perceived Workplace Culture as an Antecedent of Job Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Social Sciences*, 6(3), 369–375. <https://doi.org/10.3844/jssp.2010.265.271>
- Ai-hua, H., Yang, L., & Guo-tao, G. (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.
- Ardi, R. T. B., & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan dan Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(2), 142–152.
- Ariasti, R. F., & Wulansari, N. A. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural pada Perilaku Kewargaan Organisasional melalui Komitmen Organisasi. *Management Analysis Journal*, 6(1), 67–75.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (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. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>
- Colquitt, J. A., Greenberg, & Jerald. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Darmawati, A., Hidayati, L. N., & S., D. H. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Economia*, 9(1), 10–17.
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitriastuti. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 184–191. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Greenberg, J., & Bies, R. J. (1992). Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Enquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 433–444. <https://doi.org/10.1007/BF00870555>
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes. *Leadership Quarterly*, 18(3), 264–280. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.008>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hirschman, A. O. (1994). Excerpt from Chapter Eight Exit , Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States. *The Social Contract*, 272–275. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90400-9\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90400-9_48)
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources - A New Way at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hofstede, G. (2007). Asian Management in the 21st Century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(4), 411–420. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9049-0>
- Ivancevich, J. M. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kareem, J. M. (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 Social Sciences*, 7(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i12/3717>
- Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1–9. <https://doi.org/10.1177/097226290901300101>
- Lather, A. S., & Kaur, S. (2015). Evolution of the Concept of Organizational Justice. *Asia Pacific Journal of Research ISSN:*, (XXVIV), 7–25.
- Lee, R. L., & Ashforth, B. E. (1996). A Meta-nalytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.2.123>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Lu, J., & Xie, X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47–52. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n17p47>

- Madrid, H. P., Patterson, M. G., & Leiva, P. I. (2015). Negative Core Affect and Employee Silence: How Differences in Activation, Cognitive Rumination, and Problem-solving Demands Matter. *Journal of Applied Psychology*, *100*(6), 1887–1898. <https://doi.org/10.1037/a0039380>
- Martinko, M. J., Harvey, P., Bress, J. R., & Mackey, J. (2013). A Review of Abusive Supervision Research. *Journal of Internet Banking and Commerce*, *34*, 120–137. <https://doi.org/10.1002/job>
- Maslach, C. Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, *2*(April 1980), 99–113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, *93*(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annu. Rev. Psychol*, *52*, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Morrison, E. W., & Miliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, *25*(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707697>
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An Approach-Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness. *Personnel Psychology*, *68*(3), 547–580. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence - A Theory of Public Opinion. *The Journal of Communication*, *24*(2), 43–51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Onyishi, I. (2012). Abusive Supervision and Prosocial Organizational Behavior: A Study of Workers in the Banking Industry in Nigeria. *The African Symposium: An Online Journal of the African Educational Research Network*, *12*(2), 96–103.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). *Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice*. *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2017). Effect of Abusive Supervision on Employee's Intention to Quit and the Neutralizing Role of Meaningful Work in Indian IT Organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, *25*(5), 1–18. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>

- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270–285. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00732.x>
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi pada Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.
- Riyanti, B. P. D. (2003). *Kewirausahaan Dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Grasindo.
- Solimun, Fernandes, A. A. R., & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat: Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: UB Press.
- Sudarma, K. (2012). Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(1), 76–83.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanti, & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Turnover Intention sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(1), 77–66.
- Susanto, A. . (2010, Desember 19). Diam itu buruk. *Bisnis Indonesia*, Hal. 15.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Management*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, And Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47(2003), 1221–1231. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.804>
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice , Procedural Justice , Interactional Justice , Temporal Justice , Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 351–383.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Whitman, M. V, Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. (2014). Abusive Supervision and Feedback Avoidance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 53(April 2012), 38–53. <https://doi.org/10.1002/job>

- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.
- Wu, T.-Y., & Hu, C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries Tsung-Yu. *Group & Organization Management*, 34(2), 143–169.  
<https://doi.org/10.1177/1059601108331217>
- Wulani, F., Purwanto, B. M., & Handoko, H. (2014). Abusive Supervision Scale Development in Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 16(1), 55–68.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes It All: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Influence Employee Silence. *Leadership Quarterly*, 26(5), 763–774.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Yularto, P. A., & Chariri, A. (2003). Analisis Perbandingan Luas Pengungkapan Sukarela dalam Laporan Tahunan Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta Sebelum Krisis dan pada Periode Krisis. *Jurnal Maksi*, 2(Januari 2003), 1–21.