



**SYARIKAT : Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah**  
Volume 5 Nomor 2, Desember 2022  
p-ISSN 2654-3923  
e-ISSN 2621-6051

## **Kepercayaan Kepada Kepala Sekolah Dan Perilaku *Silence* : Mediasi Komitmen Organisasi (Studi Kasus Di Yayasan Pendidikan Islam Khaliqa)**

**Gondo Subandi<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Lancang Kuning Pekanbaru  
e-mail: [gondosubandi@gmail.com](mailto:gondosubandi@gmail.com)

**Abstrak** : Penelitian ini dilaksanakan pada Yayasan Pendidikan Islam Khaliqa dengan tujuan menguji peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepercayaan terhadap kepala sekolah terhadap perilaku *selince*. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh, dimana seluruh populasi menjadi sampel yang berjumlah 52 orang. Analisa data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan *Structural Equational Model* yang diproses dengan *Software SmartPLS2*. Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence* behaviour, dan terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence* behaviour melalui komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** Perilaku *Silence*, Kepercayaan, Komitmen Organisasi

## PENDAHULUAN

Manajemen berdasarkan kepercayaan adalah ekspresi baru dari pemikiran lama, manajemen berdasarkan kepercayaan dinilai dapat efektif untuk mencapai individu dan organisasi yang lebih baik. Pimpinan dalam sebuah organisasi dan institusi percaya bahwa kepercayaan dapat mengarah pada kolaborasi di antara orang-orang, kelompok, dan organisasi. Hari ini, organisasi berusaha untuk mencari solusi baru untuk meningkatkan partisipasi di antara orang-orang, kelompok dan menggunakan efek mereka (Jones & George, 1998). Semua hubungan organisasi dibangun berdasarkan kepercayaan. Sehingga penting bahwa pimpinan organisasi dan karyawan mempertimbangkan pentingnya kepercayaan, promosi dan peran mereka dalam kepercayaan (Fitzroy, 2007). Kepercayaan organisasi dimunculkan sebagai kebutuhan dasar bagi organisasi, integrasi masyarakat dan penciptaan demokrasi dalam organisasi. Hari ini, kepercayaan diciptakan sebagai struktur penting dalam berbagai manajemen (Horn-Nord et al., 2014). Kepercayaan organisasi mengacu pada harapan positif orang dan harapan anggota organisasi tentang kompetensi, keandalan dan kebajikan termasuk kepercayaan Interpersonal dan Kepercayaan Institusional (Mayer et al., 1995).

Kepercayaan organisasi sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Kepercayaan adalah masalah penting bagi sebagian besar organisasi karena dapat memiliki keuntungan besar bagi organisasi. Kepercayaan organisasi didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang memberikan umpan balik tentang bagaimana karyawan memandang masalah dalam situasi di mana organisasi terancam (Vakola & Bouradas, 2011). Pimpinan organisasi harus memahami

kompleksitas dan sifat multidimensi kepercayaan dan dampaknya terhadap Komitmen Organisasi (Sheik-Mohamed et al., 2012). Saat ini, karena meningkatnya persaingan, harapan pelanggan dan kualitas yang tinggi, organisasi mengharapkan karyawan untuk terlibat dalam penerimaan tanggung jawab dan inovasi. Di era seperti itu, untuk kelangsungan hidup mereka, organisasi membutuhkan orang-orang yang bereaksi dengan baik untuk tantangan lingkungan dan tidak takut berbagi pengetahuan dan informasi dan berusaha untuk keyakinan dan kelayakan tim mereka. Meskipun, item ini menekankan pada pemberdayaan dan saluran komunikasi terbuka, sebagian besar karyawan melaporkan bahwa organisasi mereka tidak mendukung komunikasi, berbagi pengetahuan dan informasi dan item ini adalah alasan kegagalan rencana manajemen perubahan. Salah satu hambatan utama dari rencana perubahan adalah kurangnya informasi, kepercayaan yaitu item baru yang disebut keheningan (*silence*) organisasi oleh Morrison dan Milliken (2000).

*Silence* menurut Van Dyne et al. (2003 : 136) adalah motivasi karyawan untuk menahan penyampaian gagasan, informasi dan opini mengenai pengembangan dalam hal-hal yang berkaitan dengan kinerja. Motivasi tersebut mencerminkan kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi *direction* (arah), *intensity* (intensitas), dan *persistence* (ketekunan) orang tersebut dalam perilaku sukarela. (Wibowo, 2013: 10). *Employee silence* dapat ditunjukkan sebagai tidak ditunjukkannya perasaan seseorang, tidak berbagi dengan orang lain dan menutupi masalah dengan berperilaku diam (*silence*) dan tetap terus bekerja seakan tidak terjadi permasalahan apapun (Yirik, et al, 2021). Morrison & Milliken telah menunjukkan

bahwa keheningan organisasi adalah fenomena sosial yang diciptakan di tingkat organisasi dan dipengaruhi oleh sebagian besar fitur organisasi seperti proses pengambilan keputusan, manajemen, budaya dan persepsi karyawan. Para ahli teori menyatakan komitmen organisasi sebagai prediktor atau faktor opini dari keheningan (Fardo dan Karimi, 2015).

Komitmen organisasi adalah kemauan atau keinginan yang kuat dari anggota organisasi untuk tetap berada, bekerja, dan memiliki rasa organisasi (Meyer & Allen, 1990 dalam Gunawan dan Elisabeth, 2012). Komitmen organisasi layaknya suatu kesepakatan untuk melakukan sesuatu bagi diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. (Kreitner dan Kinicki, 2010: 166). Komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional mempengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru (Schermerhorn, et al, 2011: 72). Artinya seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan organisasinya, sehingga meminimalisir *silence behavior*. Karyawan yang tidak acuh menyebabkan organisasi mengalami kerugian finansial dan fungsinya berjalan dengan buruk. *Employee silence* sangat merusak organisasi, karena dapat menyebabkan meningkatnya ketidakpuasan karyawan yang mendorong tingginya *absenteeism*

dan *turnover* serta beberapa perilaku lain yang tidak diinginkan (Bagheri, et al. 2012).

Dewasa ini, penelitian terkait hubungan antara kepercayaan kepada pimpinan dan perilaku *silence* pada lembaga pendidikan sangat minim. Merujuk dan mengembangkan penelitian Abdillah, et al (2021) yaitu *Trust in Leaders and employee silence behavior: Evidence from higher education institutions in Indonesia*, penelitian ini akan mengkaji hubungan kepercayaan kepada pemimpin dan perilaku *silence* yang dimediasi komitmen organisasi pada suatu sekolah yang dimiliki Yayasan Pendidikan Islam Khaliqa di Desa Baru, Kecamatan Siak Hulu, Kabupaten Kampar.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Kepercayaan kepada Kepala Sekolah terhadap *Silence Behavior* Karyawan**

Kepercayaan organisasi mengacu pada harapan positif yang dimiliki orang tentang perilaku orang lain berdasarkan hubungan, peran organisasi dan saling ketergantungan (Shockley-Zalabak et al., 2000 dalam Denahanov dan Rhee, 2015). Kepercayaan organisasi dikategorikan sebagai bentuk kepercayaan institusional dan terkait dengan kepercayaan karyawan pada organisasi senior manajemen dan organisasi yang mempekerjakannya (Arif, 2019). Ketika karyawan merasa percaya terhadap pimpinan mereka, mereka tidak berasumsi bahwa perilaku mereka berisiko menantang *status quo* (Detert dan Burris, 2007), sehingga menimbulkan keinginan untuk menunjukkan keterbukaan, seperti mengungkapkan perasaan, menyampaikan pendapat atau saran akibat meningkatnya keamanan psikologisnya. Penelitian yang dilakukan Dedahanov AT, Rhee J. (2015) dalam *Examining the Relationships among Trust, silence and Organizational Commitment* menyatakan kepercayaan dalam

organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan hubungan negatif dengan diam. Didukung oleh kajian empiris Abdillah, et al (2021) dengan tajuk "*Trust in Leaders and employee silence behavior: Evidence from higher education institutions in Indonesia*" bahwa karyawan yang percaya kepada pemimpinnya cenderung terbuka, kepercayaan memiliki pengaruh terhadap hubungan antara dan pemimpin sehingga dapat meminimalisir perilaku diam karyawan. Dari penjelasan diatas dan penelitian-penelitian terdahulu, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepercayaan kepada kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap perilaku *silence* karyawan.

### **Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepercayaan kepada Kepala Sekolah terhadap *Silence Behavior* Karyawan**

Kepercayaan dapat didefinisikan sebagai orang yang menunjukkan perilaku bersama-sama satu sama lain sebagai bagian dari lingkup aturan moral universal (Morgan, R.M. dan Hunt, S.D, 1994 dalam Baştug, et al., 2016). Kepercayaan organisasi bersifat diskrit tetapi konkret proses dengan perilaku individu dalam organisasi struktur dalam perasaan akurasi, keyakinan, komitmen dan ketulusan satu sama lain (Arslan, 2009). Kepercayaan antar organisasi memainkan peran penting dalam kegiatan dan periode organisasi seperti pengembangan perilaku kooperatif, kinerja evaluasi, penetapan tujuan, kepemimpinan, dan pembentukan semangat tim, komitmen organisasi, dan kontribusi untuk kepuasan karyawan (Huff, 2003). Keheningan organisasi adalah situasi di mana karyawan tidak dengan sadar dan sengaja mengungkapkan pendapat tentang subjek dalam organisasi karena berbagai alasan.

Keheningan organisasi dapat diminimalisir dengan memprioritaskan pengembangan karyawan yang berkelanjutan, keterampilan dan kemampuan, dalam hal ini berbentuk Komitmen Organisasional (Cetin, 2020). Kajian empiris Abdillah, et al (2021) dengan tajuk "*Trust in Leaders and employee silence behavior: Evidence from higher education institutions in Indonesia*" menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kepercayaan pemimpin terhadap perilaku diam karyawan.

H2 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behavior* karyawan.

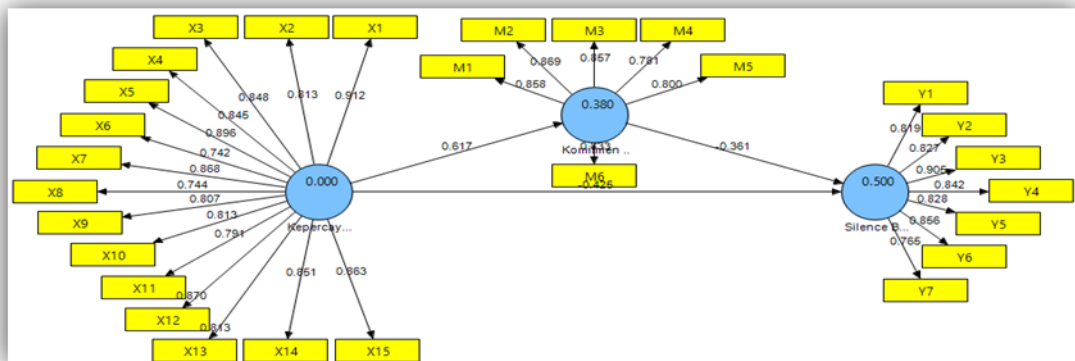
### **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menjelaskan bahwa paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang *holistis*, kompleks dan rinci. Sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, menggambarkan tentang ciri-ciri variabel yang diteliti serta menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Pada metode deskriptif ini menguji kebenaran hipotesis yang telah ditemukan melalui pengumpulan data di lapangan yaitu menguji menguji peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepercayaan terhadap kepala sekolah terhadap perilaku *silence*. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh, dimana seluruh populasi menjadi sampel yang berjumlah 52 orang. Analisa metode verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika, yaitu *Structural Equational Modelling* (SEM) PLS (Uma

Sekaran, 2006, dalam Handayani, 2020: 86).

## HASIL DAN PEMBAHASAN Analisis PLS

Gambar 1. Analisis PLS



Sumber : Data Primer Diolah, 2022

### Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 1.  
Hasil Pengujian Signifikan

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Kepercayaan Kepada Kepala Sekolah	Komitmen Organisasi	0.617	0.069	8.882
Kepercayaan Kepada Kepala Sekolah	Silence Behaviour	-0.425	0.103	4.120
Komitmen Organisasi	Silence Behaviour	-0.361	0.103	3.506

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

- Path coefficient* hubungan antara kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0.617 dengan T statistics sebesar 8.882. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *path coefficient* bernilai positif dan nilai T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap komitmen organisasi.
- Path coefficient* hubungan antara kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behaviour* adalah sebesar -0.425 dengan T statistics sebesar 4.120. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *path coefficient* bernilai negatif dan nilai T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behaviour*.
- Path coefficient* hubungan antara komitmen organisasi terhadap *silence behaviour* adalah sebesar dengan -0.361 T statistics sebesar 3.506. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *path coefficient* bernilai negatif dan nilai T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *silence behaviour*.

## Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 2.

### Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standard Error	T Statistics
Kepercayaan Kepada Kepala Sekolah	Komitmen Organisasi	Silence Behaviour	-0.223	0.068	3.261

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behaviour* melalui komitmen organisasi diperoleh *indirect coefficient* sebesar -0.223 dengan T statistics sebesar 3.261. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *indirect coefficient* bernilai negatif dan T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan

signifikan kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behaviour* melalui komitmen organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behaviour*.

### Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Tabel 3.

### Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Kepercayaan Kepada Kepala Sekolah		Komitmen Organisasi	0.617	
Kepercayaan Kepada Kepala Sekolah	Komitmen Organisasi	Silence Behaviour	-0.425	-0.223
Komitmen Organisasi		Silence Behaviour	-0.361	

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Persamaan 1 :  $M = 0.617 X$

Koefisien *direct effect* kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap komitmen organisasi sebesar 0.617 menyatakan bahwa kepercayaan kepada kepala sekolah positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi kepercayaan kepada kepala sekolah maka cenderung dapat meningkatkan komitmen organisasi.).

Persamaan 2 :  $Y = -0.425 X - 0.361 M$

a. Koefisien *direct effect* kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behaviour* sebesar -0.425 menyatakan bahwa kepercayaan kepada kepala sekolah negatif dan signifikan terhadap

*silence behaviour*. Hal ini berarti semakin tinggi kepercayaan kepada kepala sekolah maka cenderung dapat menurunkan *silence behaviour*.

b. Koefisien *direct effect* komitmen organisasi terhadap *silence behaviour* sebesar -0.361 menyatakan bahwa komitmen organisasi negatif dan signifikan terhadap *silence behaviour*. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka cenderung dapat menurunkan *silence behaviour*.

c. Koefisien *indirect effect* kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behaviour* melalui komitmen organisasi sebesar -0.223 menyatakan bahwa kepercayaan kepada kepala sekolah

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *silence behaviour* melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi yang disebabkan oleh semakin

tingginya kepercayaan kepada kepala sekolah, cenderung dapat menurunkan *silence behaviour*.

### Pengaruh Dominan

Tabel 4.  
*Pengaruh Dominan*

Eksogen	Endogen	Total
Kepercayaan Kepada Kepala Sekolah	Komitmen Organisasi	0.617
Kepercayaan Kepada Kepala Sekolah	Silence Behaviour	-0.647
Komitmen Organisasi	Silence Behaviour	-0.361

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Variabel yang memiliki total *coefficient* terbesar terhadap *silence behaviour* adalah kepercayaan kepada kepala sekolah dengan total *coefficient* sebesar -0.647. Dengan demikian kepercayaan kepada kepala sekolah merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *silence behavior*.

### SIMPULAN

Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behaviour*. Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan kepercayaan kepada kepala sekolah terhadap *silence behaviour* melalui komitmen organisasi.

### DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, M. R., Anita, R., & Zakaria, N. B. (2021). Trust in leaders and employee silence behaviour: Evidence from higher education institutions in Indonesia. *Human Systems Management, 40*(4), 567-580.
- Arif, M. (2019). The Effect of Managerial Competencies, Compensation and Career Planning Toward Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. Bank BTPN Tbk Mikro Banking Division (MUR)

- Pekanbaru Branch. *Journal of Management Info, 6*(1), 17-21.
- Bagheri, M. S., & Faghih, M. (2012). The relationship between self-esteem, personality type and reading comprehension of Iranian EFL students. *Theory and practice in language studies, 2*(8), 1641.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management, 11*(2), 160-181.
- Fitzroy, T. (2007). *The importance of organizational trust. Best advice forum*. Retrieved from <http://www.articlesbase.com>
- Gunawan, H., & Santosa, T. E. C. (2012). Politik Organisasi dan Dampaknya terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Manajemen Maranatha, 12*(1).
- Handayani, Ririn. 2020. *Metodologi Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika
- Paliszkiwicz, J., Koohang, A., Gołuchowski, J., & Horn Nord, J. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model. *Management and*

- Production Engineering Review*, 5(1), 32-41.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & sons.
- Mohamed, M. S., Kader, M. M. A., & Anisa, H. (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in banking industry. *Research Journal of Management Sciences SSN*, 2319, 1171.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo., 2013. *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.