

CULTURE OF SILENCE DALAM PELAPORAN RISIKO OPERASIONAL PADA SEKTOR PENDIDIKAN

Oleh:

Vebbiola Putri Shasqia¹

Merika Setiawati²

Universitas Negeri Padang

Alamat: JL.Prof. Dr. Hamka No. 1, Air Tawar Bar., Kec. Padang Utara, Kota Padang,
Sumatera Barat (25173)

Korespondensi Penulis: vebbiolaputri31@gmail.com, m3rika@fip.unp.ac.id.

Abstract. *Organizational culture plays a strategic role in shaping individual behavior, particularly in the courage to convey critical information. One phenomenon that frequently arises in organizations is a culture of silence, a condition where individuals consciously choose not to disclose problems, errors, or potential risks they know about. In the education sector, this phenomenon is a serious issue because it can hinder operational risk reporting, which should function as an early warning mechanism in the risk management system. Ineffective operational risk reporting has the potential to lead to administrative inefficiencies, a decline in the quality of academic services, and a weakening of educational institution governance. This article aims to conceptually examine the relationship between a culture of silence and operational risk reporting in educational organizations based on a literature review. The research method used is a literature study by reviewing scientific journals, academic books, and policy documents relevant to organizational culture, organizational silence, and operational risk management in the education sector. The results of the study indicate that a hierarchical organizational structure, less participatory leadership, low psychological safety, and a weak internal reporting system are the main factors that strengthen the culture of silence and hinder operational risk reporting. Therefore, strengthening leadership commitment, developing open organizational communication, and providing a safe and transparent*

CULTURE OF SILENCE DALAM PELAPORAN RISIKO OPERASIONAL PADA SEKTOR PENDIDIKAN

risk reporting mechanism are strategic steps to minimize the impact of a culture of silence and strengthen risk management practices in educational organizations.

Keywords: *Organizational culture, culture of silence, education, operational risk.*

Abstrak. Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku individu, khususnya dalam keberanian menyampaikan informasi yang bersifat kritis. Salah satu fenomena yang kerap muncul dalam organisasi adalah *culture of silence*, yaitu kondisi ketika individu secara sadar memilih untuk tidak mengungkapkan permasalahan, kesalahan, maupun potensi risiko yang diketahuinya. Dalam sektor pendidikan, fenomena ini menjadi isu serius karena dapat menghambat pelaporan risiko operasional yang seharusnya berfungsi sebagai mekanisme peringatan dini dalam sistem manajemen risiko. Pelaporan risiko operasional yang tidak berjalan secara optimal berpotensi menimbulkan inefisiensi administrasi, penurunan mutu layanan akademik, serta melemahnya tata kelola institusi pendidikan. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara konseptual hubungan antara *culture of silence* dan pelaporan risiko operasional dalam organisasi pendidikan berdasarkan kajian literatur. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan menelaah jurnal ilmiah, buku akademik, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan budaya organisasi, *organizational silence*, dan manajemen risiko operasional di sektor pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa struktur organisasi yang hierarkis, kepemimpinan yang kurang partisipatif, rendahnya *psychological safety*, serta lemahnya sistem pelaporan internal menjadi faktor utama yang memperkuat *culture of silence* dan menghambat pelaporan risiko operasional. Oleh karena itu, penguatan komitmen pimpinan, pengembangan komunikasi organisasi yang terbuka, serta penyediaan mekanisme pelaporan risiko yang aman dan transparan menjadi langkah strategis untuk meminimalkan dampak *culture of silence* dan memperkuat praktik manajemen risiko dalam organisasi pendidikan.

Kata Kunci: Budaya organisasi, *culture of silence*, pendidikan, risiko operasional.

LATAR BELAKANG

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku individu di dalam organisasi, termasuk dalam hal keberanian menyampaikan informasi yang bersifat kritis. Hal ini juga berlaku dalam organisasi pendidikan, seperti sekolah dan perguruan

tinggi, yang memiliki struktur birokrasi, hierarki kewenangan, serta sistem kerja yang kompleks. Salah satu fenomena yang banyak dibahas dalam kajian organisasi adalah *culture of silence*, yaitu kondisi ketika anggota organisasi memilih untuk tidak mengungkapkan pandangan, ide, maupun informasi penting yang mereka miliki. Fenomena ini mulai mendapat perhatian luas dalam literatur organisasi sejak awal tahun 2000-an dan dipahami sebagai perilaku kolektif, bukan sekadar sikap individu semata.

Morrison dan Milliken (2000) menjelaskan bahwa *organizational silence* terjadi ketika karyawan secara sistematis menahan informasi yang sebenarnya relevan bagi organisasi¹. Sejalan dengan itu, Pinder dan Harlos (2001) memaknai *employee silence* sebagai tindakan sadar individu untuk tidak menyampaikan gagasan, masukan, maupun informasi penting yang berkaitan dengan permasalahan organisasi². Dalam konteks sektor pendidikan, perilaku ini dapat terlihat ketika tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan enggan melaporkan kesalahan prosedur, kelemahan sistem administrasi, atau permasalahan operasional lainnya. Kondisi ini sering kali dipengaruhi oleh kekhawatiran akan konsekuensi negatif, perasaan bahwa pendapat tidak dianggap penting, atau pengalaman buruk akibat menyampaikan pendapat sebelumnya.

Berbagai studi menunjukkan bahwa *culture of silence* tidak muncul tanpa sebab. Faktor administratif dan struktural organisasi menjadi salah satu penyebab utama yang mendorong individu memilih untuk diam³. Cetin (2020) menegaskan bahwa keheningan dalam organisasi bukan sekadar tanda persetujuan, melainkan cerminan dari kecenderungan individu untuk secara sadar menyimpan informasi dan tidak menyampikannya kepada pihak manajemen⁴. Dalam institusi pendidikan, kondisi ini berpotensi menghambat penyampaian informasi terkait risiko operasional, seperti ketidaksesuaian prosedur akademik, kesalahan administrasi, atau kelemahan sistem layanan pendidikan. Akibatnya, informasi yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk perbaikan organisasi justru tidak tersalurkan secara tepat waktu.

¹ Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management*, 706-725.

² Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and Acquiescence as response to perceived injustice . *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331 - 369.

³ Karaca, H. (2013). “An exploratory study of the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police” *European Scientific Journal*.

⁴ Cetin, A. (2020). Organizational silence and Organizationa Commitment: A Study of Turkish Sports Managers. *Annals of Applied Sports Manegers* 8 (2).

CULTURE OF SILENCE DALAM PELAPORAN RISIKO OPERASIONAL PADA SEKTOR PENDIDIKAN

Sikap pimpinan juga berperan besar dalam membentuk lingkungan yang mendorong atau menghambat keterbukaan. Mayhew dkk. (2006) mengidentifikasi bahwa sikap manajemen puncak, perilaku atasan langsung, serta terbatasnya kesempatan komunikasi merupakan faktor utama yang memelihara *culture of silence*⁵. Ketika pimpinan merasa paling mengetahui kondisi organisasi dan kurang menghargai masukan bawahan, kecenderungan untuk diam menjadi semakin kuat⁶. Dalam sektor pendidikan, pola kepemimpinan yang hierarkis dapat memperkuat kecenderungan individu untuk tidak melaporkan permasalahan operasional kepada pihak pengelola institusi.

Selain itu, *culture of silence* memiliki dimensi yang beragam. Park dan Keil (2009) menjelaskan bahwa keheningan dapat bersifat disengaja, defensif sebagai bentuk perlindungan diri, maupun kolektif ketika mayoritas anggota organisasi memilih untuk tidak berbagi informasi⁷. Kondisi tersebut berdampak serius terhadap organisasi, antara lain meningkatnya berbagai hambatan internal, rendahnya kepuasan kerja, serta terhambatnya perkembangan organisasi⁸(Nikmaram dkk., 2012). Dalam organisasi pendidikan, dampak ini dapat tercermin pada lemahnya sistem pengendalian risiko dan keterlambatan dalam penanganan masalah operasional.

Dalam konteks organisasi modern, keberanian menyampaikan informasi (*employee voice*) sering dikaitkan dengan perbaikan kinerja dan hubungan kerja yang konstruktif⁹. Namun, ketika lingkungan organisasi pendidikan tidak mendukung keterbukaan, suara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan justru dianggap sebagai ancaman. Pinder dan Harlos (2001) menekankan bahwa kepemimpinan dan komunikasi yang produktif merupakan elemen penting dalam mendorong keterlibatan anggota organisasi dan perkembangan institusi¹⁰.

Fenomena *culture of silence* menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan

⁵ Mayhew, M. J., Grunwald, H. E., & Dey, E. L. (2006). Breaking the Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective. *Research in Higher Education*, 63-68.

⁶ Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. 441-458.

⁷ Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences* 40 (4), 901-919.

⁸ Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 1271-1277.

⁹ Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee. *Journal of Management Studies*.

¹⁰ Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and Acquiescence as response to perceived injustice . *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331 - 369.

pelaporan risiko operasional pada sektor pendidikan. Risiko operasional yang tidak dilaporkan secara memadai dapat menghambat proses identifikasi masalah, pengambilan keputusan, serta peningkatan kualitas tata kelola pendidikan. Ketika individu memilih untuk diam, institusi pendidikan kehilangan informasi penting yang seharusnya dapat digunakan untuk mencegah risiko, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, dan menjaga keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, kajian mengenai *culture of silence* dan kaitannya dengan pelaporan risiko operasional pada sektor pendidikan menjadi penting untuk memperkuat praktik manajemen risiko dan membangun budaya organisasi pendidikan yang lebih terbuka dan akuntabel.

KAJIAN TEORITIS

Budaya organisasi merupakan landasan yang membentuk cara berpikir dan bertindak anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Mangkunegara menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, nilai, keyakinan, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan digunakan sebagai pedoman perilaku anggota dalam menghadapi persoalan adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Pandangan ini menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka acuan dalam menentukan bagaimana individu bersikap terhadap aturan, otoritas, dan proses pengambilan keputusan.

Sejalan dengan itu, Robbins (2006) dalam Mariaty dan Hanif (2018) memaknai budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakannya dari organisasi lain¹¹. Sistem makna tersebut tercermin dalam karakteristik utama yang dihargai dan dijunjung oleh organisasi. Robbins juga membedakan budaya organisasi ke dalam budaya dominan, yaitu nilai-nilai inti yang dianut secara luas oleh seluruh anggota organisasi. Dalam konteks organisasi pendidikan, budaya dominan ini berpengaruh terhadap keberanian pendidik dan tenaga kependidikan dalam menyampaikan pandangan, kritik, maupun informasi penting terkait proses operasional pendidikan.

Salah satu implikasi dari budaya organisasi yang tertutup adalah munculnya

¹¹ Mariati, & Hanif, Mauludin. 2018. "The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)." IOSR Journal of Business and Management(IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668.

CULTURE OF SILENCE DALAM PELAPORAN RISIKO OPERASIONAL PADA SEKTOR PENDIDIKAN

perilaku diam (*silence behavior*). Perilaku diam ditandai dengan kecenderungan individu untuk tidak menyampaikan pendapat atau masukan karena rasa takut terhadap hukuman, minimnya penghargaan atas ide, rendahnya kepercayaan manajemen terhadap karyawan, atau kekhawatiran akan terganggunya posisi kerja. Fard dan Karimi (2015) menegaskan bahwa perilaku diam merupakan fenomena yang berbahaya karena menghambat inovasi, perubahan organisasi, perbaikan berkelanjutan, pengelolaan pengetahuan, serta kualitas pengambilan keputusan organisasi¹². Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menyebabkan stagnasi organisasi.

Konsep tersebut diperkuat oleh Morrison dan Milliken (2000) yang mendefinisikan *organizational silence* sebagai fenomena kolektif di mana karyawan secara dominan memilih untuk menyembunyikan informasi, pendapat, dan perhatian mereka terhadap permasalahan organisasi. Fenomena ini terjadi ketika sebagian besar anggota organisasi sebenarnya memahami adanya masalah, namun tidak berani mengungkapkannya kepada pihak yang berwenang. Argyris, sebagaimana dikutip oleh Morrison dan Milliken (2000), menjelaskan bahwa norma organisasi dan tekanan eksternal sering kali membatasi keberanian individu untuk menyampaikan apa yang mereka ketahui, sehingga karyawan terdorong untuk tetap diam meskipun menyadari adanya permasalahan serius¹³.

Temuan empiris mendukung kuatnya fenomena tersebut. Moskal (1991) dalam Berta Bekti (2003) menunjukkan bahwa hanya 29% dari 845 manajer lini yang menyadari bahwa organisasinya benar-benar mendorong keterbukaan dalam menyampaikan pendapat¹⁴. Penelitian lain oleh Ryan dan Oestreich (1991) dalam Berta Bekti (2003) menemukan bahwa sekitar 70% karyawan dari berbagai organisasi merasa takut untuk mengungkapkan secara jujur permasalahan yang mereka hadapi di tempat kerja. Isu-isu yang cenderung tidak dibicarakan mencakup proses pengambilan keputusan, ketidakadilan sistem imbalan, inefisiensi organisasi, hingga rendahnya kinerja manajerial. Ketakutan terhadap konsekuensi negatif serta keraguan bahwa penyampaian pendapat akan membawa perubahan menjadi alasan utama terjadinya keheningan

¹² Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.

¹³ 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

¹⁴ Bekti, Berta Retnawati. (2003). Organizational silence : Suatu Penghambat Dalam Mewujudkan Kreatifitas Organisasional. *Kinerja*, 7(1), 37-48

organisasi¹⁵.

Dalam konteks manajemen risiko, khususnya risiko operasional, kondisi *culture of silence* memiliki implikasi yang signifikan. Muslich (2007) mendefinisikan risiko operasional sebagai risiko kerugian yang bersumber dari kegagalan proses internal, kesalahan sumber daya manusia, gangguan sistem, faktor eksternal, serta pelanggaran hukum dan regulasi. Risiko ini bersifat melekat pada aktivitas organisasi sehari-hari, termasuk dalam institusi pendidikan yang memiliki kompleksitas proses akademik dan administratif.

Pengelolaan risiko operasional memerlukan proses identifikasi yang sistematis. Beberapa teknik yang dapat digunakan antara lain *risk self-assessment*, *risk mapping*, *key risk indicator*, *limit threshold*, dan *scorecard*. Namun, efektivitas teknik tersebut sangat bergantung pada keterbukaan individu dalam melaporkan potensi risiko. Dalam organisasi pendidikan yang diwarnai oleh budaya diam, proses identifikasi risiko operasional berpotensi tidak berjalan optimal karena informasi penting tidak tersampaikan secara utuh.

Manajemen risiko yang mengacu pada standar ISO 31000 memandang pengelolaan risiko sebagai aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian¹⁶. Abisay dan Nurhadi (2013) dalam Fenny Natalia (2022) menekankan bahwa manajemen risiko merupakan proses iteratif yang mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko guna mendukung pengambilan keputusan organisasi¹⁷. Kerangka kerja ISO 31000 juga menegaskan pentingnya penetapan konteks internal dan eksternal, yang salah satunya dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Dalam sektor pendidikan, risiko operasional berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi proses pendidikan, kepatuhan terhadap regulasi, pencapaian standar mutu, serta keberlangsungan operasional lembaga. Ashby (2022) menyatakan bahwa tata kelola risiko operasional sangat dipengaruhi oleh budaya risiko organisasi¹⁸. Deloitte (2018) serta Kondic dkk. (2020) menegaskan bahwa lembaga pendidikan tinggi menghadapi

¹⁵ Ibid

¹⁶ ISO. (2018). International Standard ISO 31000:2018 -Risk Management Guidelines.

¹⁷ Natalia, Fenny., dkk. (2022) Rancangan Implementasi Manajemen Risiko Operasional Pada Sekolah Menengah Kejuruan Pariwisata di Jakarta 2023-2024. Jurnalku 2(4), 463-481.

¹⁸ Ashby, S. (2022). Fundamentals of Operational Risk Management: Understanding and Implementing Effective Tools, Policies and Frameworks. Kogan Page Limited.

CULTURE OF SILENCE DALAM PELAPORAN RISIKO OPERASIONAL PADA SEKTOR PENDIDIKAN

risiko operasional yang kompleks, mulai dari risiko model operasional, reputasi, kepatuhan, hingga keberlanjutan sistem pendidikan¹⁹. Oleh karena itu, manajemen risiko dalam pendidikan tidak dapat dilepaskan dari budaya organisasi yang mendorong keterbukaan dan pelaporan risiko secara aktif.

Berdasarkan kajian teoritis tersebut, dapat disimpulkan bahwa *culture of silence* dalam organisasi pendidikan berpotensi melemahkan pelaporan risiko operasional. Ketika pendidik dan tenaga kependidikan memilih untuk diam, organisasi kehilangan informasi penting yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko. Dengan demikian, pemahaman terhadap hubungan antara budaya diam dan pelaporan risiko operasional menjadi landasan penting dalam memperkuat praktik manajemen risiko pada sektor pendidikan.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*literature review*). Metode ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis berbagai konsep serta temuan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *culture of silence* dan pelaporan risiko operasional pada sektor pendidikan. Data penelitian bersumber dari literatur ilmiah yang relevan, meliputi artikel jurnal, buku akademik, laporan penelitian, serta dokumen resmi yang mendukung pembahasan topik kajian.

Pengumpulan data dilakukan melalui proses penelusuran dan telaah mendalam terhadap literatur yang sesuai dengan fokus penelitian. Literatur yang dianalisis dipilih berdasarkan kesesuaian topik dan kredibilitas sumber. Selanjutnya, data dianalisis dengan cara mengidentifikasi, membandingkan, dan mensintesis pola-pola pemikiran serta temuan utama dari berbagai sumber untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pengaruh *culture of silence* terhadap pelaporan risiko operasional dalam organisasi pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil telaah terhadap berbagai penelitian menunjukkan adanya pola yang konsisten

¹⁹ Deloitte. (2018). Significant Risk Facing Higher Education Taking Enterprise Approach to Risk Management.

terkait hubungan antara budaya organisasi, perilaku diam, dan efektivitas pelaporan risiko operasional. Secara umum, penelitian-penelitian yang dikaji mengindikasikan bahwa organisasi dengan budaya komunikasi yang tertutup cenderung mengalami hambatan dalam proses penyampaian informasi kritis, termasuk informasi yang berkaitan dengan risiko operasional.

Berbagai studi menemukan bahwa perilaku diam tidak muncul secara spontan, melainkan berkembang sebagai respons terhadap lingkungan organisasi yang kurang memberikan ruang aman bagi individu untuk menyampaikan permasalahan. Dalam konteks tersebut, individu yang terlibat langsung dalam proses operasional sering kali memilih untuk menahan informasi ketika mereka menilai bahwa penyampaian risiko berpotensi menimbulkan konsekuensi negatif bagi diri mereka. Pola ini menunjukkan bahwa masalah utama bukan terletak pada ketidaktahuan terhadap risiko, melainkan pada kegagalan mekanisme komunikasi risiko di dalam organisasi.

Temuan literatur juga memperlihatkan bahwa kondisi *culture of silence* berdampak langsung terhadap kualitas pelaporan risiko operasional. Risiko-risiko yang bersumber dari proses internal, sumber daya manusia, maupun sistem organisasi sering kali tidak tercatat secara formal karena tidak dilaporkan sejak tahap awal. Akibatnya, organisasi cenderung bersikap reaktif dan baru menyadari keberadaan risiko setelah terjadi gangguan operasional atau kegagalan layanan. Hal ini memperkuat temuan bahwa budaya diam memperlemah fungsi pencegahan dalam manajemen risiko.

Dalam sektor pendidikan, dampak tersebut menjadi semakin kompleks. Lembaga pendidikan memiliki karakteristik operasional yang melibatkan aktivitas akademik, administratif, serta kepatuhan terhadap regulasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa ketika pendidik dan tenaga kependidikan enggan menyampaikan potensi risiko, seperti kelemahan prosedur akademik, keterbatasan sistem, atau masalah kepatuhan, organisasi kehilangan kesempatan untuk melakukan perbaikan secara dini. Kondisi ini berpotensi memengaruhi mutu layanan pendidikan, reputasi institusi, serta keberlangsungan operasional.

Selain itu, hasil telaah literatur mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara kerangka formal manajemen risiko dan praktik aktual di lapangan. Meskipun banyak organisasi pendidikan telah mengadopsi kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000, implementasinya belum sepenuhnya didukung oleh budaya organisasi yang terbuka.

CULTURE OF SILENCE DALAM PELAPORAN RISIKO OPERASIONAL PADA SEKTOR PENDIDIKAN

Mekanisme identifikasi risiko, seperti pemetaan risiko dan penilaian mandiri, sering kali berjalan secara administratif tanpa didukung pelaporan jujur dari individu yang terlibat langsung dalam proses operasional.

Pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen risiko operasional tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem dan prosedur, tetapi juga oleh faktor budaya organisasi. Budaya yang menormalisasi keheningan berpotensi menurunkan efektivitas seluruh tahapan manajemen risiko, mulai dari identifikasi hingga pengendalian. Sebaliknya, penelitian-penelitian yang dikaji menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong keterbukaan komunikasi cenderung memiliki sistem pelaporan risiko yang lebih responsif dan adaptif.

Dengan demikian, hasil kajian literatur ini menunjukkan bahwa *culture of silence* merupakan faktor penghambat utama dalam pelaporan risiko operasional pada sektor pendidikan. Upaya penguatan manajemen risiko perlu diarahkan tidak hanya pada penyempurnaan prosedur teknis, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang memberikan rasa aman bagi individu untuk menyampaikan informasi terkait risiko. Tanpa perubahan budaya tersebut, penerapan kerangka manajemen risiko berpotensi bersifat simbolis dan kurang efektif dalam mendukung tata kelola pendidikan yang berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *culture of silence* merupakan fenomena organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap pelaporan risiko operasional pada sektor pendidikan. Budaya diam yang berkembang dalam lingkungan organisasi pendidikan mendorong pendidik dan tenaga kependidikan untuk menahan informasi penting terkait permasalahan dan potensi risiko operasional yang terjadi dalam proses akademik maupun administratif. Kondisi ini dipengaruhi oleh struktur organisasi yang hierarkis, kepemimpinan yang kurang partisipatif, serta rendahnya rasa aman psikologis dalam menyampaikan pendapat.

Kajian ini juga menunjukkan bahwa keberadaan sistem dan kerangka manajemen risiko, seperti yang mengacu pada standar ISO 31000, belum sepenuhnya efektif apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang terbuka. Ketika *culture of silence* mengakar,

proses identifikasi dan pelaporan risiko operasional menjadi tidak optimal, sehingga organisasi pendidikan cenderung bersikap reaktif terhadap permasalahan yang muncul. Akibatnya, risiko operasional berpotensi berkembang menjadi gangguan yang berdampak pada kualitas layanan pendidikan, tata kelola institusi, dan keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, *culture of silence* dapat dipandang sebagai salah satu hambatan utama dalam upaya penguatan manajemen risiko operasional di sektor pendidikan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar organisasi pendidikan mulai memberikan perhatian serius terhadap aspek budaya organisasi dalam pengelolaan risiko operasional. Pimpinan institusi pendidikan perlu membangun iklim komunikasi yang terbuka dan partisipatif, sehingga pendidik dan tenaga kependidikan merasa aman untuk melaporkan permasalahan maupun potensi risiko tanpa rasa takut terhadap sanksi atau stigma negatif.

Selain itu, pengembangan sistem pelaporan risiko operasional yang jelas, transparan, dan melindungi pelapor menjadi langkah strategis untuk meminimalkan dampak *culture of silence*. Institusi pendidikan juga disarankan untuk mengintegrasikan pelatihan manajemen risiko dengan penguatan nilai-nilai keterbukaan dan akuntabilitas organisasi.

Bagi peneliti selanjutnya, kajian ini dapat dikembangkan melalui penelitian empiris dengan pendekatan studi kasus atau metode survei pada lembaga pendidikan tertentu, sehingga diperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai praktik *culture of silence* dan implikasinya terhadap pelaporan risiko operasional secara nyata. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih aplikatif bagi pengembangan tata kelola risiko di sektor pendidikan.

DAFTAR REFERENSI

- Ashby, S. (2022). *Fundamentals of operational risk management: Understanding and implementing effective tools, policies and frameworks*. London: Kogan Page Limited.
- Bekti, B. R. (2003). Organizational silence: Suatu penghambat dalam mewujudkan kreativitas organisasional. *Kinerja*, 7(1), 37–48.

CULTURE OF SILENCE DALAM PELAPORAN RISIKO OPERASIONAL PADA SEKTOR PENDIDIKAN

- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sports managers. *Annals of Applied Sports Management*, 8(2).
- Deloitte. (2018). Significant risks facing higher education: Taking an enterprise approach to risk management. *Deloitte Insights*.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of university employees. *International Education Studies*, 8(11), 219–227.
- ISO. (2018). ISO 31000:2018 – Risk management: Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study of the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish National Police. *European Scientific Journal*.
- Mariati, & Hanif, M. (2018). The influence of organizational culture and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable (Study on secretariat staff of Pasuruan Regency). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN 2278-487X, p-ISSN 2319-7668.
- Mayhew, M. J., Grunwald, H. E., & Dey, E. L. (2006). Breaking the silence: Achieving a positive campus climate for diversity from the staff perspective. *Research in Higher Education*, 47, 63–88.