

## PENGARUH *ORGANIZATIONAL SILENCE* (OS) TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) (STUDI PADA PT INDOPRIMA GEMILANG PLANT II, SURABAYA)

Tri Rahayu Susilowati

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Kampus Ketintang, Surabaya 60231

Yayukricky94@gmail.com

### *Abstract*

A company needs employees who have well-developed hard skill and soft skill in order to give feed back to the company. The employees can give their feedback by delivering creative ideas to create new innovation and to give a progress to their company. The employees often have a hunch that silence is the best way to solve the problem. Even in Indonesia, there is a proverb related to the silence, that proverb is silence is golden.

When the employees face a problem in their company, they have two alternative options: silence or speak out. However, there are a lot of employees in the company who choose the silence option because they assume that silence is the best way to avoid a problem. They do not realize that their silence may cause destruction of the company.

The purposes of this study are to examine and analyze whether the Organizational Silence (OS) has significant effect towards the *organizational citizenship behavior* (OCB) (A Study in PT Indoprimgemilang Plant II, Surabaya). This study is causality study using quantitative method. And then, probability sampling technique is used by using simple random sampling. The measurement scale used is *likert* scale.

The result of this study shows that there negative significant effect from the *organizational silence* (OS) variable towards *organizational citizenship behavior* (OCB) scored -3,132.

Key words : *organizational silence* (OS), *organizational citizenship behavior* (OCB)

## PENDAHULUAN

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) merupakan pasar bebas yang berlangsung di akhir tahun 2015. MEA memberikan dampak positif maupun negatif terhadap pertumbuhan ekonomi negara Indonesia sendiri, karena MEA semua tenaga kerja dari negara-negara ASEAN dapat bersaing. Jangankan diminta untuk mengisi pasar tenaga kerja Asia Tenggara, pasar tenaga kerja dalam negeri pun akan dengan mudah diisi oleh tenaga kerja dari Negara ASEAN lainnya ([www.hariantangerang.com](http://www.hariantangerang.com))

Konsep dari MEA tersebut digagas oleh negara-negara Asia Tenggara dengan berdasarkan pada ASEAN *Economic Blueprint* atau Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) ASEAN yaitu pertemuan puncak antara pemimpin-pemimpin negara anggota ASEAN dalam hubungannya terhadap pengembangan ekonomi dan budaya antar negara-negara Asia Tenggara. MEA ini tercetus dalam KTT ke-14 dimana hasil penandatanganan persetujuan pembentukan Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN-Australia-Selandia Baru.

Tujuannya adalah meratakan pertumbuhan ekonomi di setiap negara-negara Asia Tenggara. Dengan kata lain

menghilangkan kesenjangan ekonomi. Ibarat “*Kran air yang selama ini tertutup dan sulit ditembus, kini dibuka selebar-lebarnya*”. ([www.suaradewata.com](http://www.suaradewata.com)).

Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki *hard skill* maupun *soft skill*, sehingga karyawan dapat memberikan *feed back* (umpan balik) terhadap perusahaan. Karyawan dapat memberikan *feed back* dengan cara menyampaikan ide-ide kreatif mereka sehingga akan tercipta inovasi-inovasi baru, dan dapat meningkatkan kemajuan perusahaan. Salah satu ciri perusahaan yang *fluentnya* ide mengalir dari seluruh karyawan pada setiap tingkat aspek. Ide itu tidaklah harus ide cemerlang yang bisa merubah wajah sebuah perusahaan, bisa jadi ide itu sederhana yang bisa membawa perbaikan yang kecil tapi bermanfaat (<http://fakhrurrojihan.wordpress.com>).

Karyawan seringkali beranggapan bahwa diam merupakan cara terbaik untuk menyelesaikan suatu masalah. Bahkan di Indonesia terdapat pepatah yang berkaitan dengan diam, yaitu diam adalah emas. Karyawan di dalam menghadapi masalah yang terjadi di perusahaannya, memiliki dua alternatif untuk tetap *silence* atau berbicara. Akan tetapi, banyak karyawan di perusahaan yang tetap *silence* karena beranggapan *silence* adalah cara terbaik untuk menghindari suatu masalah. Karyawan tidak menyadari akibat dari *silence* yang terjadi, *silence* tersebut merupakan titik awal dari kehancuran suatu perusahaan.

Menurut Yirik *et al.* (2012) mendefinisikan *employee silence* sebagai tidak menunjukkan perasaan terhadap seseorang, tidak berbagi dengan orang lain dan menutupi masalah dengan berperilaku *silence* dan tetap bekerja seolah-olah tidak terjadi suatu masalah.

Çakıcı dalam Acaray dan Acturan (2015) mendefinisikan *Organizational silence* sebagai fenomena negatif, seperti karyawan menjadi *silence* dan menahan pendapat dan pengalaman yang berkaitan dengan teknis atau masalah perilaku tentang pekerjaan mereka, tempat kerja dalam rangka perbaikan atau pengembangan. *Organizational silence* merupakan proses yang tidak efisien yang dapat membuang semua upaya organisasi dan dapat mengambil berbagai bentuk, seperti *silence* kolektif saat pertemuan, rendahnya tingkat partisipasi dalam bentuk saran (Liu dan Ma dalam Nikmaran 2012).

Organisasi yang sukses saat ini membutuhkan karyawan yang bisa mengerjakan pekerjaannya melebihi tugas dan tuntutan perannya di perusahaan. Saat ini banyak perusahaan yang menerapkan pelaksanaan tugas yang bersifat individu maupun tim dalam organisasinya. Karyawan dituntut untuk bisa bekerja dengan menampilkan perilaku kewarganegaraan yang baik. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi

sehingga perilaku ini bersifat *altruistic* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Elfina dalam Ingarianti, 2008).

Organisasi saat ini membutuhkan karyawan yang bersedia melakukan pekerjaannya melebihi dari deskripsi pekerjaannya. Robbins (2006:31) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Mayasari, dkk, (2010) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku sebatas peraturan perusahaan dan perilaku *in-role* sesuai dengan *job description*, melainkan juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini, muncul bukan karena adanya sebuah *reward* dari perusahaan melainkan muncul karena adanya faktor kesadarannya untuk melakukan lebih dari tuntutan *job description*.

Pada penelitian Bastami *et. al* (2015) memasukkan variabel identitas perusahaan didalam penelitiannya. Karena identitas perusahaan dimaksudkan untuk memberikan citra positif organisasi sehingga dapat menghilangkan *silence* untuk administrasi dan tidak akan ada ancaman untuk staf administrasi dalam mengekspresikan ide. Dalam penelitian tersebut menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *organizational silence* dan *organizational citizenship behavior*.

Pada penelitian Acaray dan Acturan (2015) menemukan bahwa ada hubungan negatif antara *organizational citizenship behavior* dengan dimensi *acquiscent silence* dan *defensive silence*. Tetapi untuk dimensi *prosocial silence* terdapat hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior*. Sedangkan pada analisis regresi *acquiscent silence* dan *defensive silence* dengan *organizational citizenship behavior* memiliki dampak negatif.

Selanjutnya pada penelitian Cinar *et. al* (2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan negatif yang kuat antara *organizational silence* dan *organizational citizenship behavior*. Artinya jika karyawan tidak diperbolehkan untuk mengekspresikan ide-ide mereka yang terkait dengan pekerjaan maka tingkat *citizenship* akan menurun, sehingga organisasi akan kehilangan ide-ide baru, pengalaman, solusi kreatif, dan usaha karyawan yang lebih dari tugas biasanya.

Pada penelitian Fatima *et. al* (2015) yang menyatakan bahwa *organizational silence* memiliki efek negatif terhadap *organizational citizenship behavior*, sementara peran dari moderasi keadilan prosedural terdapat hubungan.

Penelitian selanjutnya yaitu Kiliçlar dan Harbalioglu (2014) menyatakan bahwa hasil analisis korelasi antara *organizational silence* dan *organizational citizenship behavior* ditemukan terdapat hubungan negatif yang lemah. Namun antara *organizational silence* dan *altruism, courtesy, conscientiousness*, dan *civic virtue* dimensi dari *organizational citizenship behavior* terdapat hubungan yang lemah. Sedangkan *organizational silence* dengan *sportsmanship* dimensi dari *organizational citizenship behavior* terdapat hubungan positif yang lemah.

Penelitian Harbalioglu dan Gültekin (2014) menemukan bahwa terdapat hubungan negatif yang lemah antara *organizational silence* dan *organizational citizenship behavior*. Menurut hasil tersebut tingkat karyawan dari *organizational silence* akan menyebabkan OCBs karyawan berkurang. Karyawan berfikir apabila mereka menyatakan masalah mereka merasa takut jika dikatakan sebagai orang pengeluh. Selain itu dimensi *courtesy* and *conscientious* akan rusak, sehingga karyawan akan kehilangan rasa hormat dan tidak akan membantu sesama rekan kerja.

Sebisa mungkin, hindari 20 kesalahan berikut, yang berpotensi membuat performa karyawan menurun, seperti dilansir dari *about.com* ([www.portalhr.com](http://www.portalhr.com)). Beberapa kesalahan yang dapat membuat performa karyawan menurun yang dilansir di *about.com* antara lain : tidak memfasilitasi mereka untuk menyampaikan ide, misalnya dengan hirarki yang rumit dan perijinan yang sulit ; menerima pendapat dan ide mereka untuk kebaikan perusahaan namun tidak mengimplementasikannya ; membuat sebuah keputusan sendiri dan meminta karyawan memberikan komentar seolah pendapat mereka diperlukan ; menetapkan terlalu banyak kebijakan sehingga karyawan merasa tidak memiliki ruang gerak untuk menerapkan kreativitas dan jiwa kepemimpinannya.

Adapun obyek dari penelitian ini adalah PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya. PT Indoprima Gemilang Plant II, Surabaya adalah perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang usaha industri part otomotif atau komponen dan perlengkapan kendaraan bermotor roda dua, tiga dan empat atau lebih meliputi *brake lining* (kampus lem), *combination switch*, *ignition switch*, *battery cable*, *wiring harness* dan part otomotif lainnya untuk OEM (*Original Equipment Manufacturer*), OES (*Original Equipment Supplier*), dan after market, baik domestik maupun ekspor.

Visi dari PT Indoprima Gemilang Plant II, Surabaya sendiri adalah menjadi produsen part otomotif yang siap menghadapi tantangan dan mampu bersaing dalam jenis produk sama maupun produk diversifikasi untuk memenuhi kebutuhan di pasar global. Dengan visi tersebut, PT Indoprima Gemilang Plant II, Surabaya harus memiliki

karyawan yang mampu bersaing di dunia global dan mampu menyalurkan ide-ide kreatifnya supaya tercipta inovasi dan kreatifitas baru sehingga perusahaan dapat berkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagaiberikut apakah *organizational silence* (OS) berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya?

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian sebagai berikut untuk menguji dan menganalisis apakah *organizational silence* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya.

Agar maslah yang diteliti tidak terlalu luas, maka peneliti mengemukakan batasan terhadap masalah yang diteliti yaitu (1) peneliti hanya meneliti pengaruh dari *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior*, (2) respondn dari penelitian ini adalah karyawan produksi tetap dari PT indoprima Gemilang Plant II Surabaya.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Cakıcı dalam Acaray dan Akturan (2015) mendefinisikan *organizational silence* sebagai fenomena negatif, seperti karyawan menjadi diam dan menahan pendapat dan pengalaman yang berkaitan dengan teknis atau masalah perilaku tentang pekerjaan mereka, dalam rangka perbaikan atau pengembangan tempat kerja.

Morrison dan Milliken (2000) mendefinisikan bahwa *organizational silence* sebagai fenomena negatif, dimana karyawan menahan pendapat mereka terhadap masalah potensial organisasi. Mereka berpendapat bahwa dalam sebuah *organizational silence* yang sistematis, karyawan tidak mengungkapkan ide ataupun tidak berbicara tentang kebenaran, karena karyawan merasa takut terhadap dampak negatif tidak akan dihargai oleh perusahaan.

Tangirala dan Ramanujam (2008) mendefinisikan *organizational silence* sebagai perilaku tidak berbagi dengan orang lain dan menjaga diri dari situasi atau masalah penting yang ada di perusahaan atau organisasi.

Menurut Robbin (2006:36), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Senada dengan itu, Neami dan Shokrkon dalam Fitriastuti (2013) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* merupakan istilah yang

digunakan untuk mengidentifikasi perilaku yang dilakukan karyawan di luar tugas utamanya, akan tetapi perilaku ini diinginkan dan berguna bagi organisasi tersebut.

Menurut Organ dalam Andriani, dkk (2012) *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefesienan fungsi organisasi. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi mampu meningkatkan efektivitas organisasi. *Organizational citizenship behavior* tidak termasuk dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditunjukkan, karyawan tidak mendapat hukuman. Dari teori-teori diatas dan tujuan penelitian maka berikut hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini:

H<sub>1</sub> : Diduga terdapat pengaruh *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior*.

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal (hubungan sebab akibat). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data terukur yang terdiri dari angka-angka.

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang, sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006:223). Populasi dari penelitian ini adalah karyawan produksi PT Indoprima Gemilang. Jumlah karyawan produksi PT Indoprima Gemilang adalah 157 karyawan tetap. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*, yaitu dengan sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Sampel dalam penelitian berjumlah 112 responden

Merujuk pada penelitian Cakici dalam Harbalioglu dan Gultekin (2014) mengukur *organizational silence* dengan menggunakan lima karakteristik antara lain:

- 1) Manager dan organisasi (*managerial and organizational*)
- 2) Topik tentang pekerjaan (*work related topic*)
- 3) Pengalaman masa lalu (*lack of experiences*)
- 4) Takut akan isolasi sosial (*the fear of social isolation*)

- 5) Takut melanggar hubungan (*the fear of damaging the relationship*)

Merujuk pada penelitian Organ (2006) terdapat beberapa karakteristik yang digunakan dalam pengukuran *organizational citizenship behavior* antara lain :

- 1) *Altruism* (misalnya, bersedia membantu rekan kerja yang *overloadi*, bersedia membantu orientasi dan adaptasi karyawan baru meskipun tidak diminta).
- 2) *Courtesy* (misalnya bersedia untuk menjaga cita baik perusahaan di tempat kerja, memperhatikan keberlangsungan perusahaan di tempat kerja).
- 3) *Conscientiousness* (misalnya, bersedia memberikan informasi pada rekan kerja mengenai pekerjaan, bersedia menerima kritikan atas pekerjaan sendiri).
- 4) *Sportmanship* (misalnya, tidak pernah mengeluhkan keadaan lingkungan kerja yang kurang baik tidak menyalahkan orang lain atas kegagalan pekerjaannya sendiri).
- 5) *Civic virtue* (misalnya, bersedia untuk bekerja lembur, menggunakan jam kerja untuk bekerja secara efektif).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik Responden untuk menggambarkan masing-masing karakteristik karyawan yang didasarkan pada jenis kelamin, usia, pendidikan, status dan masa kerja.

**Tabel 4.1**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Karakteristik Responden		Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Perempuan	46	41,1 %
	Laki-laki	66	58,9 %
Usia	< 30 tahun	25	22,3 %
	Antara 30 – 40 tahun	57	50,9 %
		29	25,9 %
	Antara 41 – 51 tahun	1	0,9 %
Pendidikan Terakhir	> 51 tahun		
	SD/MI	3	2,7 %
	SMP/MTs	14	12,5 %
	SMA/SMK/M A	87	77,7 %
		2	1,8 %

Karakteristik Responden		Jumlah	Presentase
	Diploma (D1/D2/D3) Sarjana (S1)	6	5,4 %
Lama Bekerja	< 5 tahun	24	21,4 %
	> 5 – 15 tahun	37	33 %
	>15 – 20 tahun	35	31,2 %
	>20 tahun	16	14,3 %
Status	Belum menikah	14	12,5 %
	Sudah menikah	98	87,5 %

Sumber: Data Penelitian, Diolah

Berdasarkan tabel 4.5, dapat dilihat bahwa karyawan PT Indoprima Gemilang Plant II di Departemen Plant II-A yang merupakan bagian dari sampel penelitian adalah didominasi oleh karyawan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 66 responden. Lebih dari setengah responden berusia antara 41 – 51 tahun. Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK/MA dan responden sudah bekerja selama lebih dari 15 – 20 tahun.

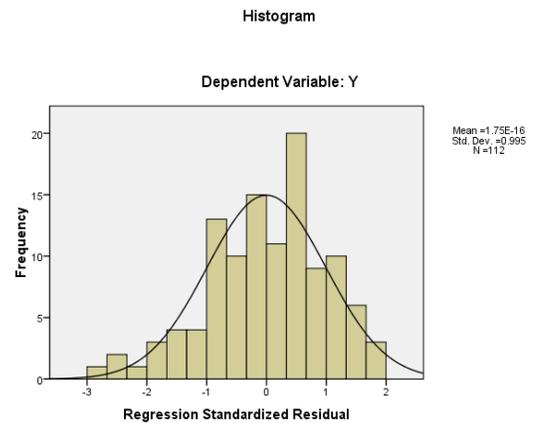
Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogrov Smirnov Z dengan alat ukur SPSS. Pengujian ini dimaksudkan untuk membuktikan apakah model ini sudah memenuhi asumsi normalitas bahwa nilai  $(K-SZ > 0,05)$ .

**Tabel 4.9 Hasil Uji One-Sample Kolmogrov Smirnov Test**

	Unstandardized Residual
Kolmogrov-Smirnov	0,676
Asymp. Sig (2-tailed)	0,751

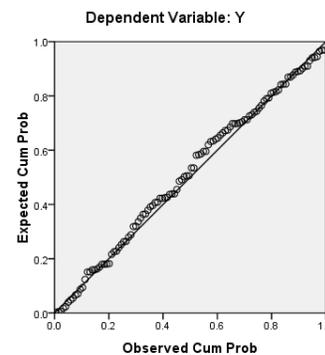
Sumber : Output SPSS, 2016

Dari tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa Asymp. Sig (2-tailed) menunjukkan nilai sebesar 0,751 yang dimana nilai tersebut lebih besar dari  $> 0,05$  dan telah memenuhi uji asumsi normalitas. Adapun cara lain untuk mengetahui terjadinya normalitas yaitu dengan melihat grafik histogram. Terjadinya pola distribusi normal akan ditunjukkan dengan indikasi model grafik histogram yang berbentuk lonceng atau menggunung.



Selain itu uji asumsi persyaratan analisis untuk normalitas data dapat diketahui dengan cara melihat hasil penyebaran data atau titik pada sumbu diagonal dari grafik *Normal Probability Plot*. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat dikatakan bahwa model regresi yang akan dibuat selanjutnya sudah memenuhi uji asumsi normalitas data dari penelitian.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Tetapi jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka dikatakan bahwa data hasil penelitian untuk model regresi tidak memenuhi uji asumsi normalitas. Adapun grafik histogram maupun *normal probability plot* terdapat pada lampiran.

Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun *normal probability plot* maka dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memberikan pola distribusi normal. Sedangkan pada *normal probability plot* (grafik normal plot) terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal serta mengikuti arah garis diagonal maka kedua garis tersebut menunjukkan bahwa model regresi yang dihitung telah memenuhi uji asumsi klasik.

Hasil Regresi Linear Sederhana

Model	Unstandardized Coefficient	
	B	Std. Error
1 (Constant)	55,524	2,064
X	-0,189	0,060

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan model regresi linear sebagai berikut :

$$Y = 55,524 - 0,189X + e_i$$

Dari persamaan regresi linear sederhana di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

$\beta_0$  = Konstanta 55,524

Nilai konstanta ( $\beta_0$ ) sebesar 55,524 menunjukkan bahwa nilai variabel *organizational silence* (OS) (X) sama dengan nol, sehingga besarnya nilai variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) sama dengan 55,524%

$\beta_1$  = Koefisien Regresi untuk X = -0,189

Nilai konstanta ( $\beta_1$ ) sebesar -0,189 menunjukkan nilai variabel *organizational silence* (OS) naik sebesar 1 satuan dan faktor-faktor penyebab lainnya dianggap konstan atau nol maka besarnya nilai variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) juga naik sebesar -0,189 satuan. Selain itu juga dapat dicari hasil pengujian koefisien determinasi melalui SPSS, yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.11 Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,286	0,82	0,74	5,014

Sumber : Output SPSS, 2016

Berdasarkan data tabel 4.11 dapat diasumsikan bahwa besarnya pengaruh variabel *organizational silence* (OS) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Indoprima Gemilang Plant II tinggi. Variabel *organizational silence* mampu menjelaskan sebesar 8,2% sedangkan sisanya sebesar 91,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam variabel ini.

## 2. Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis, penelitian ini menggunakan uji t yaitu untuk mengetahui pengaruh *organizational silence* (OS) (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y). Penulis melakukan

pengujian hipotesis dengan menggunakan bantuan analisis SPSS.

Tabel 4.12 Hasil Uji-t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	55,52	2,064		26,90	,000
X	-0,189	0,060	-0,286	3	,002

Sumber : Output SPSS, 2016

Dengan menggunakan signifikansi  $\alpha$  0,05 ; n = 112 responden, dengan derajat bebas  $112 - 2 = 110$ , pada pengujian data diperoleh nilai  $t_{tabel} = 1,659$ , sedangkan  $t_{hitung}$  sebesar -3,132. Karena  $t_{hitung}$  *organizational silence* (OS) lebih kecil daripada  $t_{tabel}$   $H_0$  diterima. Jadi *organizational silence* (OS) berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada PT Indoprima Gemilang Plant II, Surabaya.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil berpengaruh negatif signifikan terhadap OCB yang ditunjukkan pada hasil uji hipotesis,  $t_{hitung}$  lebih kecil daripada  $t_{tabel}$  yaitu  $-3,132 > 1,659$ .

Besarnya pengaruh *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada koefisien determinasi yaitu sebesar 0,082. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila *organizational silence* meningkat maka *organizational citizenship behavior* pada PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya akan menurun. Hasil penelitian ini, mendukung penelitian dari Cinar *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa jika karyawan tidak diperbolehkan untuk mengekspresikan ide-ide yang terkait dengan pekerjaan, maka tingkat *citizenship* akan menurun. Sehingga perusahaan akan kehilangan ide-ide baru, pengalaman, solusi kreatif, dan usaha karyawan yang lebih dari tugas biasanya.

Hasil uji regresi sederhana *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior* nilai konstanta ( $\beta_0$ ) sebesar 55,524 dan nilai konstanta ( $\beta_1$ ) sebesar -0,189. Dari hasil penelitian didapatkan *organizational silence* berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut karena responen tidak hanya melihat faktor *organizational silence* saja yang yang menyebabkan mereka untuk meningkatkan *citizenship*, namun juga ada faktor lain yang menyebabkan *citizenship* karyawan meningkat maupun menurun. Faktor lain yang

menyebabkan *citizenship* mereka meningkat maupun menurun yaitu, kepuasan kerja, budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, masa kerja, jenis kelamin, dan persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan (Andriani, dkk 2011)

Hasil temuan ini sesuai dengan temuan Acaray dan Akturan (2015) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam penelitian Acaray dan Akturan (2015) menyatakan bahwa *defensive silence* dan *acquiescent silence* akan memiliki efek negatif, jika karyawan dilarang untuk mengekspresikan ide-ide kreatifitas mereka, maka tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan akan menurun. Sehingga perusahaan akan kehilangan ide-ide kreatif dan solusi kreatif karyawan yang nantinya akan bermanfaat untuk perkembangan perusahaan. Cinar *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif yang kuat antara *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior*, selanjutnya adalah penelitian dari A. Fatima *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior* dan dari penelitian Ade Banani dan Rela Pasca Prasasti yang menunjukkan bahwa *organizational silence* (OS) tidak berpengaruh terhadap OCB.

Pada penelitian Cinar *et al* (2013), hasil menunjukkan perbedaan yang signifikan pada jenis kelamin. Terlihat pada tingkat *organizational silence* perempuan lebih rendah dibandingkan tingkat *organizational* laki-laki. Ini disebabkan karena budaya Turki, bahwa secara umum perempuan diam ini disebabkan karena adanya kurangnya rasa percaya diri. Pada penelitian ini terlihat bahwa pada analisis deskriptif PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya, memiliki karyawan yang didomisili oleh laki-laki. Jumlah laki-laki sebesar 66 karyawan dan perempuan sebesar 46 karyawan. Menurut hasil pengamatan, di PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya, terlihat bahwa laki-lakilah yang terlihat lebih diam dibandingkan oleh perempuan. Ini bisa disebabkan oleh budaya di Indonesia sendiri bahwa, sebagian besar perempuan memang lebih aktif dibandingkan oleh laki-laki.

Hasil deskriptif responden menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Indoprima Gemilang didomisili oleh usia antara 30-40 tahun sebesar 57 karyawan, antara 41-51 tahun sebesar 29 karyawan, <30 tahun sebesar 25 karyawan, >51 tahun sebanyak 1 karyawan. Untuk

pendidikan, mayoritas terdiri dari lulusan SMK/SMA/MA sebanyak 87 karyawan, SMP/MTs sebanyak 14 karyawan, Sarjana sebanyak 6 karyawan, D1/D2/D3 sebanyak 2 karyawan, dan SD/MI sebanyak 3 karyawan. Untuk lama bekerja, PT Indoprima Gemilang Plant II, sudah memiliki karyawan yang memiliki loyalitas tinggi. Ini terbukti dari banyaknya karyawan yang bekerja lebih dari 15>20 tahun sebanyak 35, 5>15 tahun sebanyak 37 karyawan, <5 tahun sebanyak 24, dan 16 karyawan >20 tahun. Untuk status sebagian besar karyawan PT Indoprima sudah menikah yaitu sebesar 98 karyawan dan sisanya 14 karyawan belum menikah.

Berdasarkan hasil dari jumlah jawaban responden melalui item-item pernyataan untuk mengukur *organizational silence* (OS), indikator topik tentang pekerjaan (*work related topic*) memiliki mean paling kecil yaitu sebesar 2,62, dibandingkan dengan mean topik takut melanggar hubungan (*the fear of damaging the relationship*) yaitu sebesar 2,74, kemudian mean sebesar 2,71 pada indikator manager dan organisasi (*managerial and organizational*), mean sebesar 2,72 pengalaman masa lalu (*lack of experiences*), dan paling tinggi adalah takut akan isolasi sosial (*the fear of isolations*).

Berdasarkan hasil dari jumlah jawaban responden melalui item-item pernyataan untuk mengukur *organizational citizenship behavior* (OCB), indikatornya antara lain sportmanship (sikap positif) memiliki mean paling besar yaitu 4,35; kemudian *conscientiousness* (sikap kehati-hatian) dengan nilai mean sebesar 4,31; kemudian *civic virtue* (kebajikan anggota) dengan mean sebesar 4,18; dan terakhir adalah *sportmanship* (sikap positif) dengan mean sebesar 3,97.

Berdasarkan hasil jawaban deskripsi responden, variabel *organizational silence* sebesar 2,56. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *silence* karyawan PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya tergolong sedang. Faktor yang menyebabkan adalah rasa takut pada karyawan terhadap manager yang keras dan kurangnya pengetahuan mengenai keadaan organisasi. Oleh karena itu, *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif signifikan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Organizational silence* (OS) tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT Indoprima Gemilang Plant II. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational silence* (OS) maka semakin rendah tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB), atau semakin rendah *organizational silence* (OS) maka semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB).

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan beberapa masukan sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan
  - a. Secara umum, tingkat *silence* di PT Indoprima Gemilang tergolong sedang sehingga perusahaan perlu melakukan evaluasi, dengan cara memberikan penilaian terhadap manager dan pelatihan secara berkala yaitu tiga bulan sekali atau enam bulan sekali.
  - b. Perusahaan tetap menjaga penilaian konduite , supaya perusahaan bisa mengevaluasi karyawan yang sering mengalami keterlambatan dan alfa yang nantinya akan berdampak negatif terhadap perusahaan.
  - c. Perusahaan perlu membangun suasana kekeluargaan yang tinggi antar karyawan, dan sikap mengargai atas ide dan saran yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan.
2. Bagi Penulis Selanjutnya
  - a. Keterbatasan dari penelitian ini adalah populasi dan sampel berasal dari satu departemen produksi. Untuk itu, penulis berharap supaya penelitian selanjutnya bisa memperluas departemen lain, karena setiap departemen memiliki budaya dan kebiasaan yang berbeda-beda.
  - b. Pada penelitian ini, hanya terdapat satu variabel bebasnya yaitu *organizational silence*, penulis berharap untuk penelitian selanjutnya bisa menambah variabel independen lain atau menggunakan *organizational silence* sebagai variabel mediasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acaray, Ali and Abdulkadir Akturan. 2015. *The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207 ( 2015 ) 472 – 482
- Andriani, Gita, M. As'ad Djali., dan Sofiah Diah. 2012. *Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja pada Karyawan*. *Jurnal Penelitian Psikologi*, Vol. 03, No. 01, 341-354
- Banani, Ade dan Prasasti Rela Pasca. *Pengaruh Keadilan Organisasi, Organizational Silence dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior*.
- Bastami Aliakbar , Habibollah Najafi Hezarjaribi , and Malek Mahmud. 2015. *A Study On The Effects Of Organizational Silence On Organizational Citizenship Behavior And Corporate Identity Of Golestan Medical University STAFF*. *International Journal Of Biology, Pharmacy, And Allied Sciences*, 4(6): 3451-3460
- Cinar, Orhan.Fatih karcioğlu, and Zisan Duygu Aliogullari. 2013. *The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior : a Survey Study in the Province of Erzurum Turkey*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 314-321
- Fatima, A, S. Sallah-Ud-Din, S. Khan, M. Hassan, and H.A.K. Hoti. 2015. *Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice*. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No. 9
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen* edisi 2. Semarang : Universitas Diponegoro
- Fitriastuti, Triana. 2013. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol 4, No. 2
- Harbalioglu, Melda and Buket İnce Gültekin. 2014. *The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralik University*. *International Journal of*

- Advances in Management and Economics, Vol.3:153-164
- (<http://fakhrurrojihasan.wordpress.com>)
- <http://www.suaradewata.com/index.php/baca-posting/273/Menyambut-Masyarakat-Ekonomi-ASEAN-awal-MEAakhir-2015> (04 desember 2015 jam 4.58 WIB)
- Ingarianti, T. M. 2008. Hubungan Iklim Organisasi dan Penyesuaian Diri terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- Kiliclar, Arzu and Melda Harbalioglu. 2014. *Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a Case Study on Five Stars Hotels Inantalya*. Isletme Arastirmalari Dergis, 6/1 (2014) 328-346.
- Mayasari, Desi dkk. 2010. Peran Penambahan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Gaya Kepemimpinan Transaksional dalam Memprediksi Kinerja Organizational Citizenship Behavior, dan Sikap Bawahan terhadap Atasan Studi Empiris pada Perusahaan Peternakan. Jurnal Manajemen bisnis, Vol 14, No 1
- Morrison EW, Milliken FJ. 2000. *Organizational Silence : A Barrier to Change and Development in a Pluralistic*. The Academy of Management Review, 25(4):706-725
- Milliken FJ, Morrison EW, and Hewlin PF. 2003. *An Exploratory Study of Employee Silence : Issue That Employees don't Communicate Upward and Why*. Journal of Management Studies, 40(6), Sayi 6 s.1563-1568
- Nikmaran S, Yamchi, GH, Shojaii S, Zahrani, MA, and Alvani SM. 2012. *Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran*. Work Applied Sciences Journal, 17(10). 1271-1277
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior, Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publication
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Sena, Tety Fadhila. 2011. Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). Jurnal Dinamika Manajemen, Vol 2, No 1, Hal 70-77
- Tangirala, S. Ve Ramanujam P. 2008. *Empolyee Silence on Critical Issue: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate*. Personnel Psycology, 61, 37-68.
- [www.hariantangerang.com](http://www.hariantangerang.com). Diakses tanggal 26 Januari 2016 jam 11.44 WIB
- [www.suaradewata.com](http://www.suaradewata.com)
- [www.portalhr.com](http://www.portalhr.com). Diakses tanggal 5 Desember 2015 jam 23.28 WIB
- Yirik, Ş. Yilmaz, Y., Demirel, O.N, Yilmaz, Y., Akgün, A, ve Hasan Kinay. (2012). *Analysis of The Hotel Personnel's Conceptions of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms of Demographic Variables, 3rd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo*.