

PENGARUH ORGANIZATIONAL SILENCE (OS) DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KARYAWAN SAMPOERNA

Nur Latifatur Rokhmah

Universitas Negeri Surabaya

Nurlatifa1995@gmail.com

Abstract

Sampoerna Employee Cooperative hereinafter abbreviated KOPKAR Sampoerna is one of the economic actors in the private sector is one of the Cooperative Enterprises that serve savings and loan sales of basic materials to employees Sampoerna. This Kopkar sampoerna service is not only manifested in the performance of the task in accordance with the standard of work procedures but also beyond that or the behavior of organizational citizenship behavior (OCB) shown by employees. This study aims to determine and explain the effect of organizational silence (OS) and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) on Kopkar sampoerna employees. This research is a type of causal research using quantitative approach with population of 152 people and sampling technique using simple random sampling with sample of 60 employees. Data analysis techniques using smartPLS software help. The results of this study showed that organizational silence (OS) had negative and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB) and showed that job satisfaction had positive and significant effect on organizational citizenship behavior (OCB).

Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Silence (OS), Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Persaingan sumber daya manusia yang semakin kompetitif didalam suatu perusahaan akan menuntut perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat bersaing secara global sehingga dapat memajukan perusahaannya. Karyawan dianggap sebagai aset strategis bagi organisasi dan dapat menentukan kelangsungan organisasi (Drucker dalam Esfahani,dkk 2014).

Perusahaan harus memiliki *progress* yang lebih baik agar dapat lebih unggul dalam persaingan, tergantung sampai mana keunggulan perusahaan tersebut mampu dikelola oleh para manajer dan para pengambil keputusan puncak. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik perusahaan harus dapat memanfaatkan *resources* yang ada didalamnya termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia.

Perilaku karyawan yang bersedia memberikan kontribusi positif diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya. Dalam literatur organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal, bukanlah merupakan bentuk

perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan (Brahmasari, 2009). Bateman & Organ (1983) dalam Brahmasari (2009) menyebut perilaku ini sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi mampu meningkatkan efektifitas organisasi. *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditunjukkan, maka karyawan tidak mendapatkan hukuman. *organizational citizenship behavior* (OCB) menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan organisasi yang biasa dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang mendasarkan pada kinerja terbatas yang disyaratkan oleh organisasi.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan pekerjaan melebihi tugas yang biasa mereka lakukan atau karyawan yang memberikan kinerjamelebihi harapan organisasi. Dalam dunia kerja yang dinamis saat ini, dimana tugas-tugas makin banyak dilakukan dalam tim dan

fleksibilitas menjadi sangat kritis, organisasi membutuhkan pegawai yang sarat akan perilaku OCB.

Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang akan melakukan hal-hal yang tidak ada dalam diskripsi tugas pekerjaannya. Bukti menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pegawai yang melakukan OCB memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi yang pegawainya tidak melakukan OCB. Maka dari itu, bidang perilaku organisasi menganggap OCB sebagai suatu variabel terikat (Robbins, 2005:28-29).

Wujud perilaku tersebut antara lain: membantu rekan dalam timnya, secara sukarela melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghargai semangat serta aturan dan peraturan organisasi/perusahaan, dan bersedia memberikan pendapatnya, tidak takut untuk berbagi ilmu dan pengetahuan, serta mau berinisiatif untuk memberikan gagasannya dengan berpendapat dan bertanggung jawab kepada perusahaan.

Berdasarkan penelitian Cinar (2016) menyatakan bahwa salah satu yang dapat mempengaruhi OCB adalah tingkat *organizational silence* (Kebisuan Organisasi). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OS berpengaruh negatif dan signifikan terhadap OCB. Jadi jika tingkat *organizational silence* dalam suatu perusahaan tinggi tingkat OCB karyawan di perusahaan tersebut akan rendah.

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

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 didalam 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.

Karyawan memilih tetap *silence* terhadap hal-hal seperti, konflik dengan rekan kerja, ketidaksetujuan terhadap kebijakan perusahaan, kelemahan dalam bekerja, perilaku yang ilegal atau berbahaya, dan gosip-gosip pribadi. Karyawan yang lebih suka bungkam biasanya tidak mau berbagi informasi dan opini yang sebenarnya akan bermanfaat terhadap kemajuan perusahaan. Itulah yang dikenal dengan istilah *employee silence* (Susanto, 2013).

Setiap karyawan memiliki ciri-ciri yang berbeda, seperti orang yang mau mengekspresikan idenya maupun karyawan yang tidak mau mengekspresikan idenya. Akan tetapi, karyawan yang tidak mau mengekspresikan idenya bisa disebabkan oleh rasa takut terhadap pengetahuan dan pengalaman masa lalunya, untuk melindungi diri dari masalah yang terjadi, dan untuk melindungi kepentingan organisasi maupun rekan kerja. *Employee silence* memiliki beberapa motif seperti *disengaged* (perilaku tidak terlibat), *self-protection* (melindungi diri sendiri), dan melindungi kepentingan orang lain baik organisasi maupun rekan kerja (Dyne, dkk 2003)

Perilaku OCB di dalam perusahaan berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Robbins (2006) mengatakan bahwa karyawan yang puas tampaknya akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan maupun perusahaan di mana ia berada akan melakukan hal-hal positif untuk perusahaan dan sesama rekan kerjanya dengan alasan ingin membalas apa yang selama ini telah mereka dapatkan dari perusahaan.

Handoko dalam Sutrisno (2014:75) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pekerja dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Antara lain penelitian Bastami, dkk (2015) yang memasukkan variabel identitas perusahaan didalam penelitiannya. Karena identitas perusahaan dimaksudkan untuk memberikan citra positif organisasi sehingga dapat menghilangkan *silence* untuk administrasi dalam mengekspresikan ide. Dalam penelitian tersebut menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *organizational silence* dan *organizational citizenship behaviour*.

Penelitian Cinar,dkk (2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan negatif yang kuat antara *organizational silence* dan *organizational citizenship behaviour*. 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. Hal yang sama pada penelitian Fatima,dkk (2015) yang menyatakan bahwa *organizational silence* memiliki efek negatif terhadap dan *organizational citizenship behaviour*.

Berbeda dengan penelitian Acaray dan Akturan (2015) menemukan bahwa ada hubungan negatif antara *organizational silence* dan *organizational citizenship behaviour* dengan dimensi *acquiescent silence* dan *defensive silence*. Tetapi untuk dimensi *prosocial silence* terdapat hubungan positif dengan *organizational citizenship behaviour*. Sedangkan pada analisis regresi *acquiescent silence* dan *defensive silence* memiliki dampak negatif terhadap *organizational citizenship behaviour*.

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

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tarikh,dkk (2015) yang menggunakan sampel dari 250 guru sekolah menengah di Perak, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap OCB. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru maka akan semakin tinggi pula tingkat kemauan karyawan dalam menjalankan perilaku extra peran dalam pekerjaannya.

Hasil yang sedikit berbeda ditunjukkan oleh penelitian Mehboob (2012) yang menemukan hubungan lemah (*weak relation*) antara kepuasan kerja dan dimensi OCB ini. Kepuasan kerja hanya ditemukan terkait dengan *Courtesy* dan *Altruisme* yang merupakan dimensi OCB, sedangkan dimensi lain yang ditemukan memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah prediktor yang lemah dari OCB.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat dilihat variabel yang mempengaruhi OCB antara lain *organizational silence* (OS) dan Kepuasan Kerja. Sehingga bisa diartikan bahwa *organizational silence* (OS) dan kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam peningkatan OCB.

Penelitian ini dilakukan di Kopkar sampoerna. Koperasi Karyawan Sampoerna selanjutnya disingkat Kopkar sampoerna merupakan salah satu pelaku ekonomi di sektor swasta yaitu salah satu badan usaha berbentuk koperasi yang melayani simpan pinjamserta penjualan bahan-bahan pokok kepada karyawan Sampoerna.

Koperasi yang berada pada peringkat 34 Nasional versi majalah Peluang dan Info Pasar pada edisi September 2012, telah memiliki lebih dari 17.000 anggota dan pada tutup buku tahun 2015 telah memiliki asset lebih dari 15 miliar. Kopkar Sampoerna berada di posisi ke 7 dalam peringkat koperasi karyawan terbaik se-indonesia versi Buku 100 koperasi terbaik di Indonesia dan berada di posisi ke 2 ditingkat Provinsi, di tingkat provinsi Kopkar sampoerna masih kalah dibandingkan dengan koperasi karyawan semen Gresik, dikarenakan perbendaan lapangan usaha. Semen Gresik selain bergerak di bidang simpan pinjam juga memiliki bagian dalam penjualan produk semen selain itu Koperasi Karyawan Semen Gresik dibawah langsung oleh manajemen PT. Semen Gresik.

Berbeda dengan Kopkar Semen Gresik yang dibawah oleh PT Semen Gresik. Kopkar Sampoerna memiliki kemandirian dibidang usahanya. Meskipun tanpa di bawah oleh Perusahaan dari anggota Koperasinya, Kopkar Sampoerna mampu bersaing dibidangnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan koordinator SDM dan GA Bapak Al Azhar dan beberapa karyawan Kopkar sampoerna pada 9 Januari 2017, terdapat beberapa fakta di lapangan mengenai fenomena *silence*, kepuasan kerja dan juga OCB. Mengenai kepuasan kerja yang terkait dengan salah satu indikator kepuasan kerja yaitu Gaji atau kompensasi yang diterima oleh para karyawan. Banyak karyawan yang sudah merasa puas dengan gaji yang diterima mereka. Ada beberapa bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan,antara lain, gaji yang relatif tinggi yang diterima setiap bulan, tunjangan, penghargaan, dan kompensasi yang bersifat non material. Karyawan yang merasa puas diharapkan bersedia bekerja semaksimal mungkin untuk mewujudkan target perusahaan.

Fenomena lain dalam aktivitas sehari-hari di Kopkar Sampoerna masih terlihat adanya perilaku *silence* yang

dilakukan karyawan. Hal ini terlihat dari sikap individu karyawan untuk tidak mengemukakan ide, gagasan, keluhan, dan kritik yang berguna bagi perusahaan / organisasi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh sebagian besar karyawan Kopkar sampoerna, karyawan memilih diam karena karyawan merasa takut akan posisi atau jabatannya apalagi dengan adanya persaingan menduduki jabatan tertentu atau faktor ambisi kekuasaan.

Hal tersebut dikarenakan total karyawan yang berjumlah 152 karyawan, kebanyakan memiliki ambisi yang sama untuk menduduki kursi jabatan yang strategis. yaitu Manajer dan 6 kursi koordinator bidang. Artinya 1 kursi diperebutkan oleh 25 karyawan setiap tahun, karena setiap tahun pada Kopkar sampoerna terdapat laporan tahunan sekaligus restrukturisasi jabatan yang memungkinkan adanya pergantian jabatan manajer dan koordinator bidang.

Terdapat fenomena yang menarik yaitu meskipun perilaku *silence* pada Kopkar sampoerna tinggi, namun masih terlihat juga tingginya tingkat OCB karyawan. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Al Azhar, S.Psi., dan beberapa karyawan bahwa fakta dilapangan Indikator tingginya OCB KOPKAR Sampoerna dalam hal *conscientiousness* (keanggotaan yang baik) ditunjukkan dengan ketepatan waktu karyawan pada jam kerja pukul 08.00, seperti sudah menjadi kebiasaan turun temurun karyawan berangkat 30 menit sebelum jam 08.00, tidak adanya karyawan yang mencuri waktu untuk istirahat pada jam kerja, tidak terlambat kerja setelah waktu istirahat serta tidak mengulur waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Selain itu dalam indikator *Altruism* (suka menolong) ditunjukkan dengan tingginya partisipasi dalam kegiatan karyawan di luar jam kerja, dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya, kekompakan dalam penyelesaian pekerjaan, dan perhatian yang baik kepada konsumen.

Berdasar uraian *Research* dan Fenomena gap di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh *Organizational Silence* (OS) dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Kopkar sampoerna”

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori *Organizational Silence* (OS)

Morison dan Miliken (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.

Teori Kepuasan Kerja

Setiawan dan Solimun (2011) mengemukakan definisi kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya.

Handoko dalam Sutrisno (2009: 75) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional seorang karyawan dalam memandang pekerjaan mereka, baik keadaan yang menyenangkan ataupun keadaan yang tidak menyenangkan.

Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

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.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku yang muncul atas dasar kebijaksanaan seorang karyawan yang dilakukan secara sukarela dan tidak ada paksaan. Perilaku ini melampaui tuntutan formal dari pekerjaan atau deskripsi pekerjaan yang formal (Andriani,dkk 2012).

Dari teori-teori diatas dan tujuan penelitian maka berikut hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini:

- H1: Diduga *organizational silence* (OS) berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H2: Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H3: Diduga *organizational silence* (OS) dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena hubungan antar variabel yang akan diteliti memiliki hubungan kausalitas untuk meneliti populasi dan sampel tertentu, serta bertujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Kopkar sampoerna yang berjumlah 152 orang. Dan diambil sampel sebanyak 60 orang karyawan Kopkar sampoerna Surabaya dari beberapa bagian.

Sumber data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan melalui hasil wawancara, observasi, dan hasil penyebaran kuesioner pada pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses penelitian, yaitu pada karyawan kopkar sampoerna Surabaya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *organizational silence* (OS) dan kepuasan kerja sebagai variabel independen, *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel dependen.

Organizational silence sebagai fenomena negatif, dimana karyawan Kopkar sampoerna menahan pendapat mereka terhadap masalah potensial organisasi. karyawan tidak mengungkapkan ide ataupun tidak berbicara tentang kebenaran, karena karyawan merasa takut terhadap dampak negatif tidak akan dihargai oleh perusahaan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur *organizational silence* (OS) dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Cakici (2012) yaitu:

- 1) Manajer dan Organisasi (*managerial and organizational*)
- 2) Topik tentang pekerjaan (*work related topic*)
- 3) Pengalaman masa lalu (*lack of experience*)
- 4) Takut akan isolasi sosial (*the fear of social isolation*)
- 5) Takut melanggar hubungan (*the fear of damaging relationship*).

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Robbins (2003:102), yaitu:

- 1) Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work itself*)
- 2) Gaji (*Pay*)
- 3) Kesempatan Promosi (*Promotional Opportunities*)
- 4) Pengawasan (*Supervision*)
- 5) Rekan Kerja (*Co-Worker*)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku suka rela diluar deskripsi jabatan yang menjadi kesadaran karyawan dan dapat meningkatkan efektifitas Kopkar sampoerna.

Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) pada penelitian ini menggunakan indikator dari Organ Cinar (2010), yaitu :

- 1) *Altruisme* (suka menolong)
- 2) *Conscientiousness* (keanggotaan yang baik)

- 3) *Courtesy* (ketaatan)
- 4) *Sportsmanship* (sikap positif)
- 5) *Civic Virtue* (Bersikap hati hati)

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Sebelum analisis *Partial Least Square* dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan tujuan mengetahui apakah item pernyataan dari tiap variabel valid dan reliabel, lalu dilakukan analisis deskriptif dengan tujuan memudahkan pembaca untuk mengetahui data yang disajikan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan apakah indikator dinyatakan valid dan dapat mengukur variabel yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan bantuan software smartPLS 3.0.

Berdasarkan hasil uji validitas, menunjukkan bahwa *outer loading* dari masing-masing item pernyataan *organizational silence* (OS), kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) lebih besar dari 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational silence* (OS), kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki *convergent validity* yang baik.

Uji Reliabilitas

Composite reliability ini digunakan untuk menguji nilai reliabilitas dari setiap blok indikator yang mengukur sebuah konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70. Berikut ini adalah hasil perhitungan *composite reliability* pada tiap variabel:

Tabel 1.
Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
<i>organizational silence</i> (OS)	0,814
Kepuasan Kerja	0,907
OCB	0,878

Sumber: Ouput SmartPLS 3.0, 2017

Berdasarkan tabel 1 di atas, terlihat nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70. Dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil R-Square (Inner Model)

Model pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB memberikan nilai R-Square sebesar 0,734 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk OCB mampu dijelaskan oleh kepuasan kerja sebesar 73,4% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan OCB sebesar 26,6%.

Hasil Uji T (Signifikansi)

Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antar variabel. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai t hitung lebih besar dari 1,96 atau P value lebih kecil dari 0,05.

Tabel 2.
Composite Reliability

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T Statistics	Keterangan	Kesimpulan
<i>Organizational silence</i> (OS)→ OCB	-0,117	1,984	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
Kepuasan kerja → OCB	0,842	19,195	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: Ouput SmartPLS 3.0, 2017

Hasil dari tabel 2 menunjukkan bahwa variabel *organizational silence* (OS) terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar -0,117. Koefisien tersebut bertanda negatif, atau dengan kata lain apabila semakin tinggi *organizational silence* (OS) maka semakin rendah OCB, begitu pula sebaliknya. Sedangkan nilai *T-statistic* sebesar 1,984 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *organizational silence* (OS) terhadap OCB.

Hasil dari tabel 2 di atas untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,842. Koefisien tersebut bertanda positif yang artinya apabila semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi pula OCB, begitu pula sebaliknya. Sedangkan nilai *T-statistic* sebesar 19,195 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Organizational Silence* (OS) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh *organizational silence* (OS) dan Kepuasan Kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Pada uji deskriptif dengan kategori *Three Box Method*, *organizational silence* (OS) yang terdapat pada karyawan Kopkar Sampoerna termasuk dalam kategori sedang karena memiliki nilai rata-rata sebesar 2,97. Sedangkan variabel memperoleh hasil bahwa *organizational silence* (OS) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dapat disimpulkan jika tingkat OS karyawan tinggi maka tingkat OCB karyawan akan menurun. Begitu juga sebaliknya jika tingkat OS pada Kopkar sampoerna rendah maka tingkat OCB akan tinggi. Sehingga hipotesis pertama diterima. Hal ini didukung dengan data dari hasil koefisien *estimate* sebesar -0,117 dan *t-statistic* sebesar 1,984 yang melebihi nilai t-tabel dengan nilai 1,96.

Realitas yang terdapat pada jawaban responden secara keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur *organizational silence* (OS), hampir semuanya memiliki tingkat rata-rata sedang (3,24 - 3,67). Namun yang memiliki tingkat rata-rata tertinggi adalah topik tentang pekerjaan (3,05).

Cukup tingginya rata-rata pada item indikator topik tentang kerja memberikan gambaran sekaligus informasi di lapangan bahwa ketika karyawan masih menahan mengeluarkan pendapat dan argumen mereka (*silence*) mengenai topik tentang pekerjaan mereka maka tingkat akan mempengaruhi tingkat OCB mereka. Dari hasil pengamatan selama melakukan penelitian mengenai *Silence* yang berhubungan dengan topik tentang pekerjaan pada karyawan Kopkar Sampoerna, rata-rata karyawan merasa enggan mengungkapkan ide mereka secara langsung, karena karyawan merasa beban kerja mereka akan bertambah, selain itu juga karyawan takut kehilangan pekerjaan, posisi, dan kesempatan untuk dipromosikan.

Hal ini berhubungan dengan hasil wawancara dengan bapak Al-Azhar yang menyebutkan terdapat fenomena *organizational silence* (OS) yang dilakukan karyawan. Hal ini terlihat dari sikap individu karyawan untuk tidak mengemukakan ide, gagasan, keluhan, dan kritik yang berguna bagi perusahaan / organisasi. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa takut akan posisi atau jabatannya apalagi dengan adanya persaingan menduduki jabatan tertentu atau faktor ambisi kekuasaan.

Hal tersebut dikarenakan total karyawan yang berjumlah 152 karyawan, kebanyakan memiliki ambisi yang sama untuk menduduki kursi jabatan yang strategis. yaitu Manajer dan 6

kursi Koordinator bidang. Artinya 1 kursi diperebutkan oleh 25 karyawan setiap tahun, karena setiap tahun pada Kopkar Sampoerna terdapat laporan tahunan sekaligus restrukturisasi jabatan yang memungkinkan adanya pergantian jabatan manajer dan koordinator bidang.

Sikap karyawan yang terkesan memilih diam karena ingin mempertahankan pekerjaan dan kesempatan promosinya ini akan memberikan pengaruh terhadap tingkat OCB karyawan. Karyawan akan cenderung memilih diam daripada ikut aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian ini mendukung atau sepaham dengan penelitian yang dilakukan Acaray (2013), Cinar (2013), Fatima (2015), Aliakbar dan Mahmudi (2015) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara *organizational silence* (OS) dan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB)

Hasil pengujian deskriptif responden dengan kategori *Three Box Method*, untuk variabel Kepuasan kerja pada karyawan Kopkar Sampoerna didapatkan nilai rata-rata yang berkategori tinggi yaitu sebesar 4,29. Jawaban responden untuk variabel Kepuasan kerja mempunyai nilai rata-rata yang lebih tinggi dari *organizational silence* (OS) dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Sehingga, kepuasan kerja karyawan Kopkar sampoerna relatif tinggi.

Berdasarkan pengujian hipotesis *bootstrapping* yang dilakukan dalam penelitian ini telah memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), yang dapat disimpulkan apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka *organizational citizenship behavior* (OCB) juga semakin meningkat. Sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini didukung dengan data dari hasil koefisien *estimate* sebesar 0,842 dan *t-statistic* sebesar 19,195 yang melebihi nilai *t-tabel* dengan nilai 1,96.

Jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja mempunyai nilai rata-rata yang lebih tinggi dari *organizational silence* (OS) dan *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu sebesar 4,29. Sehingga, sehingga kepuasan kerja pada karyawan Kopkar sampoerna dapat dinyatakan tinggi. Pada jawaban responden secara keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, tergolong dalam kategori tinggi. Indikator

yang nilai rata-ratanya paling tinggi adalah kepuasan terhadap gaji (4,35) dan rekan kerja (4,32).

Cukup tingginya rata-rata pada item indikator gaji dan rekan kerja memberikan gambaran sekaligus informasi di lapangan bahwa ketika karyawan melakukan aktifitas dalam perusahaan peran penting yang diberikan oleh kepuasan kerja karyawan begitu mempengaruhi tingkat OCB dalam perusahaan.

Kopkar Sampoerna kompensasi yang diterima oleh para karyawan dirasa sudah cukup memuaskan, Ada beberapa bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Antara lain, gaji yang relatif tinggi yang diterima setiap bulan, tunjangan, penghargaan, dan kompensasi yang bersifat non material. Karyawan yang merasa puas diharapkan bersedia bekerja semaksimal mungkin untuk mewujudkan target perusahaan dan melakukan hal yang lebih dari tuntutan perannya (OCB).

Respon karyawan terhadap item indikator kepuasan dengan rekan kerja masuk dalam kategori tinggi. Hal ini tampak dari tingginya kerjasama yang ada pada beberapa bagian dan divisi. Adanya kerjasama yang baik dalam perusahaan ini dilatarbelakangi oleh adanya interaksi, saling tolong menolong, meringankan beban rekan kerja yang positif maka hal ini akan dapat memperbaiki kualitas kerja dan meningkatkan OCB karyawan.

Hal seperti itu tampak pada bagian akuntansi dan keuangan. Jumlah karyawan yang hanya 1 pada bagian akuntansi mengharuskan karyawan pada bagian keuangan untuk membantu pengerjaan laporan-laporan keuangan terutama ketika karyawan pada bagian akuntansi berhalangan hadir atau mendapat tugas dari pimpinan. Hal ini berlaku pula untuk semua divisi, tanpa diwajibkan mereka mempunyai kesadaran tersendiri diluar tugas pokok mereka sebagai pegawai. Dengan adanya hubungan yang baik antar rekan kerja dan kesadaran diri untuk melakukan hal lebih hal ini akan meningkatkan tingkat OCB dalam Kopkar Sampoerna.

Hasil penelitian ini mendukung atau sepaham dengan penelitian yang dilakukan oleh Shafazawana,dkk (2016) , Foote dan Tang (2008), yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan positif antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Di satu sisi penelitian ini berbeda atau tidak sepaham dengan penelitian Budiman,dkk (2014), dan Mehboob,dkk (2012) yang menyatakan pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB tidak signifikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu *organizational silence* (OS) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Kopkar Sampoerna. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi tingkat OS maka akan semakin rendah tingkat OCB nya. Kopkar Sampoerna perlu untuk menurunkan tingkat *Organizational silence* (OS) yang dilakukan oleh karyawan agar tingkat OCB perusahaan menjadi naik. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah memberikan motivasi kepada karyawan agar secara aktif menyampaikan pendapat-pendapat yang terkait dengan kegiatan Kopkar

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Kopkar Sampoerna. Hal tersebut menunjukkan semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan Kopkar Sampoerna, maka OCB karyawan akan semakin meningkat. Kopkar sampoerna perlu lebih memperhatikan kepuasan kerja dari karyawan agar tingkat kepuasan kerja menjadi naik dan hal ini akan berpengaruh juga terhadap meningkatnya tingkat OCB pada Kopkar Sampoerna. Hal yang bisa dilakukan antara lain adalah pemberian gaji atau reward yang sesuai juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk promosi jabatan. Jika kepuasan pada Kopkar meningkat maka hal ini akan berpengaruh terhadap meningkatnya tingkat OCB Kopkar sampoerna.

Organizational silence (OS) dan Kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Kopkar Sampoerna. Kopkar Sampoerna perlu menjaga tingkat OCB dengan cara menurunkan tingkat *Organizational silence* (OS) dan selalu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, hal ini akan memberikan dampak yang baik bagi pencapaian tujuan Kopkar Sampoerna.

DAFTAR PUSTAKA

- Acaray, A., & Akturan, A. 2015. The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472–482.
- Andriani, Gita. 2012. Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, Vol.03, No.01, pp 341-354
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu pebedekatan praktik*. Edisi revisi 6. Jakarta: Rineka Cipta
- Azwar, Saifuddin. 1999. *Reliabilitas dan validitas: Seri pengukuran Psikologi*. Yogyakarta: Sigma Alpha.
- Bastami Aliakbar, Habibollah Najafi Hearjaribi, 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 Science*, 4(6):3451-3460
- Çakici. 2012. The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior : A Case Study at Kilis 7 Aralık University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(April), 153–164.
- Çınar, Organ, & Karcıoğlu, F. 2016. The Relationship between Cyber Loafing and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in Erzurum/Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 444–453.
- Dyne LV, Ang S, Botero IC. 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journey of Management Studies*, 40(6):1359-1392
- Esfahani AN, Abari M, Deianian S .2014. Analyzing the effect of performance appraisal errors on perceived organisational justice. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*. 4(1),36-40
- Foot, David A and Tang, Thomas Li-Ping. 2008. “ Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Does Team Commitment Make a Difference in Self-Directed Teams? ”. *Management Decision*. Vol.46(6): hal. 933-947
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IMB SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Yogyakarta: Badan Penerbit BPFE.

- Kiliclar, Arzu and Melda Harbalioglu. 2014. Relationship between Organizational *Silence* and Organizational Citizenship Behavior: a Case Study ON Five Stars Hotels in Atalya. *Isletme Arastirmalari Dergis*, 6/1 (2014)328-346
- Mehboob, F., & Bhutto, N. A. 2012. A Study of Faculty Members at Business Institutes Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 1447–1455
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. 2000. Organizational *Silence* : A Barrier to Change and Development in a Pluralistic. *The Academy of Management Review*,25(4):706-725
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi, dilengkapi dengan Metode R&D*. Edisi Revisi Cetakan ke 17. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung:Alfabeta
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Salemba Empat
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta