

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan badan hukum yang berisikan sekelompok manusia untuk melakukan kegiatan usaha tertentu. Perusahaan dibentuk atas berbagai tujuan dibelakangnya, seperti mencari keuntungan sebanyak-banyaknya, menyediakan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen, atau pun tujuan tertentu lainnya. Banyaknya perusahaan di era globalisasi sekarang ini yang terus bermunculan membuat persaingan di Indonesia menjadi hal yang tidak dapat dihindari oleh semua pelaku bisnis. Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) yang bekerjasama dengan *Center Economics and Development Studies (CEDS)* Universitas Padjadjaran (UNPAD) menyatakan terjadinya kenaikan Indeks Persaingan Usaha (IPU) pada tahun 2021 menjadi 4,81 poin, dimana pada tahun sebelumnya hanya tercatat sebesar 4,65 poin (Komisi Pengawas Persaingan Usaha, 2021). Perusahaan perlu untuk memiliki keunggulan kompetitif sebagai pembeda dengan perusahaan lainnya untuk dapat mempertahankan keberlanjutan bisnisnya, sehingga kesuksesannya ini tidak hanya bersifat sementara (Bilgies, 2017).

Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai salah satunya adalah dengan memanfaatkan peran aset terbesar yang dimiliki oleh suatu perusahaan itu sendiri, yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat besar atas keberlangsungan jalannya organisasi karena sumber daya manusia menjadi kunci utama penggerak untuk maju dan berkembang (Effendi & Sulistyorini, 2021). Kinerja sumber daya manusia yang baik adalah salah satu gambaran perusahaan yang sehat. Pada Agustus 2022 tingkat penduduk bekerja di Indonesia sebesar 94,14%, nilai ini naik 0,63% dari tahun sebelumnya sebesar 93,51% (Badan Pusat Statistik, 2022).

Namun, survei World Competitiveness Ranking (WCY) tahun 2022 menunjukkan bahwa peringkat daya saing Indonesia turun menjadi peringkat ke-44, yang ditahun sebelumnya Indonesia sempat meraih peringkat ke-37 (World Competitiveness Center, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa, kenaikan jumlah sumber daya manusia di Indonesia masih belum diimbangi dengan kenaikan kualitasnya. Tanpa hadirnya sumber daya manusia yang berkualitas dan mumpuni, perusahaan akan sangat sulit untuk mencapai tujuannya. Kontribusi karyawan yang efektif dibutuhkan guna mendorong laju perkembangan perusahaan di dunia bisnis untuk mengungguli para pesaing. Kontribusi ini merupakan sebuah komitmen yang diberikan karyawan kepada perusahaan sebagai bentuk rasa tanggung jawab akan tugas dan kewajibannya sebagai bagian dari organisasi.

Perusahaan tentu juga mengharapkan karyawannya dapat berkontribusi lebih diluar tugas utamanya demi keuntungan perusahaan, hal ini disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB merupakan suatu bentuk dari *extra-role* yang melibatkan perilaku sukarela terkait dengan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibanding tugas utama atau yang diharapkan dari seseorang (Podsakoff et al., 2000). Sederhananya, OCB adalah suatu perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan tanpa paksaan di luar tugas formalnya untuk melakukan dukungan dengan berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Namun, OCB bukanlah solusi sempurna atas semua masalah pada organisasi. Salah satu potensi penghambat OCB pada perusahaan yaitu *Organizational Silence (OS)*. Morrison dan Milliken (2000) mendefinisikan *organizational silence* sebagai tidak adanya komunikasi dengan ketidakmampuan atau ketidakinginan karyawan kepada manajemen untuk menyatakan pendapat, ide, saran, atau keprihatinan mereka akan hal-hal atau isu-isu yang mereka lihat salah dalam organisasi, terutama tentang kebijakan, praktik, atau tindakan yang mungkin merugikan bagi organisasi atau individu.

Penelitian yang dilakukan oleh Bakker dan Leiter (2010) menunjukkan bahwa sikap diam dapat menghambat karyawan dalam menunjukkan OCB, karena karyawan cenderung tidak merasa terlibat secara emosional dan berpikir bahwa usaha mereka tidak dihargai oleh organisasi. OCB memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam konteks organisasi. *Organizational Silence* dapat mempengaruhi tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan pada suatu perusahaan. OCB dapat membantu dalam mengurangi tingkat *Organizational Silence* di dalam organisasi (Jahangir & Abdullah, 2014).

Masalah-masalah yang dihadapi oleh manajemen rumah sakit di Indonesia dapat berdampak pada perilaku OCB dan *organizational silence* di rumah sakit. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa pada tahun 2020, terdapat 2.959 rumah sakit di Indonesia. Selain itu, data dari Kementerian Kesehatan menunjukkan bahwa masih kurangnya rumah sakit yang telah terakreditasi pada tahun 2020 dikarenakan fokus permasalahan saat itu masih pada pandemi COVID-19. Hal ini menunjukkan kurangnya pelayanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit di Indonesia dimana fenomena *organizational silence* ini dapat menjadi salah satu penyebabnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Harmanci et al. (2018) ditemukan bahwa perawat dan dokter melakukan sikap diamnya dengan masalah utama pada administrasi dan organisasi yang mengakibatkan hambatan pada kontribusi karyawan. Perilaku *organizational silence* ini dapat menghambat peningkatan kualitas pelayanan di rumah sakit. Ketika karyawan tidak berani mengemukakan pendapat atau masalah yang ada di dalam organisasi, masalah tersebut dapat terus terjadi dan tidak terselesaikan. Hal ini dapat berdampak negatif pada kepuasan pasien dan citra rumah sakit.

OCB dan *organizational silence* memiliki hubungan negatif yang kuat, dimana karyawan tidak dapat mengungkapkan pemikiran dan gagasan terkait pekerjaan yang mengakibatkan tingkat OCB akan menurun (Çınar, Alioğulları, & Karcıoğlu, 2013). Dengan demikian, rumah sakit akan kehilangan ide baru, pemikiran, solusi kreatif, dan

kontribusi diluar tugas utama karyawan yang bisa sangat bermanfaat bagi rumah sakit. Penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember menghasilkan OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit (Nisa et al., 2018). Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Sumber Hidup dan Rumah Sakit Hative di Kota Ambon juga ditemukan bahwa OCB dari tenaga medis meningkatkan kinerja tenaga medis tersebut (Kailola, 2019). Perilaku OCB ini menjadi penting untuk diperhatikan karena akan mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti ingin mengetahui *organizational silence* pada cakupan dimensi *acquiescent silence*, *defensive silence*, dan *prosocial silence* yang terjadi pada salah satu rumah sakit di Kulon Progo, Yogyakarta yaitu RSU Santo Yusup Boro yang akan berakibat pada tingkat OCB perusahaan. Perilaku OCB sangat penting keberadaanya untuk dimiliki organisasi menjalankan sebagaimana fungsinya. *Organizational silence* terjadi atas berbagai faktor dibelakang organisasi dan jika terus diabaikan, perilaku *acquiescent silence* dan *defensive silence* memungkinkan karyawan untuk tidak menunjukkan perilaku OCB serta dapat menurunkan kepuasan kerja, meningkatkan *turnover*, dan tidak adanya inovasi yang dilakukan oleh karyawan. Sedangkan, pada dimensi *prosocial silence*, karyawan menahan diri untuk mengungkapkan ide terkait tempat kerja dan karyawan lain guna melindungi pihak tertentu sehingga tingkat OCB akan meningkat (Acaray & Akturan, 2015).

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan RSU Santo Yusup Boro yang terdiri dari tenaga kesehatan, non-medis, dan manajemen. Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan rumah sakit dapat mengevaluasi kembali dan meningkatkan kinerja karyawannya sebagai bentuk penyedia layanan kesehatan terdepan di Indonesia yang memiliki standar layanan kesehatan berkualitas. Hal ini dilakukan agar sejalan dengan misi RSU Santo Yusup Boro itu sendiri yaitu (RSU Santo Yusup Boro , 2023):

1. Memberikan pelayanan yang mengutamakan keselamatan
2. Memberikan pelayanan yang berkualitas profesional dan terjangkau
3. Melayani dengan sepenuh hati tanpa membedakan ras, suku, agama dan status sosial sebagai wujud sarana kehadiran cinta Kasih-Nya
4. Mengembangkan persaudaraan dan kerjasama dengan semua pihak

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dalam penelitian ini akan dijelaskan hubungan antara dimensi *Organizational Silence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di RSUD Santo Yusup Boro. Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah dimensi *Acquiescent Silence* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
2. Apakah dimensi *Defensive Silence* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
3. Apakah dimensi *Prosocial Silence* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?

1.3 Batasan Masalah

Agar permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini tidak terlalu luas, maka penulis menetapkan batasan permasalahan. Adapun batasan dalam penelitian ini adalah:

1. *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku yang dilakukan oleh karyawan di luar tanggung jawab formal mereka untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan (Shahin, Naftchali, & Pool, 2013). OCB melibatkan perilaku yang tidak ditentukan atau disyaratkan oleh kontrak kerja,

tetapi dapat mempengaruhi kinerja organisasi dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses organisasi.

2. *Organizational silence* adalah sikap karyawan yang tidak mengungkapkan pemikiran, perhatian dan saran yang mereka miliki atas permasalahan organisasi atau isu yang sedang menjadi perhatian (Cetin, 2020). Acaray & Akturan (2015) menjelaskan bahwa *organization silence* terdiri atas tiga dimensi yaitu:

- a. *Acquiescent silence* adalah sikap dimana karyawan memilih untuk tidak mengungkapkan pendapat atau keberatan terhadap kebijakan atau situasi organisasi, bahkan jika mereka tidak sepenuhnya setuju atau percaya pada keputusan tersebut.
- b. *Defensive silence* adalah sikap ketakutan atau kecemasan yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menyatakan pendapat atau masalah yang berkaitan dengan organisasi karena adanya ancaman yang berkaitan dengan organisasi.
- c. *Prosocial silence* adalah sikap diam yang termasuk dalam perilaku proaktif untuk menjadi pertimbangan karyawan melindungi atau membantu karyawan lain atau organisasi dari konsekuensi negatif yang mungkin terjadi dari pengungkapan masalah terkait organisasi.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah dimensi *Acquiescent Silence* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
2. Untuk mengetahui apakah dimensi *Defensive Silence* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
3. Untuk mengetahui apakah dimensi *Prosocial Silence* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah ketersediaan informasi yang lebih luas mengenai hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan *organizational silence*. Selanjutnya, penelitian ini diharapkan mampu menambah pembuktian teori terdahulu dan dapat memberikan tambahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian mengenai hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan *organizational silence*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi ataupun bahan evaluasi untuk membantu perusahaan dalam mengambil keputusan strategis mengenai fenomena *organizational citizenship behavior* dan *organizational silence* yang terjadi. Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pembelajaran bagi peneliti.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Bab I terdiri dari beberapa subbab yaitu latar belakang latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan

BAB II : Landasan Teori

Bab II terdiri dari beberapa subbab yaitu tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

BAB III : Metodologi Penelitian

BAB III terdiri dari beberapa subbab yaitu lingkup penelitian, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen dan metode analisis data.

BAB IV : Pembahasan

BAB IV terdiri dari langkah-langkah dan tahapan analisis data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, hasil dari pengukuran setiap variabel, dan pembahasan hasil yang diperoleh.

BAB V : Penutup

BAB V terdiri dari kesimpulan penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran bagi pihak yang berkepentingan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan membahas teori yang akan mendasari penelitian ini untuk menjadi panduan dalam memecahkan masalah yang ada terkait pengaruh dimensi *organizational silence* terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Organizational Silence*

Organizational silence adalah sebuah kondisi dimana karyawan tidak menyatakan pendapat, ide, atau masalah yang mereka miliki terkait dengan pekerjaan mereka, bahkan jika mereka percaya bahwa hal itu bisa membantu organisasi atau mengatasi masalah yang ada (Morrison & Milliken, 2000). Sejalan dengan itu, *Organizational silence* merupakan suatu fenomena kolektif akibat dari *employee silence*, yang terjadi ketika banyak anggota organisasi bersikap diam terkait dengan hal pekerjaan (Wulandari, 2013).

Karyawan yang secara sadar memilih untuk menyimpan pendapat dan saran mereka akan mengakibatkan dampak negatif bagi organisasi dan diri mereka sendiri (Acaray & Akturan, 2015). *Organizational silence* dapat menjadi halangan yang berpotensi membahayakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi dan memungkinkan untuk memicu hambatan yang signifikan bagi pengembangan organisasi yang pluralistik (Morrison & Milliken, 2000). *Organizational silence* yang terjadi pada suatu organisasi dapat berdampak negatif, seperti menurunkan produktivitas, memperparah masalah, dan bahkan meningkatkan tingkat turnover karyawan (Bagheri et al., 2012).

Menurut Bagheri (2012) terdapat beberapa faktor yang dikategorikan secara luas yang dapat menyebabkan *organizational silence*, yaitu:

1. Faktor individu, terkait dengan karakteristik pribadi karyawan seperti *fear of retribution*, *low self-efficacy*, dan kurangnya motivasi
2. Faktor organisasi, terkait dengan karakteristik organisasi itu sendiri seperti budaya organisasi, struktur organisasi, serta kebijakan dan prosedur.
3. Faktor lingkungan, terkait dengan lingkungan yang lebih luas dimana perusahaan tersebut beroperasi seperti tekanan eksternal dan norma dalam industri.

Dalam studi yang dilakukan oleh Dyne (2003), *organizational silence* dibagi menjadi 3 dimensi, yaitu:

1. *Acquiescent silence* adalah jenis diam yang ditandai dengan tidak adanya komunikasi verbal karena kurangnya motivasi atau keinginan untuk berbicara. Orang yang menunjukkan sikap *acquiescent silence* akan mungkin untuk merasa bahwa suaranya tidak akan didengar atau dihargai, sehingga mereka memilih untuk tidak berbicara. Dalam konteks sosial atau organisasi, hal ini dapat terjadi ketika individu merasa tidak memiliki kekuatan atau pengaruh untuk angkat bicara atau mempengaruhi keputusan yang dibuat.
2. *Defensive silence* adalah jenis diam yang ditandai dengan pilihan untuk menahan komunikasi karena adanya ancaman atau ketakutan terhadap konsekuensi negatif. Jenis diam ini mungkin muncul ketika seseorang takut mendapat pembalasan, hukuman, atau kritik jika angkat bicara. *Defensive silence* dapat terjadi ketika individu merasa terancam oleh seseorang atau kelompok dalam posisi berkuasa atau memiliki kendali atas situasi. Dalam konteks organisasi, hal ini dapat terjadi ketika

karyawan percaya bahwa menyatakan pendapat yang bertentangan dengan pemimpin atau rekan kerja dapat mengakibatkan hilangnya pekerjaan, promosi, atau rasa hormat.

3. *Prosocial silence* adalah jenis diam yang ditandai dengan pilihan untuk menahan komunikasi demi keuntungan orang lain atau organisasi. Orang yang menunjukkan sikap *prosocial silence* akan mungkin untuk diam agar menghindari penyebab kebingungan atau masalah, menghormati privasi atau otonomi orang lain, atau menciptakan ruang bagi orang lain untuk angkat bicara. Dalam konteks sosial atau organisasi, hal ini dapat terjadi ketika individu memilih untuk tidak angkat bicara untuk menghindari konflik atau memfasilitasi partisipasi dan kolaborasi kelompok. *Prosocial silence* dapat menjadi strategi yang efektif untuk menjaga hubungan sosial yang sehat dan produktif dengan orang lain, membangun kepercayaan dan dukungan, serta menghindari konflik. Namun, jika digunakan secara berlebihan, dapat menyebabkan kelemahan dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah yang buruk, dan kemampuan untuk memperbaiki kinerja yang tidak memadai.

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB adalah perilaku bebas dan sukarela karyawan untuk berkontribusi pada keseluruhan fungsi dan efektivitas organisasi yang tidak secara formal diakui oleh sistem penghargaan organisasi (Dyne et al., 1994). Senada dengan itu, Organ (1997) menjelaskan OCB sebagai perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan di luar tugas-tugas formalnya untuk mendukung lingkungan sosial atau psikologis seseorang sehingga berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

OCB dapat membantu organisasi mencapai keberhasilan jangka panjang dengan meningkatkan kinerja individu dan kelompok, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi konflik (Ocampo, et al., 2018). Organisasi dapat memiliki kinerja yang lebih baik dibanding dengan organisasi lainnya jika karyawan bersedia melakukan tugas diluar tanggung jawabnya atau memperlihatkan perilaku OCB seperti membantu karyawan lain, pengajuan atas pekerjaan lebih, menghindari masalah tidak penting, dan menoleransi kerugian dan gangguan di pekerjaan (Tewal et al., 2017). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (1997) menunjukkan bahwa OCB sebagai jembatan bagi karyawan dan manajemen untuk dapat memperbaiki hubungannya. Karyawan yang terlibat dalam OCB lebih mungkin merasa diperhatikan dan dihargai oleh manajemen dari pada yang tidak terlibat dalam OCB, yang pada gilirannya dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dan manajemen.

OCB memiliki tiga kategori tanggung jawab (Graham, 1991), yaitu:

1. *Obedience* adalah sikap menerima dan patuh seseorang yang ditunjukkan dengan menghormati setiap peraturan dan petunjuk yang ada pada organisasi.
2. *Loyalty* adalah sikap kesetiaan seseorang yang mengutamakan keuntungan pemimpin dan organisasi secara keseluruhan melewati kepentingan golongan tertentu.
3. *Participation* adalah sikap seseorang untuk mengambil peran dan bertanggung jawab dalam fungsi organisasional.

Terdapat tujuh dimensi perilaku OCB yang dikemukakan oleh Dennis Organ dalam buku *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan* oleh HM (2015) yaitu:

1. *Sportsmanship* adalah sikap jujur dan murah hati seseorang serta rasa toleransi terhadap permasalahan pada pekerjaan tanpa mengeluh yang hasilnya dapat menekan aspek positif organisasi. Dimensi ini mengarah pada menciptakan suasana positif di lingkungan kerja karyawan.
2. *Altruism* adalah perilaku seseorang untuk mengutamakan kepentingan rekan kerja atau organisasi terlebih dahulu untuk memberi pertolongan yang bukan menjadi tanggung jawab utamanya dalam menyelesaikan permasalahan pada keadaan tertentu.
3. *Courtesy* adalah sikap baik, sopan dan santun atau rasa hormat serta perilaku membantu seseorang dalam mencegah terjadinya suatu permasalahan. Dimensi ini mengarah pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum melakukan tindakan atas tanggung jawabnya.
4. *Civic virtue* adalah perilaku keikutsertaan karyawan dalam mendukung fungsi-fungsi administrasi pada organisasi. Dimensi ini mengarah pada partisipasi aktif karyawan dalam hubungannya dengan keroganisasian.
5. *Conscientiousness* adalah sikap teliti karyawan dalam mengerjakan tanggung jawabnya yang dilakukan dengan cara melebihi diatas persyaratan yang diberikan oleh organisasi.
6. *Peacekeeping* adalah sikap karyawan untuk berusaha menghindari dan menyelesaikan konflik interpersonal agar hubungan kerja yang dimiliki tetap harmonis.
7. *Cheerleading* adalah sikap karyawan untuk memberikan dorongan atau motivasi dan bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2.2 Penelitian Terdahulu

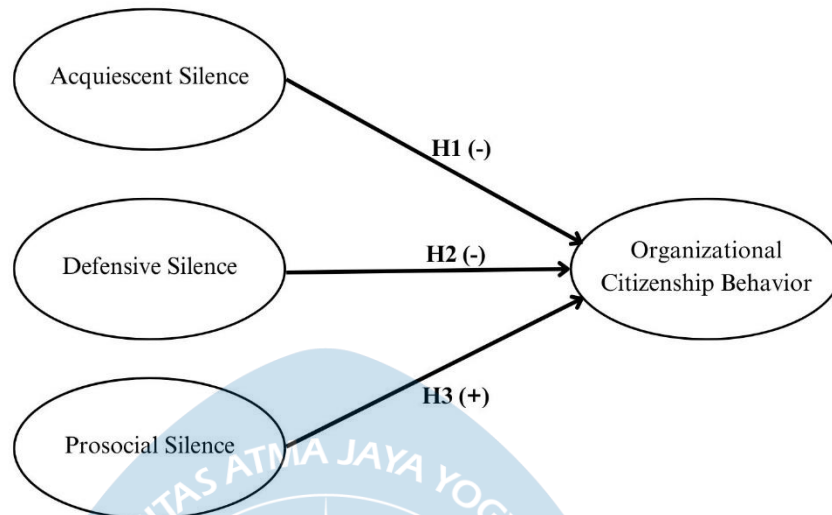
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal, Penulis, dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence (Acaray & Akturan, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Acquiescent silence</i> 2. <i>Defensive silence</i> 3. <i>Prosocial silence</i> 4. <i>Organizational citizenship behavior</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Sampling: <i>purposive sampling</i> 2. Responden: Perusahaan multinasional swasta yang menjadi kepala cabang di Istanbul 3. Jumlah responden: 462 4. Alat analisis: 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Acquiescent silence</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 2. <i>Defensive silence</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> 3. <i>Prosocial silence</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
2	When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Leader-related factors</i> 2. <i>Job perceptions and beliefs</i> 3. <i>Individual dispositions</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Sampling: 2. Responden: 3. Jumlah responden: 63.134 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdasarkan OCB, <i>acquiescent silence</i> dan <i>defensive/quiescent silence</i> memiliki efek negatif terhadap OCB, sementara

	(Hao, et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Employee silence</i> 5. <i>Well-being</i> 6. <i>Job attitudes</i> 7. <i>Performance</i> 	4. Alat analisis: two-stage SEM	<i>prosocial silence</i> memberikan pengaruh positif terhadap OCB
3	<p>Moderating Effect of Organizational Identification on the Relationship between Organizational Silence, Organizational Voice and Organizational Citizenship Behaviors</p> <p>(Shahjehan & Yasir, 2015)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational silence</i> 2. <i>Organizational voice</i> 3. <i>Organizational identification</i> 4. <i>Organizational citizenship behaviors</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode Sampling: <i>purposive sampling</i> 2. Responden: tenaga pengajar di publik sektor universitas Khyber Pakhtunkhwa provinsi di Pakistan 3. Jumlah responden: 381 4. Alat analisis: SEM-PLS dan SPSS 	1. Terdapat hubungan negatif antara Organizational Silence dengan Organizational Citizenship Behavior
4	Pengaruh Organizational Silence (OS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Organizational silence</i> 	1. Metode Sampling: <i>probability sampling</i> ,	1. Organizational Silence berpengaruh negatif signifikan terhadap

	<p>terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada PT Indoprima Gemilang Plant II, Surabaya)</p> <p>(Susilowati, 2016)</p>	<p>2. <i>Organizational citizenship behavior</i></p>	<p>yaitu dengan <i>simple random sampling</i></p> <p>2. Responden: Karyawan produksi tetap dari PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya</p> <p>3. Jumlah responden: 112</p> <p>4. Alat analisis: SPSS</p>	<p>Organizational Citizenship Behavior</p>
--	---	--	---	--

2.3 Kerangka Penelitian



Sumber: (Acaray & Akturan, 2015)

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 *Acquiescent silence* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

Organisasi yang sukses, tidak bisa lepas dari besaran kontribusi yang telah diberikan oleh karyawannya. Namun, apabila pada suatu perusahaan, seorang karyawan tidak melakukan komunikasi verbal, hal ini dapat mempengaruhi pada kurangnya kontribusi yang diberikan. Karyawan yang merasa tidak memiliki pengaruh untuk merubah sesuatu dan membuat keputusan tentu akan memilih untuk diam. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan perusahaan multinasional swasta di Istanbul, terbukti bahwa *acquiescent silence* berdampak negatif pada *organizational citizenship behavior* (Acaray & Akturan, 2015). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Hao et al. (2022) dengan model meta analisis, menunjukkan bahwa *acquiescent silence* memiliki efek negatif

pada *organizational citizenship behavior*. Mendukung hal ini, penelitian yang dilakukan pada karyawan produksi tetap di PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya, ditemukan bahwa *organizational silence* berpengaruh negatif signifikan terhadap OCB (Susilowati, 2016). Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Acquiescent silence* berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.4.2 *Defensive silence* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

Kebebasan berbicara adalah komponen penting yang diperlukan untuk membangun organisasi. Dengan tidak adanya pembatasan ruang kebebasan berpendapat dan berekspresi, karyawan dapat memberikan kontribusi lebihnya pada perusahaan. Hal ini dapat berjalan dengan tidak seharusnya dikarenakan adanya ketakutan yang dirasakan karyawan akan posisi atau status pada organisasi tersebut. *Defensive silence* menjadi salah satu perilaku yang dilakukan seseorang untuk mengamankan dirinya dari hukuman, kritik, dan kondisi lainnya yang mengancam pekerjaan. Tindakan ini akan mengakibatkan kurangnya kontribusi yang diberikan karyawan karena sikap diam yang dilakukan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan perusahaan multinasional swasta di Istanbul, terbukti bahwa *defensive silence* berdampak negatif pada *organizational citizenship behavior* (Acaray & Akturan, 2015). Penelitian lain yang dilakukan pada tenaga pengajar di publik sektor universitas Khyber Pakhtunkhwa, provinsi di Pakistan juga menunjukkan hasil yang sama, bahwa dimensi *defensive silence* dalam *organizational silence* memiliki hubungan negatif dengan OCB (Shahjehan & Yasir, 2015). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan produksi tetap di PT Indoprima Gemilang Plant II Surabaya, ditemukan bahwa *defensive silence* dari *organizational silence* berpengaruh negatif signifikan terhadap OCB (Susilowati, 2016). Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Defensive silence* berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.4.3 *Prosocial silence* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

Hubungan yang baik antara sesama karyawan ataupun organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik. *Prosocial silence* dapat menjadi strategi untuk menjaga hubungan sosial yang pada hasilnya dapat meningkatkan kontribusi karyawan karena kondisi lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Karyawan dapat memilih untuk tetap diam agar meminimalisir penyebaran informasi yang dapat memicu masalah dalam organisasi. Untuk mendukung hal ini, penelitian yang dilakukan pada karyawan perusahaan multinasional swasta di Istanbul, terbukti bahwa *prosocial silence* berdampak positif pada *organizational citizenship behavior* (Acaray & Akturan, 2015). Sejalan dengan itu, penelitian dengan model meta analisis dilakukan dan menunjukkan *prosocial silence* memiliki dampak positif pada *organizational citizenship behavior* (Hao, et al., 2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Prosocial silence* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini akan membahas mengenai metode yang digunakan pada penelitian yang memuat jenis penelitian, populasi, sampel, metode pengumpulan data, item butir kuesioner, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data penelitian.

3.1 Lingkup Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan analisis data yang bersifat statistik dengan dasar filsafat positivisme yang dimanfaatkan untuk menguji hipotesis atas suatu fenomena pada populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2019). Penelitian kuantitatif akan memuat data penelitian berupa data numerik atau berbasis angka untuk menjawab pertanyaan dan menguji hipotesis pada penelitian ini.

3.1.2 Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari banyaknya elemen yang akan diteliti dengan ciri individu yang serupa pada suatu kelompok, peristiwa, atau kejadian (Handayani, 2020). Populasi ini menjadi penting untuk dipelajari oleh peneliti untuk mendapatkan jawaban atas fenomena tertentu. Populasi pada penelitian ini adalah 98 karyawan yang terdiri dari tenaga kesehatan, non-medis, dan manajemen yang bekerja di RSUD Santo Yusup Boro. Tenaga kesehatan yang dimaksud pada penelitian ini terdiri dari dokter, perawat, farmasi, ahli gizi, dll. Kemudian, non-medis yang dimaksud pada penelitian ini terdiri dari administrasi, kasir, sanitasi, staff utilitas, staff pemeliharaan, dll. Manajemen yang dimaksud pada penelitian ini terdiri dari jajaran direksi, etika, personalia, keuangan, dll.

3.1.3 Sampel

Sampel adalah sebagian elemen dari populasi yang ditetapkan dan dipakai pada suatu penelitian (Hermawan & Amirullah, 2016). Metode pengumpulan sampel dibagi menjadi dua yaitu *Probability Sampling* dan *Non-probability Sampling*. *Probability Sampling* adalah metode pengambilan jumlah populasi yang dilakukan secara acak dengan diberikan kesempatan yang sama dari setiap unit populasi dengan tujuan dijadikan sampel penelitian (Raihan, 2017). *Non-probability Sampling* adalah metode pengambilan jumlah sampel yang tidak diketahui jumlah populasinya dengan tidak diberikannya kesempatan yang sama dari setiap unit populasi dengan tujuan dijadikan sampel penelitian (Raihan, 2017).

Peneliti menetapkan metode pengumpulan sampel pada penelitian ini yaitu *Non-probability Sampling*, dimana jenis pengumpulan sampel ini terdiri dari beberapa macam termasuk *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah pengumpulan sampel yang dibatasi pada responden tertentu yang dinilai dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti, dengan sebelumnya telah terpenuhi beberapa kriteria yang telah peneliti tentukan (Bougie & Sekaran, 2019). Pada penelitian ini, peneliti menetapkan kriteria responden yaitu karyawan yang telah bekerja setidaknya minimal 1 tahun di RSUD Santo Yusup Boro.

Jumlah sampel pada penelitian menjadi hal yang sangat penting untuk dicermati agar dapat membuktikan hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini menggunakan rumus untuk menghitung sampel yang dikemukakan oleh Roscoe (Sugiyono, 2019).

$$n = 10 \times (\text{independen} + \text{dependen})$$

Berdasarkan rumus Roscoe, ukuran sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

$$n = 10 \times (3 + 1)$$

$$n = 10 \times 4$$

$$n = 40$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil n sebesar 40. Maka, jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 40 karyawan yang setidaknya telah bekerja minimal 1 tahun di RSUD Santo Yusup Boro yang terdiri dari tenaga kesehatan, non-medis, dan manajemen. Pada penelitian ini juga terdapat permintaan pada pihak rumah sakit untuk meneliti seluruh karyawan yang bersifat tetap ataupun kontrak.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah tahapan penting dalam penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan agar dapat menjawab pertanyaan dan menguji hipotesis. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sekunder dan primer pada penelitian ini. Data sekunder adalah data yang telah tersedia sebelumnya yang dikumpulkan untuk memperoleh informasi (Rinaldi & Mujianto, 2017). Peneliti menggunakan data sekunder berupa jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang dimanfaatkan sebagai teori dasar dari penelitian yang dilakukan. Data primer adalah data yang dikumpulkan peneliti secara langsung dari responden (Rinaldi & Mujianto, 2017). Peneliti mengumpulkan data primer dengan memberikan kuesioner daring kepada perusahaan tujuan untuk nantinya dapat diisi oleh para karyawan sesuai dengan tanggapan tiap individu.

Kuesioner adalah pemberian seperangkat pertanyaan yang ditujukan kepada responden guna memperoleh data yang berisikan informasi yang dibutuhkan (Sugiyono, 2019). Kuesioner yang disebarkan akan dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Bagian pertama berisi karakteristik demografi responden berupa umur, jenis kelamin, pendidikan, lama waktu bekerja, dan profesi.
2. Bagian kedua berisi butir-butir pertanyaan yang peneliti peroleh dari jurnal terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penulisan penelitian ini. Butir pertanyaan pada variabel *acquiescent silence*, *defensive silence*, dan *prosocial silence* didapatkan dari (Dyne et al., 2003). Lalu, butir-butir pertanyaan dari variabel *organizational citizenship behavior* didapatkan dari (Dyne et al., 1994) dengan kategori *obedience* dan *participation*. Berikut butir pertanyaan pada kuesioner yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 3. 1 Item Butir Kuesioner

No	Variabel	Indikator	Skala
1	<i>Acquiescent silence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya enggan untuk memberikan pendapat untuk perubahan karena saya tidak merasa terlibat dengan lingkungan kerja 2. Saya bersikap pasif dan menahan ide karena ada keinginan untuk mengundurkan diri 3. Saya bersikap pasif dan menahan ide karena ada keinginan untuk mengundurkan diri 4. Saya menyimpan ide perbaikan untuk diri saya sendiri karena saya tidak 	Skala <i>Likert</i> (1 = Sangat Tidak Setuju – 5 = Sangat Setuju)

		<p>yakin dapat membuat perubahan</p> <p>5. Saya menahan ide tentang cara peningkatan kinerja karena tidak merasa terlibat dengan lingkungan kerja</p>	
2	<i>Defensive silence</i>	<p>1. Saya tidak berbicara memberikan saran dan ide untuk perubahan karena adanya rasa takut</p> <p>2. Saya menahan informasi yang relevan karena adanya rasa takut</p> <p>3. Saya menghilangkan fakta tertentu untuk melindungi diri saya</p> <p>4. Saya menghindari berpendapat untuk melindungi diri saya</p> <p>5. Saya menahan solusi atas suatu masalah karena termotivasi oleh rasa takut</p>	<p>Skala <i>Likert</i> (1 = Sangat Tidak Setuju – 5 = Sangat Setuju)</p>
3	<i>Prosocial silence</i>	<p>1. Saya merahasiakan informasi karena alasan kerja sama.</p> <p>2. Saya melindungi informasi terkait kekayaan intelektual untuk menguntungkan organisasi.</p>	<p>Skala <i>Likert</i> (1 = Sangat Tidak Setuju – 5 = Sangat Setuju)</p>

		<p>3. Saya menahan tekanan dari orang lain untuk menceritakan rahasia organisasi.</p> <p>4. Saya menolak untuk membocorkan informasi yang dapat merugikan organisasi.</p> <p>5. Saya melindungi informasi rahasia organisasi secara tepat atas dasar kepedulian terhadap organisasi.</p>	
4	<i>Organizational citizenship behavior</i>	<p>1. Saya jarang membuang waktu saat bekerja</p> <p>2. Saya menghasilkan sebanyak yang saya mampu setiap saat</p> <p>3. Selalu datang bekerja tepat waktu</p> <p>4. Apapun keadaan di tempat kerja, saya menghasilkan kualitas kerja terbaik</p> <p>5. Saya tidak memenuhi semua tenggat waktu kerja yang ditetapkan organisasi*</p> <p>6. Saya siap secara mental dan siap bekerja ketika tiba di tempat kerja</p> <p>7. Saya mengikuti peraturan dan instruksi kerja dengan sangat hati-hati</p>	<p>Skala <i>Likert</i> (1 = Sangat Tidak Setuju – 5 = Sangat Setuju)</p>

		<p>8. Saya terkadang memboroskan sumber daya organisasi*</p> <p>9. Saya menjaga area kerja tetap bersih dan rapi</p> <p>10. Saya terkadang bolos kerja tanpa alasan yang jelas*</p> <p>11. Saya sering memberikan masukan kreatif kepada rekan kerja</p> <p>12. Saya secara profesional menilai hal yang benar/salah bagi organisasi</p> <p>13. Saya mendorong pihak manajemen untuk terus memperbarui pengetahuan/keterampilan karyawan</p> <p>14. Saya mendorong orang lain untuk berani berpendapat di rapat atau pertemuan</p> <p>15. Saya membantu rekan kerja untuk berpikir juga untuk diri mereka sendiri</p> <p>16. Saya selalu mencari informasi terkini agar pendapat saya dapat bermanfaat bagi organisasi</p> <p>17. Saya tidak mendorong atasan untuk melakukan standar yang lebih tinggi*</p>	
--	--	--	--

3.3 Metode Pengukuran Data

Skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan dalam alat ukur sebagai dasar untuk menentukan panjang interval, sehingga menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2019). Skala pengukuran data pada kuesioner penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang dirancang untuk mengukur sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan suatu pernyataan (Bougie & Sekaran, 2019). Penerapan skala likert pada penelitian ini menetapkan lima tingkatan jawaban, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Skala Likert

Jawaban	Bobot
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber: Olah data peneliti (2023)

3.4 Metode Pengujian Instrumen

3.4.1 Validitas

Validitas adalah pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana skala yang dipilih atau dikembangkan pada penelitian dapat mengukur hal yang ingin diukur oleh peneliti (Schindler, 2021). Uji validitas ini dilakukan pada data yang diperoleh oleh peneliti hasil dari jawaban kuesioner yang kemudian data tersebut akan dinilai valid atau tidaknya. Dari sana, peneliti akan mengetahui apakah kuesioner dan butir-butir pertanyaan dapat berlaku pada penelitian yang sedang dilakukan.

Korelasi Pearson akan diterapkan pada uji validitas item penelitian ini menggunakan *software* SPSS. Kriteria yang digunakan dalam pengujian

ini yaitu r tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 0.05 menggunakan uji 2 sisi, dengan ketentuan sebagai berikut (Purnomo, 2016):

- a. Item dinyatakan valid apabila nilai positif pada r hitung $\geq r$ tabel.
- b. Item dinyatakan tidak valid apabila nilai positif r hitung $< r$ tabel.

3.4.2 Reliabilitas

Reliabilitas adalah pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana sebuah alat ukur untuk mengukur instrumen dapat memiliki hasil konsisten (Schindler, 2021). Pada penelitian ini, nilai *Cronbach's Alpha* akan dibandingkan dengan tingkat signifikan dengan bantuan *software* SPSS. Kriteria dalam uji reliabilitas ini yaitu (Darma, 2021):

- a. Item dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* (α) $>$ tingkat signifikan (0.70)
- b. Item dinyatakan tidak reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* (α) $<$ tingkat signifikan (0.70).

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang bertujuan untuk menganalisis data untuk menghasilkan gambaran secara sistematis atas suatu hal untuk ditarik maknanya (Prihatiningsih, 2022). Analisis ini digunakan peneliti untuk mengklasifikasi skor jawaban yang diperoleh dari responden penelitian atas variabel *organizational citizenship behavior*, *acquiescent silence*, *defensive silence*, dan *prosocial silence*. Pada penelitian ini, nilai rata rata (mean), nilai tengah (median), nilai yang paling sering muncul (modus), dan simpangan baku (standar deviasi) akan menjadi dasar penjelasan secara statistik. Penilaian interval ditentukan melalui perhitungan sebagai berikut:

Skor Tertinggi = 5

Skor Terendah = 1

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat diketahui pembagian interval kelas sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Interval Kelas

Interval	Kategori
1.00 – 1.80	Sangat Rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Netral
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Olah data peneliti (2023)

3.5.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah model regresi dengan 2 atau lebih variabel independen. Analisis ini bertujuan untuk menelaah naik turunnya variabel dependen jika variabel independen dimanipulasi, dengan begitu peneliti akan mengetahui besaran pengaruhnya (Sugiyono, 2019). Persamaan regresi linier berganda pada penelitian ini yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = *Organizational Citizenship Behavior*

X1 = *Acquiescent Silence*

X2 = *Defensive Silence*

X3 = *Prosocial Silence*

α = Konstanta

β = Koefisien regresi

e = error

3.5.3 Uji F

Uji F adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan uji koefisien regresi secara bersamaan (Purnomo, 2016). Uji F menggunakan signifikansi 0.05 pada perbandingan nilai F hitung dan F tabel. Kriteria pada uji F yang dilakukan sebagai berikut:

- a. H0 diterima jika F hitung < F tabel
- b. H0 ditolak jika F hitung > F tabel

3.5.4 Uji T

Uji T adalah pengujian yang digunakan untuk menentukan signifikansi statistik antara rata-rata distribusi sampel dan parameter populasi (Schindler, 2021). Pada penelitian ini, pengujian dilakukan untuk menentukan pengaruh signifikan antara variabel independen dan dependen. Kriteria pada uji T yang dilakukan sebagai berikut:

- a. H0 diterima jika angka probabilitas signifikansi > 0.05.
- b. H0 ditolak jika angka probabilitas signifikansi \leq 0.05.

3.5.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) merupakan acuan yang dipakai dalam penelitian untuk menilai ketepatan regresi dengan melihat fluktuasi variabel yang akan berpengaruh pada fluktuasi variabel lainnya (Hermawan &

Amirullah, 2016). Nilai koefisien determinasi yang semakin tinggi menunjukkan ketepatan garis regresi dengan fakta empiris.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas langkah-langkah dan tahapan analisis data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, hasil dari pengukuran setiap variabel, dan pembahasan hasil yang diperoleh. Data pada penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner daring kepada karyawan RSUD Santo Yusup Boro dari tanggal 24 Juli 2023 hingga 7 Agustus 2023. Data yang diperoleh peneliti sebanyak 47 responden, namun hanya terdapat 43 jawaban responden yang dapat diolah karena adanya kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti.

4.1 Hasil Filter Responden

Data deskriptif digunakan sebagai informasi tambahan bagi peneliti sebagai karakteristik demografi responden. Peneliti memberikan pertanyaan filter sebagai ketentuan awal untuk menjawab kuesioner sepenuhnya, berikut jawaban responden:

Tabel 4. 1 Jawaban Resonden pada Pertanyaan Filter

Pertanyaan	Jawaban	Jumlah Responden	Persentase(%)
Apakah anda telah bekerja di RSUD Santo Yusup Boro selama 1 tahun atau lebih?	Ya	43	91,5%
	Tidak	4	8,5%
	Total	47	100%

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Responden diberikan pertanyaan terkait lama waktu bekerja di RSUD Santo Yusup Boro dimana responden hanya akan lanjut ke bagian selanjutnya jika karyawan telah bekerja minimal 1 tahun. Hasil menunjukkan dari total 47 responden, sejumlah 43 responden atau sebesar 91,5% menjawab “Ya”, sedangkan sejumlah 4 responden atau sebesar 8,5% menjawab “Tidak”.

4.2 Hasil Statistik Deskriptif Demografi Responden

Pada bagian ini berisikan data berupa profil responden yang diperoleh dari kuesioner daring yang telah disebar peneliti. Total responden pada penelitian ini sejumlah 43 orang. Berikut merupakan jawaban atas pertanyaan pertama pada bagian demografi responden yang terdapat dalam kuesioner berdasarkan umur:

Tabel 4. 2 Jumlah Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah Responden	Persentase(%)
25-35 tahun	25	58,1%
36-45 tahun	15	34,9%
46-55 tahun	2	4,7%
> 55 tahun	1	2,3%
Total	43	100%

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Hasil dari pertanyaan demografi pertama pada kuesioner menunjukkan mayoritas terdapat pada rentang umur 25-35 tahun sejumlah 25 responden atau sebesar 58,1%, selanjutnya disusul dengan rentang umur 36-45 tahun sejumlah 15 responden atau sebesar 34,9%.

Berikut merupakan jawaban atas pertanyaan kedua pada bagian demografi responden yang terdapat dalam kuesioner berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4. 3 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase(%)
Laki-laki	14	32,6%
Perempuan	29	67,4%
Total	43	100%

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Hasil dari pertanyaan demografi kedua pada kuesioner menunjukkan bahwa terdapat 14 responden atau sebesar 32,6% berjenis kelamin laki-laki, sedangkan terdapat 29 responden atau sebesar 67,4% berjenis kelamin perempuan.

Berikut merupakan jawaban atas pertanyaan ketiga pada bagian demografi responden yang terdapat dalam kuesioner berdasarkan pendidikan terakhir:

Tabel 4. 4 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase(%)
SMA	8	18,6%
D3	21	48,8%
S1	11	25,6%
S2	3	7%
Total	43	100%

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Hasil dari pertanyaan ketiga pada kuesioner menunjukkan mayoritas terdapat sebanyak 21 responden atau sebesar 48,8% dengan latar belakang pendidikan D3, yang kemudian disusul dengan 11 responden atau sebesar 25,6% dengan latar belakang pendidikan S1.

Berikut merupakan jawaban atas pertanyaan keempat pada bagian demografi responden yang terdapat dalam kuesioner berdasarkan lama waktu bekerja di rumah sakit:

Tabel 4. 5 Jumlah Responden Berdasarkan Lama Waktu Bekerja

Lama Waktu Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1-5 tahun	24	55,8%
6-10 tahun	14	32,6%
> 10 tahun	5	11,6%
Total	43	100%

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Hasil dari pertanyaan keempat pada kuesioner menunjukkan mayoritas ada pada lama waktu bekerja dirumah sakit dengan rentang 1-5 tahun dengan jumlah 24 responden atau sebesar 55,8%.

Berikut merupakan jawaban atas pertanyaan kelima pada bagian demografi responden yang terdapat dalam kuesioner berdasarkan profesi:

Tabel 4. 6 Jumlah Responden Berdasarkan Profesi

Profesi	Jumlah Responden	Persentase
Tenaga Kesehatan	30	69,8%
Non-Medis	7	16,2%
Manajemen	6	14%
Total	43	100%

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Hasil dari pertanyaan keempat pada kuesioner menunjukkan mayoritas terdapat sebanyak 30 responden atau sebesar 69,8% berprofesi sebagai tenaga kesehatan.

4.3 Uji Instrumen Data

4.3.1 Uji Validitas

Pada bagian ini, dilakukan uji validitas untuk mengetahui valid atau tidaknya item-item dalam kuesioner. Uji validitas dilakukan terlebih dahulu dengan responden sebanyak 30 orang. Dengan begitu, maka nilai r tabel (N-2) yang didapatkan sebesar 0.361. Berikut merupakan hasil uji validitas yang telah dilakukan:

Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan
<i>Acquiescent Silence</i>	AS1	.673	.361	Valid
	AS2	.694	.361	Valid
	AS3	.773	.361	Valid
	AS4	.503	.361	Valid
	AS5	.812	.361	Valid
<i>Defensive Silence</i>	DS1	.784	.361	Valid
	DS2	.845	.361	Valid

	DS3	.175	.361	Tidak Valid
	DS4	.296	.361	Tidak Valid
	DS5	.826	.361	Valid
<i>Prosocial Silence</i>	PS1	.174	.361	Tidak Valid
	PS2	.497	.361	Valid
	PS3	.592	.361	Valid
	PS4	.758	.361	Valid
	PS5	.387	.361	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB1	.434	.361	Valid
	OCB2	.487	.361	Valid
	OCB3	.483	.361	Valid
	OCB4	.383	.361	Valid
	OCB5	.265	.361	Tidak Valid
	OCB6	.515	.361	Valid
	OCB7	.563	.361	Valid
	OCB8	.414	.361	Valid
	OCB9	.608	.361	Valid
	OCB10	.389	.361	Valid
	OCB11	.233	.361	Tidak Valid
	OCB12	.569	.361	Valid
	OCB13	.269	.361	Tidak Valid
	OCB14	.488	.361	Valid
	OCB15	.414	.361	Valid
	OCB16	.293	.361	Tidak Valid
	OCB17	.302	.361	Tidak Valid

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan menggunakan software SPSS 25 pada 30 responden, didapatkan dari 32 item pertanyaan, 24 item dinyatakan valid dan 8 item dinyatakan tidak valid dikarenakan r hitung yang lebih kecil dari r tabel. 8 item pertanyaan tersebut yaitu DS3, DS4,

PS1, OCB5, OCB11, OCB13, OCB16 dan OCB17. Sehingga, peneliti akan menghilangkan item pertanyaan ini karena hasil pengujian validitas dari item pertanyaan yang dikaitkan dengan objek memperoleh hasil yang tidak valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pada bagian ini, dilakukan uji reliabilitas untuk mengetahui seberapa reliabel kuesioner yang digunakan pada penelitian ini. Besaran tingkat signifikan yang digunakan yaitu 0.70. Berikut merupakan hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan:

Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha (α)	N of Items	Keterangan
<i>Acquiescent Silence</i>	.866	5	Reliabel
<i>Defensive Silence</i>	.793	5	Reliabel
<i>Prosocial Silence</i>	.708	5	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	.814	17	Reliabel

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan uji reliabilitas yang telah dilakukan, didapatkan bahwa dari empat variabel yang digunakan pada penelitian ini, seluruhnya reliabel karena hasil Cronbach's Alpha (α) pada pengukuran yang telah dilakukan > tingkat signifikan yang ditetapkan yaitu 0.70.

4.4 Hasil Statistik Deskriptif Per Variabel

Pada bagian ini dipaparkan hasil analisis deskriptif mengenai jumlah minimal, maksimal, standar deviasi, dan *mean*. Dalam penelitian ini, digunakan 4 variabel yaitu *Acquiescent Silence*, *Defensive Silence*, *Prosocial Silence*, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Total item pertanyaan pada kuesioner ini yaitu 24 item pertanyaan. Untuk melakukan pengukuran pada tiap variabelnya, peneliti menggunakan skala *likert* sebagai pilihan jawaban pada item pertanyaan

kuesioner dengan nilai terendah yaitu 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju), dan 5 (Sangat Setuju)

4.4.1 Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Acquiescent Silence*

Berikut merupakan hasil statistik deskriptif responden pada variabel *Acquiescent Silence*. Terdapat sebanyak 5 item pertanyaan dalam variabel *Acquiescent Silence* dengan kode AS1, AS2, AS3, AS4, dan AS5.

Tabel 4. 9 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel *Acquiescent Silence*

Kode	Minimum	Maximum	Standar Deviasi	Mean	Kategori Interval Mean
AS1	1	5	.963	1.98	Rendah
AS2	1	4	.808	1.67	Sangat Rendah
AS3	1	4	.871	1.84	Rendah
AS4	1	4	.922	2.23	Rendah
AS5	1	4	.868	1.77	Sangat Rendah
Total Mean				1.90	Rendah

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan data hasil statistik deskriptif mengenai variabel *Acquiescent Silence*, bagian kuesioner dengan kode AS2 memiliki nilai *mean* terendah yaitu sebesar 1.67 dengan perolehan kategori “Sangat Rendah” yaitu item pernyataan “Saya bersikap pasif dan menahan ide karena ada keinginan untuk mengundurkan diri”. Ini menunjukkan bahwa tidak adanya keinginan untuk mengundurkan diri yang mengakibatkan karyawan untuk bersikap pasif dan menahan ide di tempat kerja.

Kemudian, kode AS4 memiliki *mean* tertinggi yaitu sebesar 2.23 dengan perolehan kategori “Rendah” yaitu item pernyataan “Saya menyimpan ide perbaikan untuk diri saya sendiri karena saya tidak yakin dapat membuat perubahan”. Nilai ini masih tergolong rendah namun menunjukkan bahwa masih adanya karyawan yang tidak merasa memiliki andil dalam perubahan yang ada di tempat kerja.

Perolehan nilai total mean pada hasil statistik deskriptif variabel *Acquiescent Silence* dengan jumlah item kuesioner 5 pertanyaan, yaitu sebesar 1.90 dengan perolehan kategori “Rendah”. Sehingga, dapat diartikan bahwa sikap *Acquiescent Silence* yang ditemukan pada karyawan RSU Santo Yusup Boro tergolong rendah.

4.4.2 Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Defensive Silence*

Berikut merupakan hasil statistik deskriptif responden pada variabel *Defensive Silence*. Terdapat sebanyak 3 item pertanyaan dalam variabel *Defensive Silence* dengan kode DS1, DS2, dan DS5.

Tabel 4. 10 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel *Defensive Silence*

Kode	Minimum	Maximum	Standar Deviasi	Mean	Kategori Interval Mean
DS1	1	5	1.033	1.93	Rendah
DS2	1	5	1.069	2.00	Rendah
DS5	1	4	.880	1.81	Rendah
Total Mean				1.91	Rendah

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan data hasil statistik deskriptif mengenai variabel *Defensive Silence*, bagian kuesioner dengan kode DS5 memiliki nilai *mean* terendah yaitu sebesar 1.81 dengan perolehan kategori “Rendah” yaitu item pernyataan “Saya menahan solusi atas suatu masalah karena termotivasi oleh rasa takut”. Ini menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa takut ditempat kerja yang dapat mengakibatkan karyawan untuk menahan solusi atas suatu masalah.

Kemudian, kode DS2 memiliki *mean* tertinggi yaitu sebesar 2.00 dengan perolehan kategori “Rendah” yaitu item pernyataan “Saya menahan informasi yang relevan karena adanya rasa takut”. Nilai ini masih tergolong rendah namun menunjukkan bahwa masih adanya informasi terkait pekerjaan yang ditahan akibat rasa takut ditempat kerja.

Perolehan nilai total mean pada hasil statistik deskriptif variabel *Defensive Silence* dengan jumlah item kuesioner 3 pertanyaan, yaitu sebesar 1.91 dengan perolehan kategori “Rendah”. Sehingga, dapat diartikan bahwa sikap *Defensive Silence* yang ditemukan pada karyawan RSUD Santo Yusup Boro tergolong rendah.

4.4.3 Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Prosocial Silence*

Berikut merupakan hasil statistik deskriptif responden pada variabel *Prosocial Silence*. Terdapat sebanyak 4 item pertanyaan dalam variabel *Prosocial Silence* dengan kode PS2, PS3, PS4, dan PS5.

Tabel 4. 11 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel *Prosocial Silence*

Kode	Minimum	Maximum	Standar Deviasi	Mean	Kategori Interval Mean
PS2	1	5	1.077	3.53	Tinggi
PS3	1	5	1.055	4.07	Tinggi
PS4	2	5	.655	4.63	Sangat Tinggi
PS5	2	5	.700	4.44	Sangat Tinggi
Total Mean				4.17	Tinggi

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan data hasil statistik deskriptif mengenai variabel *Prosocial Silence*, bagian kuesioner dengan kode PS2 memiliki nilai *mean* terendah yaitu sebesar 3.53 dengan perolehan kategori “Tinggi” yaitu item pernyataan “Saya melindungi informasi terkait kekayaan intelektual untuk menguntungkan organisasi”. Nilai ini masih tergolong tinggi namun menunjukkan bahwa kesadaran karyawan untuk melindungi informasi terkait kekayaan intelektual masih perlu untuk ditekankan kembali oleh perusahaan agar dapat menguntungkan organisasi.

Kemudian, kode PS4 memiliki *mean* tertinggi yaitu sebesar 4.63 dengan perolehan kategori “Sangat Tinggi” yaitu item pernyataan “Saya

menolak untuk membocorkan informasi yang dapat merugikan organisasi”. Ini menunjukkan bahwa karyawan sudah memiliki cara berpikir yang tepat untuk menjaga informasi sehingga dapat menguntungkan perusahaan.

Perolehan nilai total *mean* pada hasil statistik deskriptif variabel *Prosocial Silence* dengan jumlah item kuesioner 4 pertanyaan, yaitu sebesar 4.17 dengan perolehan kategori “Tinggi”. Sehingga, dapat diartikan bahwa sikap *Prosocial Silence* yang ditemukan pada karyawan RSUD Santo Yusup Boro tergolong tinggi.

4.4.4 Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Berikut merupakan hasil statistik deskriptif responden pada *Organizational Citizenship Behavior*. Terdapat sebanyak 4 item pertanyaan dalam variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan kode OCB1, OCB2, OCB3, OCB4, OCB6, OCB7, OCB8, OCB9, OCB10, OCB12, OCB14, dan OCB15.

**Tabel 4. 12 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Variabel Organizational
Citizenship Behavior**

Kode	Minimum	Maximum	Standar Deviasi	Mean	Kategori Interval Mean
OCB1	3	5	.698	4.42	Sangat Tinggi
OCB2	3	5	.686	4.35	Sangat Tinggi
OCB3	2	5	.700	4.44	Sangat Tinggi
OCB4	2	5	.783	4.35	Sangat Tinggi
OCB6	3	5	.583	4.40	Sangat Tinggi
OCB7	3	5	.592	4.51	Sangat Tinggi
OCB8	2	5	.921	4.09	Tinggi
OCB9	3	5	.536	4.63	Sangat Tinggi
OCB10	3	5	.480	4.77	Sangat Tinggi
OCB12	3	5	.732	4.19	Tinggi
OCB14	3	5	.718	4.09	Tinggi
OCB15	3	5	.743	4.14	Tinggi
Total				4.36	Sangat Tinggi

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan data hasil statistik deskriptif mengenai variabel *Organizational Citizenship Behavior*, bagian kuesioner dengan kode OCB8 dan OCB14 memiliki nilai *mean* yang sama dan terendah yaitu sebesar 4.09 dengan perolehan kategori “Tinggi” yaitu item pernyataan “Saya terkadang memboroskan sumber daya organisasi*” dan “Saya mendorong orang lain untuk berani berpendapat di rapat atau pertemuan”. Nilai ini masih tergolong tinggi namun menunjukkan bahwa masih adanya karyawan yang memakai sumber daya yang berlebihan dan kurangnya karyawan untuk memberi motivasi terhadap sesamanya dalam rapat atau pertemuan.

Kemudian, kode OCB10 memiliki *mean* tertinggi yaitu sebesar 4.77 dengan perolehan kategori “Sangat Tinggi” yaitu item pernyataan “Saya

terkadang bolos kerja tanpa alasan yang jelas*⁹). Ini menunjukkan bahwa karyawan tidak akan melakukan absen kerja yang tidak perlu atau tidak penting dan hanya tidak masuk kerja jika memiliki alasan yang jelas.

Perolehan nilai total *mean* pada hasil statistik deskriptif variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan jumlah item kuesioner 12 pertanyaan, yaitu sebesar 4.36 dengan perolehan kategori “Sangat Tinggi”. Sehingga, dapat diartikan bahwa sikap *Organizational Citizenship Behavior* yang ditemukan pada karyawan RSUD Santo Yusup Boro tergolong sangat tinggi.

4.5 Hasil Analisis Data

4.5.1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Pada bagian ini akan berisi pembahasan mengenai regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji *acquiescent silence*, *defensive silence* dan *prosocial silence* terhadap *organizational citizenship behavior*. Berikut merupakan ringkasan hasil analisis regresi linier berganda:

Tabel 4. 13 Hasil Analisis Pengaruh *Acquiescent Silence*, *Defensive Silence* dan *Prosocial Silence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Keterangan
<i>Acquiescent Silence</i> (AS)	-0.375	-3.310	0.002	Signifikan
<i>Defensive Silence</i> (DS)	-0.113	-1.165	0.251	Tidak Signifikan
<i>Prosocial Silence</i> (PS)	0.561	5.248	0.000	Signifikan
R-Square	.705			
Adj, R-Square	.682			
F	31.052			
Sig.	.000			
a. Dependent Variable: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)				

Sumber: Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel pengujian analisis regresi linier berganda diperoleh Adjusted R-Square sebesar 0.682. Hasil ini kemudian menunjukkan bahwa terdapat 68,2% pengaruh dari *acquiescent silence*, *defensive silence* dan *prosocial silence* terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan sisanya terdapat pengaruh sebesar 31,8% yang dimungkinkan didapatkan dari faktor lain.

Berdasarkan uji F pada analisis regresi linier berganda didapatkan hasil sebesar $31.052 > 2.85$ (F tabel). Selanjutnya, diperoleh nilai signifikansi dari uji F sebesar $0.000 < 0.05$ yang artinya pada uji analisis regresi linier berganda *acquiescent silence*, *defensive silence*, dan *prosocial silence* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini dikarenakan hasil uji yang didapatkan memperoleh f hitung $>$ f tabel atau nilai signifikansi $<$ 0.05. Sehingga, *acquiescent silence*, *defensive*

silence, dan *prosocial silence* secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Dengan adanya pengujian regresi linier berganda, dilakukan analisis uji t pada *acquiescent silence* terhadap *organizational citizenship behavior* dan memperoleh hasil t hitung sebesar sebesar 3,310 > 1.68 (t tabel). Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,002 < 0.05. Sedangkan nilai koefisien beta pada hipotesis ini diperoleh sebesar -0.375. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Acquiescent Silence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* terbukti negatif dan signifikan. Maka, **H1 diterima**.

Pada hasil uji t pada *defensive silence* terhadap *organizational citizenship behavior* dan memperoleh hasil t hitung sebesar sebesar 1,165 < 1.68 (t tabel). Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,251 < 0.05. Sedangkan nilai koefisien beta pada hipotesis ini diperoleh sebesar -0.113. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Defensive Silence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* terbukti tidak signifikan. Maka, **H2 ditolak**.

Pada hasil uji t pada *prosocial silence* terhadap *organizational citizenship behavior* dan memperoleh hasil t hitung sebesar sebesar 5,248 > 2.02 (t tabel). Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000 < 0.05. Sedangkan nilai koefisien beta pada hipotesis ini diperoleh sebesar 0.561. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Prosocial Silence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* terbukti positif dan signifikan. Maka, **H3 diterima**.

4.6 Pembahasan

Bagian ini akan berisikan hasil dari pengujian yang telah dilakukan pada tiap variabelnya serta hasil uji penelitian sebelumnya dengan variabel penelitian yang sama yaitu *acquiescent silence*, *defensive silence*, *prosocial silence*, dan *organizational citizenship behavior*.

4.6.1 *Acquiescent Silence* Berpengaruh Negatif Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pengujian *acquiescent silence* terhadap *organizational citizenship behavior*, didapatkan bahwa **H1 diterima**. *Acquiescent silence* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga, perilaku *acquiescent silence* yang rendah akan berdampak pada tingginya *organizational citizenship behavior* pada karyawan RSU Santo Yusup Boro.

Hal ini dapat terjadi karena karyawan sudah berpartisipasi melalui kinerja yang baik dan pemberian pendapat yang bernilai bagi rumah sakit ataupun rekan kerja. Temuan ini diperkuat dengan salah satu fakta di lapangan yang sebelumnya karyawan tidak dapat tunjangan transportasi dan mendapat usulan dari karyawan untuk diadakannya tunjangan tersebut untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa karyawan terlibat aktif dalam memberi masukan dan ingin membuat perubahan yang lebih baik di rumah sakit.

Hasil yang telah didapatkan pada pengujian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Acaray & Akturan (2015) di perusahaan multinasional swasta yang beroperasi di beberapa sektor di Istanbul, dimana *acquiescent silence* berpengaruh secara negatif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Hao et al., (2022) dengan model meta analisis, juga menunjukkan bahwa *acquiescent silence* memiliki efek negatif pada *organizational citizenship behavior*. Susilowati (2016) juga menemukan hal yang sejalan pada karyawan produksi PT. Indoprima Gemilang Plant II Surabaya dimana *organizational silence* ini berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.6.2 *Defensive Silence* Berpengaruh Negatif Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pengujian *defensive silence* terhadap *organizational citizenship behavior*, didapatkan bahwa **H2 ditolak**. Hal ini dikarenakan *defensive silence* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga, perilaku *defensive silence* yang rendah belum tentu berdampak pada tingkat *organizational citizenship behavior* pada karyawan RSU Santo Yusup Boro. Hal ini dapat terjadi karena kemungkinan kurangnya sampel atau indikator pertanyaan yang kurang berhubungan dengan karyawan dimana mayoritas sampel pada penelitian ini adalah tenaga kesehatan yang berfokus pada pelayanan pada masyarakat.

RSU Santo Yusup Boro memiliki forum dan pertemuan setiap bulan bagi tenaga kesehatan untuk bebas mengutarakan pendapat atau masukan bagi kemajuan rumah sakit yang kemudian dijadikan bahan pertimbangan, sehingga tidak terjadinya masalah yang akan bertentangan dengan manajemen. Dapat disimpulkan bahwa keadaan hubungan internal rumah sakit sudah baik sehingga perilaku *defensive silence* tidak menjadi sebuah permasalahan bagi karyawan mayoritas tenaga kesehatan.

Hasil yang didapatkan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Acaray & Akturan (2015) di perusahaan multinasional swasta yang beroperasi di beberapa sektor di Istanbul, dimana *defensive silence* berpengaruh secara negatif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini juga tidak sejalan dengan yang dilakukan pada tenaga pengajar di publik sektor universitas Khyber Pakhtunkhwa, provinsi di Pakistan yang menunjukkan hasil dimensi *defensive silence* dalam *organizational silence* memiliki hubungan negatif dengan OCB (Shahjehan & Yasir, 2015).

4.6.3 *Prosocial Silence* Berpengaruh Positif Signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pengujian *prosocial silence* terhadap *organizational citizenship behavior*, didapatkan bahwa **H3 diterima**. *Prosocial silence* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga, perilaku *prosocial silence* yang tinggi akan berdampak pada tingginya *organizational citizenship behavior* pada karyawan RSU Santo Yusup Boro.

Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan mampu melindungi kerahasiaan informasi ditempat kerja untuk menjaga kualitas dan citra rumah sakit. Hal ini diperkuat dimana masyarakat umum yang tidak memiliki kepentingan, tidak dapat mengakses rumah sakit sepenuhnya karena masalah kerahasiaan informasi yang ada. Peneliti juga memiliki pengalaman tersendiri saat akan melakukan penelitian ini di rumah sakit, dimana terdapat regulasi yang cukup panjang hingga penelitian mendapatkan izin.

Hasil yang telah didapatkan pada pengujian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Acaray & Akturan (2015) di perusahaan multinasional swasta yang beroperasi di beberapa sektor di Istanbul, dimana *prosocial silence* berpengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian lain yang dilakukan dengan model meta analisis juga menemukan *prosocial silence* memiliki dampak positif pada *organizational citizenship behavior* (Hao, et al., 2022).

BAB V

PENUTUP

Pada bab ini, peneliti akan menarik kesimpulan atas hasil yang telah didapatkan melalui pengolahan data, serta akan dimuat implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran bagi pihak yang berkepentingan.

5.1 Kesimpulan

Peneliti akan menarik kesimpulan dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Pada pertanyaan *filter* responden, peneliti memberi syarat minimal 1 tahun atau lebih telah bekerja di RSUD Santo Yusup Boro. Peneliti memperoleh responden sesuai dengan kriteria penelitian sebanyak 43 responden dari total 47 responden. Lalu, berdasarkan pertanyaan demografi responden, peneliti memperoleh hasil bahwa mayoritas responden dalam penelitian adalah:

1. Responden dengan usia 25-35 tahun sebanyak 25 responden dengan persentase 58,1%
2. Responden perempuan sebanyak 29 responden dengan persentase 59,5%
3. Responden dengan latar belakang pendidikan terakhir D3 sebanyak 21 responden dengan persentase 48,8%
4. Responden dengan lama waktu bekerja di perusahaan 1-5 tahun sebanyak 24 responden dengan persentase 55,8%
5. Responden dengan profesi sebagai tenaga kesehatan sebanyak 30 responden dengan persentase 69,8%

Berdasarkan hasil deskriptif per variabel, peneliti memperoleh hasil dari jawaban responden dengan total *mean* sebagai berikut:

1. Variabel *acquiescent silence* mendapatkan total *mean* sebesar 1.90 dengan kategori interval kelas "Rendah"
2. Variabel *defensive silence* mendapatkan total *mean* sebesar 1.91 dengan kategori interval kelas "Rendah"
3. Variabel *prosocial silence* mendapatkan total *mean* sebesar 4.17 dengan kategori interval kelas "Tinggi"
4. Variabel *organizational citizenship behavior* mendapatkan total *mean* sebesar 4.36 dengan kategori interval kelas "Sangat Tinggi"

Berdasarkan olah data analisis regresi linier berganda, diperoleh hasil:

1. Dimensi *acquiescent silence* memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka, **H1 diterima**.
2. Dimensi *defensive silence* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka, **H2 ditolak**.
3. Dimensi *prosocial silence* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Maka **H3 diterima**.

5.2 Implikasi Manajerial

Peneliti akan menyajikan implikasi manajerial yang dapat diberikan kepada RSU Santo Yusup Boro berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Berikut merupakan implikasi manajerial pada penelitian ini:

1. Hasil *mean* yang rendah hampir pada semua item variabel *acquiescent silence* dan *defensive silence* menunjukkan bahwa rata-rata responden telah memiliki persepsi atau pandangan yang benar dengan tidak melakukan praktik keheningan ini. Rumah sakit sudah sangat baik untuk memberi ruang bagi karyawannya untuk berpendapat atau memberi masukan. Hal ini dapat terus dilakukan dan dikembangkan oleh rumah sakit untuk memotivasi karyawannya sehingga ikut mengambil bagian dalam

pergerakan memajukan rumah sakit. Pandangan yang beragam akan menjadi peluang besar bagi rumah sakit untuk menangani sebuah permasalahan. Membangun komunikasi dan hubungan yang baik menjadi sebuah hal yang penting agar kedua belah pihak dapat saling mengetahui dan memahami keinginan masing-masing yang kemudian dilakukan penyatuan tujuan.

2. Hasil mean variabel *prosocial silence* dengan kode PS2 memiliki hasil paling rendah dibanding dengan yang lain, walaupun item ini masih dalam interval tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya kekurangan pada kesadaran karyawan untuk melindungi informasi terkait kekayaan intelektual yang dimiliki oleh rumah sakit. Rumah sakit perlu untuk menekankan karyawannya agar dapat lebih memperhatikan terkait hal kekayaan intelektual untuk melindungi reputasi dan menghindari risiko pelanggaran. Hal yang dapat dilakukan untuk melindungi kekayaan intelektual adalah perusahaan perlu mengetahui kekayaan intelektual apa yang dimiliki, kemudian prioritaskan hal tersebut dan mengamankannya secara fisik ataupun digital, dan terakhir diadakannya edukasi ke karyawan akan kekayaan intelektual perusahaan.
3. Secara keseluruhan, *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *mean* yang sangat tinggi, hal ini menandakan bahwa karyawan telah memberikan kontribusi dan kinerja terbaik mereka. Namun, masih ada hal yang perlu diperhatikan rumah sakit yaitu nilai *mean* pada kode OCB8 dan OCB14. Nilai item ini masuk dalam interval tinggi, namun hasil tersebut merupakan yang terendah dari item lainnya. Dari sana, rumah sakit perlu meninjau kembali penggunaan sumber daya perusahaan yang digunakan apakah telah digunakan dengan efisien dan tepat guna sehingga dapat mencapai keuntungan yang lebih baik bagi perusahaan. Rumah sakit juga perlu mengajak karyawannya untuk membangun lingkungan kerja yang lebih positif agar sesama karyawan dapat bahu membahu atau bekerjasama meningkatkan kualitas rumah sakit. Hal-hal yang dapat dilakukan rumah sakit untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif adalah dengan

memberi dukungan dan apresiasi kepada karyawan, memberi tanggung jawab yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, dan membangun budaya kerja yang baik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti akan menyajikan beberapa kelemahan pada penelitian yang telah dilakukan. Diharapkan kelemahan pada penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan pada penelitian selanjutnya. Berikut merupakan kelemahan pada penelitian ini:

1. Penelitian ini hanya ditujukan kepada karyawan RSUD Santo Yusup Boro. Subjek pada penelitian ini juga terlalu luas dikarenakan struktur organisasi rumah sakit yang sangat kompleks. Sehingga, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada organisasi atau perusahaan lain.
2. Penelitian ini didesain dengan menargetkan pada responden yang terdiri dari karyawan tetap dan kontrak sehingga terdapat risiko terjadinya bias penelitian.
3. Pengumpulan data pada penelitian ini memakan waktu yang lebih panjang, dikarenakan adanya penyesuaian beberapa hal terkait dengan pihak rumah sakit. Pengisian kuesioner juga terhambat cukup lama karena alasan ritme kerja karyawan yang tinggi sehingga data sulit terkumpulkan.
4. Jawaban dari karyawan bisa saja kurang objektif atau tidak sesuai dengan keadaan yang ada di rumah sakit dikarenakan kuesioner memiliki item pertanyaan yang mungkin bagi sebagian responden membingungkan dan sensitif. Hal ini tetap bisa terjadi walau peneliti sudah mencoba untuk mengatasi dengan tidak memasukkan data berupa nama responden.

5.4 Saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian ini, saran yang dapat diberikan peneliti pada penelitian selanjutnya yaitu:

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan yang memiliki populasi lebih besar sehingga hasil temuan dapat digeneralisasikan secara umum.
2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan persiapan kuesioner yang lebih baik dengan bekerjasama dengan pihak rumah sakit agar waktu pengumpulan data penelitian lebih efisien.
3. Sebelum disebarkan kuesioner akan lebih baik apabila responden diberikan sosialisasi mengenai penjelasan tujuan dilakukan penelitian dan penjelasan item kuesioner untuk menghindari kebingungan dan kekuatiran responden. Dengan begitu, harapannya responden dapat mengisi kuesioner dengan lebih objektif sesuai dengan keadaan dilapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 472-482. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.117
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Badan Pusat Statistik*. Retrieved from bps.go.id: https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/0000/api_pub/biszcFRCUnVKUXNnTDZvWnA3ZWtyUT09/da_04/1
- Badan Pusat Statistik. (2022). *Jumlah Persentase Penduduk Bekerja dan Pengangguran 2021-2022*. Retrieved from bps.go.id: <https://www.bps.go.id/indicator/6/1953/1/jumlah-dan-persentase-penduduk-bekerja-dan-pengangguran.html>
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors. *1*, 47-58.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Bilgies, A. F. (2017). Keunggulan Kompetitif yang Dalam Menciptakan Inovasi untuk Kewirausahaan Strategis. *An-Nisbah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 3. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/135340-ID-keunggulan-kompetitif-yang-dalam-mencipt.pdf>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). Wiley Global Education US. Retrieved from <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781119561248>
- Çınar, O., Alioğulları, Z. D., & Karcıoğlu, F. (2013, November). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey. 314-321. doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.499

- Darma, B. (2021). *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS (Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F, R2)*. Guepedia.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. doi:10.1111/1467-6486.00384
- Dyne, L. V., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37, 765-802. doi:10.2307/256600
- Effendi, M., & Sulistyorini. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Citra Lembaga di Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2, 39-51. doi:10.21154
- Graham, J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. 4, 249-270. doi:10.1007/BF01385031
- Handayani, R. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial* (1st ed.). (M. N. Rohman, Ed.) Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta: Trussmedia Grafika.
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When Is Silence Golden? A Meta-analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 1039-1063. doi:10.1007/s10869-021-09788-7
- Harmanci, A. K., Topcu, I., Bacaksiz, F. E., Baydin, N. U., Ekici, E., & Yildirim, A. (2018). Organizational Silence among Nurses and Physicians in Public Hospital. *Journal of Clinic Nursing*, 27. doi:10.1111/jocn.14294
- Hermawan, S., & Amirullah. (2016). *Metode Penelitian Bisnis; Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif*. Malang: Media Nusa Creative. Retrieved from https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=tHNMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=GNV43Ltmbl&sig=uN6mpm3N_kTfhcQSH284j0kjob0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- HM, M. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. (S. Rahma, Ed.)
Gorontalo: Sultan Amai Press.
- Jahangir , M., & Abdullah, M. (2014). A Review of Organizational Silence Antecedents and Its Impact on Job Attitudes. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(1).
- Kailola, S. (2019). Pengaruh Kepribadian dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Tenaga Medis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2, 49-58.
- Kementerian Kesehatan. (2020). *Profil Kesehatan Indonesia Tahun 2020*. Retrieved from kemkes.go.id: <https://www.kemkes.go.id/downloads/resources/download/pusdatin/profil-kesehatan-indonesia/Profil-Kesehatan-Indonesia-Tahun-2020.pdf>
- Komisi Pengawas Persaingan Usaha. (2021). *Ringkasan Eksekutif Indeks Persaingan Usaha 2021*. Retrieved from kppu.go.id: <https://kppu.go.id/wp-content/uploads/2022/02/Ringkasan-Eksekutif-Indeks-Persaingan-Usaha-2021.pdf>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management*, 25(4), 706-725. doi:10.2307/259200
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2, 108-114.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. 47(4), 821-862. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. 82(2), 262-270. doi:10.1037/0021-9010.82.2.262
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Prihatiningsih, D. (2022). *Mudahnya Belajar Statistik Deskriptif*. Purwodadi-Grobongan: CV. SARNU UNTUNG. Retrieved from https://www.google.co.id/books/edition/MUDAHNYA_BELAJAR_STATISTIK_DESKRIPTIF/NE5hEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1
- Purnomo, R. A. (2016). *Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis dengan SPSS*. WADE GROUP.
- Raihan. (2017). *Metodologi Penelitian*. Universitas Islam Jakarta. Retrieved from https://www.academia.edu/42283076/Buku_Metodologi_Penelitian
- Rinaldi, S. F., & Mujianto, B. (2017). *Metodologi Penelitian dan Statistik*. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI. Retrieved from <https://medlab.id/download-ebook-metodologi-penelitian-dan-statistik/>
- RSU Santo Yusup Boro . (2023). Retrieved from Rumah Sakit Umum Santo Yusup Boro : <https://rsusantoyusupboro.co.id/>
- Schindler, P. (2021). *Business Research Methods (14th ed.)*. McGraw-Hill Higher Education (International). Retrieved from <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9781264364541>

- Shahjehan, A., & Yasir, M. (2015). Moderating Effect of Organizational Identification on the Relationship between Organizational Silence, Organizational Voice and Organizational Citizenship Behaviors. *31*(2).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono. (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Susilowati, T. R. (2016). Pengaruh Organizational Silence (OS) terhadap Organizational. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *4*.
- Tewal, B., Adolfini, Pandowo, M. H., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. CV. Patra Media Grafindo Bandung.
- World Competitiveness Center. (2022). *IMD World Competitiveness Ranking 2022 Results*. Retrieved from imd.org: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>
- Wulandari, S. Z. (2013). Gajah dalam Runag Rapat; Suatu Fenomena Silence dalam Organisasi. *3*.



LAMPIRAN I

Surat Izin Penelitian



**FAKULTAS BISNIS
DAN EKONOMIKA**
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor : 4557/Pen/I
Hal : Ijin Penelitian

Kepada:
RSU Santo Yusup Boro
di Boro, RT.01/RW.01, Depok, Banjarasri, Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta 55672

Dengan hormat,
Sehubungan dengan penulisan Skripsi yang berjudul "Hubungan antara Organizational Citizenship Behavior dan Organizational Silence pada RSU Santo Yusup Boro" yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Mikha Imanuel Chauhari
NPM : 190325211
Nomor Handphone : 081258349945
Alamat : Jl. Dr Wahidin Sudirohusodo Gang Klitren Lor GK III no.463 RT.20 RW.05

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan:
- Mengisi kuesioner

Skripsi yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta 07 Juni 2023

Dekan,


Prs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D
FAKULTAS BISNIS
DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Alamat
Kampus III Gedung Bonaventura
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281
URL
<https://fbe.uajy.ac.id>

Kontak
Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127
Fax : +62-274-485227
Surel : fbe@uajy.ac.id



LAMPIRAN II

Surat Izin Penelitian dari Perusahaan



YAYASAN RUMAH SAKIT SANTO YUSUP BORO YOGYAKARTA
RSU SANTO YUSUP BORO
Boro RT.01/ RW.01, Bangasari, Kalibawang, Kulon Progo, Yogyakarta 55672
☎ 0853 3037 6451, UGD 0851 0011 1618
✉ Email : rs_st_yusup@yahoo.com
Website: www.rsusantoyusupboro.co.id

Nomor : 312/IP-RSSY/Dir.Ut/VII/2023
Lampiran :-
Perihal : Ijin Penelitian

Kepada Yth.
Fakultas Bisnis dan Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Di Tempat

Dengan hormat,

Menindaklanjuti Surat dari Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta Nomor : 4557/Pen/I tanggal 07 Juni 2023 perihal Permohonan Ijin Penelitian. Pada prinsipnya Direksi memberikan ijin untuk dapat melakukan Penelitian di RSU Santo Yusup Boro bagi Mahasiswa yaitu :

Nama : Mikha Imantel Chauhari
NPM : 190325211
Judul Penelitian : Hubungan antara Organizational Citizenship Behavior dan Organizational Silence pada RSU Santo Yusup Boro

Setelah melakukan penelitian, saudara yang bersangkutan dimohon berkenan mempresentasikan laporan hasil penelitian kepada Direksi RSU Santo Yusup Boro sebelum diuji di Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Demi kelancaran pelaksanaan kegiatan tersebut, mohon konfirmasi lebih lanjut dengan **Bapak St. Tri Ardiatmoko, ST** (HP : 087-839309054) selaku Kepala Bagian SDM & Umum.

Atas perhatiannya kami sampaikan banyak terima kasih.

Boro, 10 Juli 2023
Direktur Utama,

dr. A. Bambang Tri Margono

Tembusan :
- Arsip

LAMPIRAN III

Kuesioner

Kuesioner Penelitian

Yth. Responden Penelitian

Salam Sejahtera,

Perkenalkan saya Mikha Imanuel Chauhari mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dengan tujuan penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan judul **“Pengaruh Dimensi *Organizational Silence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan RSU Santo Yusup Boro)”**. Oleh karena itu, saya memohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner di bawah ini dengan sejujurnya. Seluruh informasi yang diperoleh pada penelitian ini, akan dijaga kerahasiaanya dan tidak akan disebarluaskan.

Terima kasih atas perhatian dan partisipasi Anda dalam membantu kelancaran penelitian ini.

Hormat saya,

Mikha Imanuel Chauhari

Bagian I Pertanyaan Filter

1. Apakah anda telah bekerja di RSUD Santo Yusup Boro selama 1 tahun atau lebih?
 - a. Ya
 - b. Tidak

Bagian II Data Responden

1. Umur
 - a. < 25 tahun
 - b. 25-35 tahun
 - c. 36-45 tahun
 - d. 46-55 tahun
 - e. > 55 tahun
2. Jenis Kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Pendidikan terakhir
 - a. SMP
 - b. SMA
 - c. D1
 - d. D3
 - e. S1
 - f. S2
4. Lama waktu bekerja di rumah sakit
 - a. 1-5 tahun
 - b. 6-10 tahun
 - c. > 10 tahun
5. Profesi

Jawaban : ...

Bagian III Pertanyaan terkait Variabel Penelitian

Petunjuk Pengisian

Anda dimohon untuk menjawab pernyataan yang diajukan dengan memberi tanda pada salah satu dari lima pilihan yang telah disediakan. Berikut keterangan pada jawaban:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju



Variabel *Acquiescent Silence*

No	Pertanyaan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya enggan untuk memberikan pendapat untuk perubahan karena saya tidak merasa terlibat dengan lingkungan kerja					
2.	Saya bersikap pasif dan menahan ide karena ada keinginan untuk mengundurkan diri					
3.	Saya bersikap pasif menyimpan ide dan solusi sebuah masalah untuk diri saya sendiri					
4	Saya menyimpan ide perbaikan untuk diri saya sendiri karena saya tidak yakin dapat membuat perubahan					

5	Saya menahan ide tentang cara peningkatan kinerja karena tidak merasa terlibat dengan lingkungan kerja					
---	--	--	--	--	--	--

Variabel *Defensive Silence*

No	Pertanyaan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya tidak berbicara memberikan saran dan ide untuk perubahan karena adanya rasa takut					
2.	Saya menahan informasi yang relevan karena adanya rasa takut					
3.	Saya menghilangkan fakta tertentu untuk melindungi diri saya					
4.	Saya menghindari berpendapat untuk melindungi diri saya					
5.	Saya menahan solusi atas suatu masalah karena termotivasi oleh rasa takut					

Variabel *Prosocial Silence*

No	Pertanyaan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merahasiakan informasi karena alasan kerja sama.					
2.	Saya melindungi informasi terkait kekayaan intelektual untuk menguntungkan organisasi.					

3.	Saya menahan tekanan dari orang lain untuk menceritakan rahasia organisasi.					
4.	Saya menolak untuk membocorkan informasi yang dapat merugikan organisasi.					
5.	Saya melindungi informasi rahasia organisasi secara tepat atas dasar kepedulian terhadap organisasi.					

Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pertanyaan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya jarang membuang waktu saat bekerja					
2.	Saya menghasilkan sebanyak yang saya mampu setiap saat					
3.	Saya selalu datang bekerja tepat waktu					
4.	Apapun keadaan di tempat kerja, saya menghasilkan kualitas kerja terbaik					
5.	Saya tidak memenuhi semua tenggat waktu kerja yang ditetapkan organisasi*					
6.	Saya siap secara mental dan siap bekerja ketika tiba di tempat kerja					
7.	Saya mengikuti peraturan dan instruksi kerja dengan sangat hati-hati					
8.	Saya terkadang memboroskan sumber daya organisasi*					
9.	Saya menjaga area kerja tetap bersih dan rapi					

10.	Saya terkadang bolos kerja tanpa alasan yang jelas*					
11.	Saya sering memberikan masukan kreatif kepada rekan kerja					
12.	Saya secara profesional menilai hal yang benar/salah bagi organisasi					
13.	Saya mendorong pihak manajemen untuk terus memperbarui pengetahuan/keterampilan karyawan006E					
14.	Saya mendorong orang lain untuk berani berpendapat di rapat atau pertemuan					
15.	Saya membantu rekan kerja untuk berpikir juga untuk diri mereka sendiri					
16.	Saya selalu mencari informasi terkini agar pendapat saya dapat bermanfaat bagi organisasi					
17.	Saya tidak mendorong atasan untuk melakukan standar yang lebih tinggi*					

LAMPIRAN IV

Kuesioner Online (Google Form)

Pengaruh Dimensi *Organizational Silence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan RSU Santo Yusup Boro)

Yth. Responden Penelitian

Salam Sejahtera,

Perkenalkan saya Mikha Imanuel Chauhari mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dengan tujuan penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan judul "**Pengaruh Dimensi *Organizational Silence* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Karyawan RSU Santo Yusup Boro)**". Oleh karena itu, saya memohon ketersediaan Anda untuk mengisi kuesioner di bawah ini dengan sejujur-jujurnya. Seluruh informasi yang diperoleh pada penelitian ini, akan dijaga kerahasiaannya dan tidak akan disebarluaskan.

Terima kasih atas perhatian dan partisipasi Anda dalam membantu kelancaran penelitian ini.

Hormat saya,

Mikha Imanuel Chauhari

* Indicates required question

Apakah anda telah bekerja di RSU Santo Yusup Boro selama 1 tahun atau lebih? *

- Ya
- Tidak

Data Responden

Umur *

- < 25 tahun
- 25-35 tahun
- 36-45 tahun
- 46-55 tahun
- > 55 tahun

Jenis Kelamin *

- Laki-laki
- Perempuan

Pendidikan terakhir *

- SMP
- SMA
- D1
- D3
- S1
- S2

Lama waktu bekerja di rumah sakit *

- 1-5 tahun
- 6-10 tahun
- > 10 tahun

Profesi *

Isi profesi anda pada kolom jawaban dibawah ini.

Your answer _____

Acquiescent Silence

Petunjuk Pengisian

Anda dimohon untuk menjawab pernyataan yang diajukan dengan memberi tanda pada salah satu dari lima pilihan yang telah disediakan. Berikut keterangan pada jawaban:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Saya enggan untuk memberikan pendapat untuk perubahan karena saya tidak merasa terlibat dengan lingkungan kerja. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya bersikap pasif dan menahan ide karena ada keinginan untuk mengundurkan diri. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya bersikap pasif menyimpan ide dan solusi sebuah masalah untuk diri saya sendiri. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya menyimpan ide perbaikan untuk diri saya sendiri karena saya tidak yakin dapat membuat perubahan. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya menahan ide tentang cara peningkatan kinerja karena tidak merasa terlibat dengan lingkungan kerja. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Defensive Silence

Petunjuk Pengisian

Anda dimohon untuk menjawab pernyataan yang diajukan dengan memberi tanda pada salah satu dari lima pilihan yang telah disediakan. Berikut keterangan pada jawaban:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Saya tidak berbicara memberikan saran dan ide untuk perubahan karena adanya rasa takut. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya menahan informasi yang relevan karena adanya rasa takut. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya menghilangkan fakta tertentu untuk melindungi diri saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya menghindari berpendapat untuk melindungi diri saya. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya menahan solusi atas suatu masalah karena termotivasi oleh rasa takut. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Prosocial Silence

Petunjuk Pengisian

Anda dimohon untuk menjawab pernyataan yang diajukan dengan memberi tanda pada salah satu dari lima pilihan yang telah disediakan. Berikut keterangan pada jawaban:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Saya merahasiakan informasi karena alasan kerja sama. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya melindungi informasi terkait kekayaan intelektual untuk menguntungkan organisasi. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya menahan tekanan dari orang lain untuk menceritakan rahasia organisasi. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya menolak untuk membocorkan informasi yang dapat merugikan organisasi. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya melindungi informasi rahasia organisasi secara tepat atas dasar kepedulian terhadap organisasi. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Organizational Citizenship Behavior

Petunjuk Pengisian

Anda dimohon untuk menjawab pernyataan yang diajukan dengan memberi tanda pada salah satu dari lima pilihan yang telah disediakan. Berikut keterangan pada jawaban:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Saya jarang membuang waktu saat bekerja. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya menghasilkan sebanyak yang saya mampu setiap saat. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya selalu datang bekerja tepat waktu. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Apapun keadaan di tempat kerja, saya menghasilkan kualitas kerja terbaik. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya tidak memenuhi semua tenggat waktu kerja yang ditetapkan organisasi. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya siap secara mental dan siap bekerja ketika tiba di tempat kerja. *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya mengikuti peraturan dan instruksi kerja dengan sangat hati-hati. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya terkadang memboroskan sumber daya organisasi. **

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya menjaga area kerja tetap bersih dan rapi. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya terkadang bolos kerja tanpa alasan yang jelas. **

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya sering memberikan masukan kreatif kepada rekan kerja. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya secara profesional menilai hal yang benar atau salah bagi organisasi. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya mendorong pihak manajemen untuk terus memperbarui pengetahuan atau keterampilan karyawan. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya mendorong orang lain untuk berani berpendapat di rapat atau pertemuan. *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya membantu rekan kerja untuk berpikir juga untuk diri mereka sendiri. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya selalu mencari informasi terkini agar pendapat saya dapat bermanfaat bagi organisasi. *

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya tidak mendorong atasan untuk melakukan standar yang lebih tinggi. **

1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Terima Kasih.

Terimakasih Bapak/Ibu/Saudara/Saudari yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban anda sangat berharga bagi penelitian saya.

Silahkan lanjut untuk menyelesaikan pengisian kuesioner ini.

LAMPIRAN V

Hasil Olah Data

Validitas dan Reliabilitas

1. Acquiescent Silence

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	90,9
	Excluded ^a	3	9,1
	Total	33	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,866	0,865	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AS1	2,23	1,006	30
AS2	1,83	0,874	30
AS3	2,00	0,947	30
AS4	2,50	0,820	30
AS5	1,97	0,928	30

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,107	1,833	2,500	0,667	1,364	0,069	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AS1	8,30	8,700	0,673	0,616	0,844

AS2	8,70	9,252	0,694	0,496	0,837
AS3	8,53	8,533	0,773	0,639	0,816
AS4	8,03	10,378	0,503	0,341	0,879
AS5	8,57	8,461	0,812	0,757	0,806

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,53	13,706	3,702	5

2. Defensive Silence

Case Processing Summary

Cases		N	%
		Valid	30
	Excluded ^a	3	9,1
	Total	33	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,793	0,768	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
DS1	2,00	1,017	30
DS2	2,00	1,017	30
DS3	1,80	0,551	30
DS4	2,00	0,830	30
DS5	1,90	0,759	30

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	1,940	1,800	2,000	0,200	1,111	0,008	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DS1	7,70	5,252	0,784	0,721	0,672
DS2	7,70	5,045	0,845	0,777	0,645
DS3	7,90	9,059	0,175	0,202	0,843
DS4	7,70	7,872	0,296	0,194	0,834
DS5	7,80	6,234	0,826	0,769	0,678

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,70	9,941	3,153	5

3. Prosocial Silence

Case Processing Summary

Cases		N	%
		Valid	30
	Excluded ^a	3	9,1
	Total	33	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,708	0,709	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PS1	2,70	0,750	30
PS2	3,07	0,828	30
PS3	3,73	1,081	30
PS4	4,53	0,730	30
PS5	4,20	0,714	30

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,647	2,700	4,533	1,833	1,679	0,583	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PS1	15,53	6,740	0,174	0,141	0,760
PS2	15,17	5,385	0,497	0,390	0,647
PS3	14,50	4,190	0,592	0,431	0,604
PS4	13,70	4,976	0,758	0,612	0,549
PS5	14,03	6,102	0,387	0,370	0,689

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,23	7,978	2,825	5

4. Organizational Citizenship Behavior

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	90,9
	Excluded ^a	3	9,1
	Total	33	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,814	0,824	17

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OCB1	4,20	0,714	30
OCB2	4,17	0,699	30
OCB3	4,23	0,728	30

OCB4	4,13	0,819	30
OCB5	3,57	0,817	30
OCB6	4,23	0,568	30
OCB7	4,33	0,606	30
OCB8	3,73	0,868	30
OCB9	4,60	0,563	30
OCB10	4,67	0,547	30
OCB11	3,87	0,730	30
OCB12	3,97	0,718	30
OCB13	3,63	0,765	30
OCB14	3,83	0,648	30
OCB15	3,87	0,681	30
OCB16	3,50	0,630	30
OCB17	3,50	0,777	30

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,002	3,500	4,667	1,167	1,333	0,129	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OCB1	63,83	32,144	0,434	0,835	0,803
OCB2	63,87	31,844	0,487	0,726	0,800
OCB3	63,80	31,683	0,483	0,562	0,800
OCB4	63,90	31,955	0,383	0,614	0,807
OCB5	64,47	33,016	0,265	0,388	0,815
OCB6	63,80	32,510	0,515	0,764	0,800
OCB7	63,70	31,941	0,563	0,683	0,797
OCB8	64,30	31,390	0,414	0,506	0,805
OCB9	63,43	31,978	0,608	0,733	0,795
OCB10	63,37	33,413	0,389	0,653	0,807
OCB11	64,17	33,661	0,233	0,661	0,816
OCB12	64,07	31,099	0,569	0,684	0,795
OCB13	64,40	33,214	0,269	0,513	0,814
OCB14	64,20	32,166	0,488	0,767	0,800
OCB15	64,17	32,489	0,414	0,585	0,805
OCB16	64,53	33,637	0,293	0,407	0,811
OCB17	64,53	32,878	0,302	0,606	0,812

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
68,03	36,171	6,014	17

Hasil Uji Statistika Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AS1	43	1	5	1,98	0,963
AS2	43	1	4	1,67	0,808
AS3	43	1	4	1,84	0,871
AS4	43	1	4	2,23	0,922
AS5	43	1	4	1,77	0,868
DS1	43	1	5	1,93	1,033
DS2	43	1	5	2,00	1,069
DS5	43	1	4	1,81	0,880
PS2	43	1	5	3,53	1,077
PS3	43	1	5	4,07	1,055
PS4	43	2	5	4,63	0,655
PS5	43	2	5	4,44	0,700
OCB1	43	3	5	4,42	0,698
OCB2	43	3	5	4,35	0,686
OCB3	43	2	5	4,44	0,700
OCB4	43	2	5	4,35	0,783
OCB6	43	3	5	4,40	0,583
OCB7	43	3	5	4,51	0,592
OCB8	43	2	5	4,09	0,921
OCB9	43	3	5	4,63	0,536
OCB10	43	3	5	4,77	0,480
OCB12	43	3	5	4,19	0,732
OCB14	43	3	5	4,09	0,718
OCB15	43	3	5	4,14	0,743
Valid N (listwise)	43				

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ProsocialSilence, DefensiveSilence, AcquiescentSilence ^b		Enter

- a. Dependent Variable: OrganizationalCitizenshipBehavior
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.840 ^a	0,705	0,682	0,25915	0,705	31,052	3	39	0,000

- a. Predictors: (Constant), ProsocialSilence, DefensiveSilence, AcquiescentSilence

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,256	3	2,085	31,052	.000 ^b
	Residual	2,619	39	0,067		
	Total	8,875	42			

- a. Dependent Variable: OrganizationalCitizenshipBehavior
 b. Predictors: (Constant), ProsocialSilence, DefensiveSilence, AcquiescentSilence

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,437	0,356		9,653	0,000
	AcquiescentSilence	-0,239	0,072	-0,375	-3,310	0,002
	DefensiveSilence	-0,056	0,048	-0,113	-1,165	0,251
	ProsocialSilence	0,357	0,068	0,561	5,248	0,000

- a. Dependent Variable: OrganizationalCitizenshipBehavior

LAMPIRAN VI

Jurnal Acuan



ELSEVIER



Available online at www.sciencedirect.com

ScienceDirect

Procedia - Social and Behavioral Sciences 207 (2015) 472 – 482

Procedia

Social and Behavioral Sciences

11th International Strategic Management Conference 2015

The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence

Ali Acaray^{a*}, Abdülkadir Akturan^b

^aRecep Tayyip Erdogan University, Rize, 53700, Turkey
^bKocaeli University, Kocaeli, 41380, Turkey

Abstract

The aim of this study is to empirically investigate the effect of organizational silence dimensions on organizational citizenship behaviours. This study considers organizational silence as a multidimensional construct and compares the effects of these dimensions on organizational citizenship behaviours. The research sample formed by 462 full time employees of one multinational private company which is headquartered in Istanbul. The data was provided by a questionnaire which was structured according to the research questions. Regression was performed to test our hypothesized model. On the basis of using regression, we found that: i) acquiescent silence and defensive silence have a negative effect on organizational citizenship behavior, ii) prosocial silence has a positive effect on organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence

© 2015 The Authors. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
Peer-review under responsibility of the International Strategic Management Conference

* Corresponding author. Tel. +90-464-511-30-02 fax. +90-464-511-49-08
Email address: aliacaray@hotmail.com

1877-0428 © 2015 The Authors. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).
Peer-review under responsibility of the International Strategic Management Conference
doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.117

1. Introduction

Many studies have noted social functionality and contribution of helping behaviors, volunteering and altruism towards individuals, groups or institutes. In recent decades this fields has also received considerable attention in management studies and added new insight into our understanding of organizations, and the workplace in the modern societies. Hence, beyond its general social relevancy, these altruistic and helping behaviors have proven to have interdisciplinary meanings (Gadot, 2006: 77).

Organizational citizenship behaviors (OCBs) are discretionary behaviors on the part of an employee that directly promote the effective functioning of an organization, without necessarily influencing an employee's productivity. Organ (1997) stated that, although various descriptions of specific dimension underlying the concept of OCB abound, the overall construct is generally referred to as those sets of individual behaviors that contribute to the social and psychological context in which the task performance of a job must function (Todd, Kent, 2006: 253).

Since the development of the concept, much research has been focused to explore the antecedents of OCB. The most research on OCB has related to individual antecedents of OCB (Bateman and Organ, 1983, Organ and Lingl, 1995; O'Reilly and Chatman, 1986; Mooman, et al., 1993; Williams and Anderson, 1991; Paille, 2011) and contextual antecedents of OCB (Podsakoff & McKenzie, 1995; Randall, et al, 1999; Chu, Lee, Hsu, 2006; Padsakoff, et al., 1990, Truckenbrodt, 2000; Zellars, et al, 2002; Somech, Drach-Zahavy, 2004; Feather and Rauter, 2004). Because OCB has become a major research topic in the last decade, the lack of research associating organizational silence and OCB is surprising. Recently, Bolino and Turnley (2005:740) pointed out that today "the ideal worker is an employee who does not only demonstrates high levels of task performance, but also engages in high levels of contextual performance or OCB as well (Paille, 2011: 2). According to researches (Podsakoff, et al., 2000), OCB increases organizational efficiency by increasing production, improving the quality of service provided, raising client satisfaction or decreasing customer complaints.

Organizational silence is a new concept in the literature and was first introduced in the 2000 by Morrison and Milliken. While Morrison and Milliken (2000: 706) defined the organizational silence as "a collective phenomenon that impedes the development of a hazard and a pluralistic organization that hinder organizational change and development", Tangirala and Ramanujam (2008: 39) defined it as "not to share with others, and to keep themselves for the employees of businesses or organizations important situations, issues or events". In the context of social exchange theory (Blau, 1964), organizational silence is an important organizational behavior issues that arise in lack of having the relationship equitable social change.

Although employees who are the most reliable source of data and information in the organization (Clapham and Cooper, 2005: 307), it is seen that employees generally tend not to express their ideas, views or feedback consciously. While it is accepted that employees are participating to organizational activities voluntarily on the basis of organizational citizenship behavior, organizational silence behavior theory says that employees avoid revealing their views and ideas with a conscious decision. Accordingly, the employees who are in the behavior of organizational silence also has lower tendency for organizational citizenship behavior.

Within this framework it is possible to say that both organizational silence and organizational citizenship behavior are very important subjects for organizations to reach desired objectives. In this context, the aim of this study is to examine the relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence. According to this purpose, first of all, conceptual framework will be discussed in the subsequent section and after that, methodology of the study will be discussed. This study reveals the causes and the results of these variables and differentiates with using organizational citizenship behavior in a one dimension and investigates the relationship between this dimension and organizational silence.

2. Literature Review and Hypotheses

2.1. Organizational Citizenship Behaviors

According to Organ (1988) OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or the job description that is the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable. A key component of the OCB definition is that omission of the OCBs is not punishable (Zellars, et al., 2002: 1068).

Although there is no clear consensus with the literature on the number of dimensions of OCBs, Organ (1988) and other studies (Podsakoff and MacKenzie, 1994; Podsakoff et al, 1997; Farth, et al.,, 2004) have proposed a variety

of forms, including altruism (discretionary behaviors that aid a specific other person or group in task related matters) courtesy (constructive gestures that help prevent problems for coworkers), sportsmanship (tolerating in good spirit the occasional hardships and deprivations that unpredictably befall individuals in the course of organizational endeavors), civic virtue (constructive involvement in the political life of the organization), and conscientiousness (discretionary behavior on the part of an employee that goes well beyond the minimum role requirements of the organization, in the areas of attendance, obeying rules and regulations) (Chu et al., 2006).

In conclusion, the practical importance of OCB is that they improve organizational efficiency and effectiveness by contributing to resource transformations, innovativeness and adaptability (Organ, 1988).

2.1. Organizational Silence

As if the silence concept might bring to our minds the situation of being closed to communication, it is actually considered as an important form of communication. Employees convey a variety of messages “being silence” with many issues related to the work colleagues, managers, and the organizations in their business lives. As in the case of protection not telling the others any information relating to safety of employees, silence structure may be strategic and proactive (Dyne et al., 2003: 1360-1361). Employee in such a silence can be in communication by showing a behavior done actively, consciously, and willingly as serving a purpose.

Çakıcı (2007) defined in her study the concept of organizational silence, as a negative phenomenon, as the employees being silent and withholding their opinions and thoughts related to technical and/or behavioral issues about their work or workplace in order of improvement and development.

Employees’ choosing to keep their thoughts, opinions and criticism consciously have many negative results both on organizations and on themselves. Owing to employees not talking and managers not listening to their employees, they feel that they are worthless, not given importance, leads to lower motivation and lower job satisfaction (Ehtiyar and Yanardağ, 2008: 58). At the same time, organizational silence is caused the reduction of employee commitment (Vakola and Bouradas 2005), increase in the intention to leave (Acaray, 2014). In organizations context, organizational silence is caused impede to organizational change and development (Morrison and Milliken, 2000), give damage to adaption of the learning organization and environment, and close organizational communication (Premeaux and Bedeian, 2003; Tangirala and Ramantjam, 2008).

When the literature is reviewed, organizational silence studies have focused on the three dimensions of silence. These dimensions are acquiescent silence, defensive silence and prosocial silence.

2.1.1. Acquiescent Silence

Acquiescent silence is defined as employees withholding their work-related opinions, ideas and information, based on resignation. Employees in acquiescent silence, who consent to organizational conditions, is judged himself/herself in a kind of “trust and endure his/her fate”. Employee is not reluctant to enter into any effort to change the conditions and to talk, in other words, employee is being to withdraw himself/herself and is pleased with to continue the status quo (Dyne et al., 2003: 1366). Therefore, acquiescent silence is a passive behavior. Employees exhibit passive behavior deliberately and enter into unrelated to behavior (Çakıcı, 2008: 87).

Employees in acquiescent silence behavior, as well as being acquiescence to organizational conditions, are not aware of too many alternatives for changing the conditions (Pinder and Harlos, 2001: 349). Employees have accepted the situation in a state of despair and that has given up correcting the conditions that cause dissatisfaction. Because employees choose silence with the thought that the speech is a vain attempt (Brinsfield, 2009: 41). A part of acquiescent silence is employee obedience too (Pinder and Harlos, 2001: 349-350).

2.1.2. Defensive Silence

Defensive silence is employee behavior to defend himself/herself against external threats consciously and proactively (Schlenker and Weigold, 1989: 30). Defensive silence is that employee refrains from expressing his/her thought and information, depending on the employee's fear. Defensive silence is more proactive than acquiescent silence; containing of being aware and considering alternatives and follows after hiding ideas, thoughts, and information for the self-preservation is a conscious decision on the best personal strategy for the moment. While acquiescent silence means passive obedience, defensive silence means a sense of fear of the consequences of making proposals for change. Defensive silence contains fear that expressing ideas includes the personal risk factors based on information of self-storage (Dyne et al., 2003: 1367).

2.1.2. Prosocial Silence

Prosocial silence is employee behavior to withhold and to hide his/her work-related opinions, ideas, and information in order to provide benefits to organizations or other employee depending on the factors thinking others or collaborators (Dyne et al., 2003: 1368). Prosocial silence occurs in two ways. The first one is that employee remains silent with motive to protect the benefits of organization; the second one is that employee remains silent with motive to protect the other employees' benefits. In organizational citizenship behavior way, prosocial silence is a proactive behavior that employee thinks to protect other employees' and organization's benefits, not himself/herself firstly. Instead of self-preservation instinct based on fear, the benefit of others and self-sacrifice for others is prioritized in prosocial silence. Prosocial silence dimension of organizational silence is a positive kind of silence contrast to acquiescent silence and defensive silence.

2.2. The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior

When the literature is reviewed, it is seen that there is a limited number of papers that studies the relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence. The researches pointed out that there is a strong and negative relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior (Çınar et al., 2013; Şehitoğlu, 2010; Rhoades and Eisenberger, 2002; and Corporanzo et al., 1997). This means, if employees are not allowed to express their ideas related to work then their level of organizational citizenship behavior decreases. Organizational citizenship behavior is an important organization behavior that all organizations should have for healthy functioning and continuity. The researches that were conducted in the last 20 years show that organizational citizenship behavior has been increased individual performance and organizational performance (Özdevcioğlu, 2003: 117). Organizational silence occurs depending on various factors within the organization and if it is ignored, employees will continue to remain silent and are not be likely to show the organizational citizenship behavior. In other words, employees in acquiescent silence and defensive silence will not be expected to exhibit organizational citizenship behavior, employees in prosocial silence behavior will demonstrate organizational citizenship behavior more strongly.

In this context, the hypotheses of research are developed as follows:

- H₁:** Acquiescent silence dimension of organizational silence has a significant effect on organizational citizenship behavior.
- H₂:** Defensive silence dimension of organizational silence has a significant effect on organizational citizenship behavior.
- H₃:** Prosocial silence dimension of organizational silence has a significant effect on organizational citizenship behavior.

3. Methodology

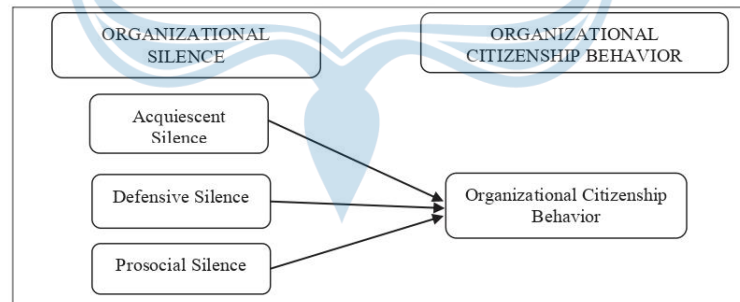


Figure 1. Research Model

As data collection method, questionnaire was used in this study. Questions were asked in three separate categories in this research to learn demographic characteristics of employees and in order to measure employees' organizational citizenship behavior and organizational silence attitudes in this research. Except for the first section containing demographic information, all of the variables used in the second and third sections of the questionnaire were measured with a Likert-type scale. Responses were elicited on a 5-point Likert scale ranging from totally disagree (1) to totally agree (5).

Research was performed in a multinational company operating in different sectors (e.g., food and cleaning sectors) on 900 full time employees. Sampling method was applied. Questionnaires were sent to all employees of the company. The numbers of returning questionnaires were 470 and 8 of them which were not healthy questionnaire, were not included in the analysis. 462 questionnaires were included in the study. As return rate of samples selected from the universe in the applied researches is considered usually between 20% and 40% (Öğüt, 2003: 293), a return rate of 51.33% can be counted as a good return rate.

3.1. Measures

Organizational silence behavior was measured with organizational silence scale which was developed by Dyne, Ang and Botero (2003) and organizational silence scale consists three dimensions as acquiescent silence, defensive silence, and prosocial silence. Organizational silence scale consisted of 15 Likert type items including "Because it is not about me, I am reluctant to talk about the suggestions made for change in our company".

Organizational citizenship behavior scale was developed by Dyne, Graham and Dienesch (1994). For this study, obedience and participation sections of scale are appropriate for measuring organizational citizenship behavior (it was decided to use 12 of the scale consisted of 13 items). Organizational citizenship behavior was assessed with 12 items including "I always come to work on time", "I rarely waste time while at work".

4. Data Analysis and Findings

To summarize the data in the study and to get a general idea about the distribution, frequency, mean; and Cronbach's alpha analysis to measure reliability of variables were used. In addition, correlation and regression were used for the analysis.

4.1. Demographic Characteristics of Sample

Table 1. Characteristics of the Study Sample

Variables	Frequency	Percent (%)	
Age	25 years old and lower	53	11,5
	26-35	297	64,0
	36-45	91	19,7
	46-55	16	3,5
	56 years old and higher	5	1,1
Gender	Female	231	50,0
	Male	231	50,0
Marital Status	Married	251	54,3
	Single	211	45,7
Education	High School	66	14,3
	University	335	72,5
	Master	61	13,2
Total Working Time in This Workplace	Less than 1 year	59	12,8
	1-5	219	47,4
	6-10	105	22,7
Position at This workplace	11 years and over	79	17,1
	Employee	262	56,7
	Expert	116	25,1

Mid- Level managers	77	16,7
Senior executives	7	1,5
Total	462	100,0

Table 1 shows information about the demographics of the firm employees responding the questionnaire. Accordingly, 50% of employees are female and 50% are male; 64% of employees are between 26-35 ages; 54% of employees are married; 72.5% of employees are university graduated; 47% of employees are working this workplace between 1-5 years, and 56% of employees are working as employee in this workplace.

4.2. Factor Analysis

The relationships between variables were tested using correlation, reliability, regression and factor analyses firstly. It was measured reliability value of organizational citizenship behavior and organizational silence in this study, and then exploratory factor analysis was performed to organizational silence behavior variable whether relevant factors of dimensions were separated or not. The result of the factor analysis, after it was seen that the structure of organizational silence factors were formed as expectedly, degree of reliability for each factor was determined. According to these results, it can be said that the organizational silence dimensions are reliable scale. The scale factor used in study and the results of reliability were located in Table 2.

It was decided to be done factor analysis because questions of organizational citizenship behavior have Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling adequacy; 0,834 and Bartlett's test of sphericity, value of sig.; 0,000. Since value of sig. is lower than 0,05, it means there is a strong relationship among the variables. Organizational citizenship behavior questions were grouped in a single dimension in the result of the factor analysis except of four questions. Cronbach' alpha of organizational citizenship behavior is 0,709. These 8 questions are explained 43,041% of the variance in organizational citizenship behavior.

As illustrated in table 2, three dimensions of organizational silence were emerged from the factor analysis as expected. The factor loadings for organizational silence are displayed in Table 2, while total variance was explained with 56,790%.

Table 2. Factor Loadings of Organizational Silence

ITEMS	Factor1	Factor2	Factor3	Percentage Variance
Acquiscent Silence				34,045%
1. This employee is unwilling to speak up with suggestions for change because he/she is disengaged.	.686			
2. This employee passively withholds ideas, based on resignation.	.746			
3. This employee passively keeps ideas about solutions to problems to him/herself.	.783			
4. This employee keeps any ideas for improvement to him/her self because he/she has low self-efficacy to make a difference.	.706			
5. This employee withholds ideas about how to improve the work around here, based on being disengaged.	.694			
Defensive Silence				15,029%
6. This employee does not speak up and suggest ideas for change, based on fear.		.661		
7. This employee withholds relevant information due to fear.		.707		
8. This employee omits pertinent facts in order to protect him/her self.		.580		
9. This employee avoids expressing ideas for improvements, due to self-protection.		.700		
10. This employee withholds his/her solutions to problems because he/she is motivated by fear.		.730		

Prosocial Silence				7,715%
11. This employee withholds confidential information, based on cooperation.			,717	
12. This employee protects proprietary information in order to benefit the organization.			,689	
13. This employee withstands pressure from others to tell organizational secrets.			,720	
14. This employee refuses to divulge information that might harm the organization.			,671	
15. This employee protects confidential organizational information appropriately, based on concern for the organization.			,636	
Total Variance Explained				56,790%
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,870		
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square		2514,436		
df		105		
Sig.		0,000		

Principal Component Analysis, Varimax with Kaiser Normalization.

4.3 Correlation Analysis

Correlation analysis conducted to examine the relationships between variables shows the $P < .01$ level of significance at the bilateral level. The reliabilities, means, standard deviations and inter-correlations were summarized in Table 3. As it is seen diagonal of the correlation matrix, each scale has satisfactory reliability with Cronbach' alfa above 0,70. It is seen in correlation analysis Table 3 that there is a negative relationship ($r = -.277, p < .01$) between the organizational citizenship behavior and acquiescent silence, ($r = -.273, p < .01$) between the organizational citizenship behavior and defensive silence, and but there is a positive relationship ($r = .132, p < .01$) between the organizational citizenship behavior and prosocial silence. These results reveal that there is a negative relationship between organizational citizenship behavior and the dimensions of organizational silence.

Table 3. The Relationships between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence's Dimensions (Pearson Correlation Coefficient)

Variables	1	2	3	4
1.Acquiescent Silence	(.847)			
2.Defensive Silence	.623**	(.794)		
3.Prosocial Silence	-.085	-.134**	(.725)	
4.Organizational Citizenship Behavior	-.277**	-.273**	.132**	(.709)
Mean	2,1827	1,9355	4,1423	4,1063
Standard Deviation	.78779	.66123	.58766	.52811

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
Values in parenthesis are Cronbach's Alfa

4.4. Test of Hypothesis

Multiple regression models were applied to examine effect of dimensions of organizational silence on organizational citizenship behavior and hypotheses were tested according to the regression results. Regression results are shown in Table 4.

Table 4. Regression Results for Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence's Dimensions

Independent Variables	Dependent Variable			
	Organizational Citizenship Behavior			
	β	t	Sig.	Vif
Acquiescent Silence	-.174	-3.071	.002	1.636
Defensive Silence	-.152	-2.666	.008	1.654
Prosocial Silence	.097	2.170	.031	1.018
F	17.413			
R ²	.154			
Adj. R ²	.148			
*. p< 0,05				

The regression model is significant as a whole (Adj. R²=.148, F= 27,791; p< 0,05); it explains 14.8% of the change of organizational citizenship behavior. As seen in Table 4, acquiescent silence has negative effect on organizational citizenship behavior (β = -.174, p<.05). Defensive silence has negative effect on organizational citizenship behavior (β = -.152, p<.05) in the same model. Prosocial silence has positive effect on organizational citizenship behavior (β = .097, p<.05). In this context, **H₁**, **H₂**, and **H₃** hypotheses are supported.

Table 5. The Description Power of Model

Fit Measures	Endogenous Construct	Final Model
R ²	Organizational Citizenship Behaviour	0.154

R² values show that to what extent the independent variables describe organizational citizenship behavior in our model. Finally, as seen in the model in Table 5, organizational silence's dimensions explain 15.4% of variance (R²= .154) in organizational citizenship behavior.

Discussion and Implications

In this study, we tried to offer an Organizational Behavior literature by presenting a model for researchers and managers to understand the relationship between organizational citizenship behavior and dimensions of organizational silence (acquiescent, defensive and prosocial silence). This study is one of the very few that reveals the link between organizational citizenship behavior and organizational silence

To achieve a sustainable competitive advantage is becoming effective in the continuity and success of the organization. In present day, there are many threats for organizations in competitive business environment. To survive longer, organizations have to utilize their human resources especially in terms of using their unknown potentials. Organizations, at the point of providing continuity, much more needed to workers who capable of responding to environmental threats, self-confident and not afraid to share their knowledge. Voice is a way to obtain individuals' valuable thoughts and ideas which might contribute to the objectives of organization. On the other hand, employees' over efforts not mentioned officially are very important to achieve strategic goals and to take advantages in the market.

In this study, we found firstly that acquiescent silence and defensive silence dimensions of organizational silence have a negative effect on organizational citizenship behavior. This result was consistent with the extant literature. Çınar, et al., (2013) and Alioğulları (2012) found that organizational silence is negatively associated with sportsmanship and civil virtue dimensions of organizational citizenship behavior. Kılıçlar and Harbahoğlu (2014) found that there is a weak negative relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior. This means, if employees are not allowed to express their ideas related to work then their organizational

citizenship behavior level decreases. Thus, the organization loses new ideas, thoughts, creative solutions and employees' efforts more than usual job duties which might be very beneficial to the organization. It can be recommended that organizations should support and create an organizational climate in which employees are able to talk.

In this study, secondly we found that prosocial silence dimension of organizational silence has a positive effect on organizational citizenship behavior. This means, if employees withhold to express their ideas related to workplace and other employees, then their organizational citizenship behavior level increase. Prosocial silence behavior might be very beneficial to the organization and employees.

Organizations, especially in terms of strategic management, organizational silence (only acquiescent silence and defensive silence dimensions, not prosocial silence) has potential effects on employees' to ignore the illegal and unethical practices, to block organizational learning effectively, to impede organizational change and development, creativity and innovativeness. In addition, if an evaluation is made of future perspective, employees' silence attitudes can decrease job satisfaction and increase intention to leave. Research studies on strategy formulation show that the lack of contradicting with each other, different perspective and alternatives in top management has a negative effects both on decision-making quality and on organizational performance. Managers need employees' multiple perspectives in order to form an effective strategy. Employees' opinions, experience and information are required to make an effective SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) analysis. Organizational silence restricts the flow of information to decision makers in organizational hierarchy. Because of that, organizational silence means a low efficiency in organizational change processes.

In strategic management way, managers should encourage employees to articulate their ideas and views on the issues and provide support at the organizational level to reach desired objectives. In this context, organizations need employees' organizational citizenship behavior. Because, organizational citizenship behavior contributes to organizational performance as increasing employee or managerial productivity, coordinating activities within and across work groups, and enabling the organization to adapt more effectively to environmental changes.

Limitations and Future Researches

There are some methodological limitations to this study. Firstly, we conducted the survey in one firm in Istanbul; the data was limited to this sample. The generalizability of sampling is the limitation of this study. Results may differ for employees of other industries. It is important to note that readers should be cautious when generalizing the results to different cultural, environmental and political contexts.

Future researches can be applied in different organizations with different variables to generalize the findings.

References

- ACARAY, A. (2014). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.
- ALIOĞULLARI, Z. D. (2012). "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atanürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- BRINSFIELD, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures, and Examination of Related Factors. Dissertation, Ohio State University, USA.
- CLAPHAM, Stephen E. ve Robert W. Cooper (2005). "Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance." *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 287-313.
- ÇAKICI, Ayşehan (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri." *Ç.Ü. SB Dergisi*, Cilt 16(1), 145-162.
- ÇAKICI, Ayşehan (2008). "Örgütlerde Sessizlik Tercih ve Sessizlik Türleri." *İş ve Özel Yaşam Psikolojik Bakışlar*. Ed. Tarkan Solmuş. İstanbul: Epsilon Yayınları, 85-109.

- ÇINAR O., Fatih Karcıoğlu ve Zişan D.Alioğulları (2013). "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a Survey Study in the Province of Erzurum", Turkey, 9th International Strategic Management Conference.
- EHTİYAR, Rüya and Melek Yanardağ (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel." *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- FEATHER, N. T., Rauter, K. (2005). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- GADOT, E. V. (2006). "Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations." *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36.1.
- HARLOS, C. C. and K. PINDER. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- KARACAOĞLU, K. ve CİNGÖZ A. (2009). "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı." 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 698-705.
- KILIÇLAR A., ve M. Harbalıoğlu (2014). "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 328-346.
- MACKENZIE, S.B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). "The Impact of OCB on Evaluations of Sales Performance". *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- MACKENZIE, S. B., Podsakoff, P.M., & Paine, J.E. (1998). "Effects of OCB and Productivity on Evaluations of Performance at Different Hierarchical Levels in Sales Organizations." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 396-410.
- MOORMON, R. H., Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (1993). "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviour: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- MORRISON, E. W. and MILLIKEN F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World." *Academy of Management Review*, 25(4), 706- 725.
- ORGAN, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ÖĞÜT, A. (2003). "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği." *Selçuk Üniversitesi S.B.E Dergisi*, 9, 287-304.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, Ocak-Haziran, 117-135.
- PAILLÉ Pascal (2011). "Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction." *Journal of Management Research*, 2011, Vol. 3, No. 1: E1.
- PODSAKOFF, P.M. Mackenzie, S.B. (1995). "An Examination of Substitutes for Leadership within a Levels of Analysis Framework." *Leadership Quarterly*, 6, 289-328.
- PODSAKOFF, P. M., Mackenzie, S.B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). "OCB: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- PREMEAUX, S. F., Arthur G. Bedeian (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring On Predicting Speaking Up On The Workplace." *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- SCHAPPE, S.P. (1998). "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on OCB". *Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- SOMECH A.; and Zahavy D. (2004). "Exploring Organizational Citizenship Behavior from an Organizational Perspective." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- ŞEHİTOĞLU, Y. (2010). "Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi." *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, GYTE, Kocaeli.
- TANGIRALA, S. ve RAMANUJAM P. (2008). "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate." *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- TAŞKIRAN, E. (2010). "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma." *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- VAKOLA, Maria and Dimitris Bouradas (2005). "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation." *Employee Relations*, 27(4-5), 441-458.
- VAN DYNE, L. V., Ang S. and Botero I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs." *Journal of Management Studies*, September, 40(6), 1359-1392.
- VAN DYNE, L., and Graham, J., Dinesch, R. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 765-802.
- VAN DYNE, L., and Cummings, L. L. (1990). "Extra Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.
- WAYNE S.J., and Green, S.A. (1993). "The Effects of Leader-member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior." *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- WILLIAMS, L. J., and Anderson, S.E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors." *Journal of Management*, 17, 601-617.
- ZELLARS, K.L., Tepper, B., and Dufy, M.K. (2002). "Abusive Supervision, and Subordinates' Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 6, 1068- 1076.

