

## 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 di atas 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

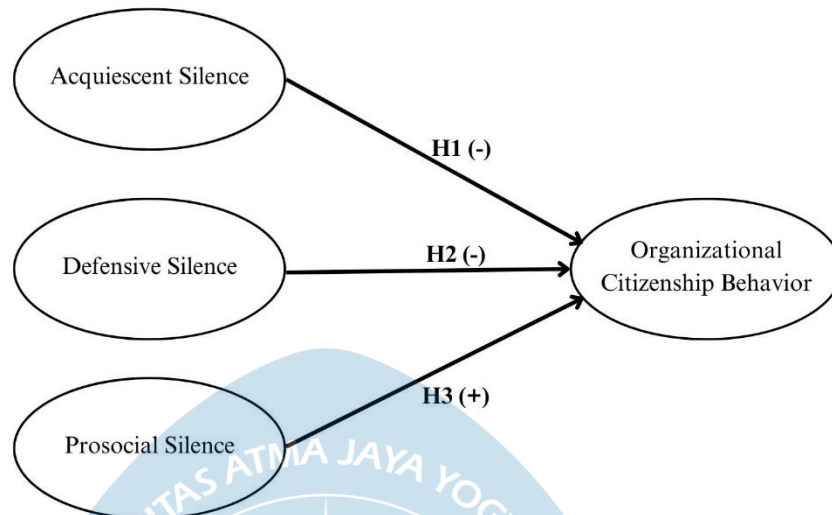
No	Judul Jurnal, Penulis, dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence (Acaray & Akturan, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Acquiescent silence</i></li> <li>2. <i>Defensive silence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

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

	<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*.**