

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN ORGANIZATIONAL SILENCE PADA PT. PLN (PERSERO) RAYON DENPASAR**

**I Gusti Ayu Ketut Ratna Dewi<sup>1</sup>  
Ida Bagus Ketut Surya<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: ayuratnadewi68@yahoo.com / tlp. 085792760600

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational silence* dan komitmen organisasional pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Sampel yang diambil sebanyak 52 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 30 item pernyataan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *organizational silence*, Komitmen organisasional berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *organizational silence* pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Saran bagi pihak PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar lebih memperhatikan indikator adaptasi pada variabel budaya organisasi dan indikator *acquiesce silence* pada variabel *organizational silence* untuk meningkatkan komitmen organisasional dan mengurangi perilaku *organizational silence*.

**Kata kunci:** budaya organisasi, komitmen organisasional, *organizational silence*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to investigate the influence of organizational culture on organizational silence and organizational commitment at PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Samples taken as many as 52 respondents. The samples in this study using purposive saturated or census sampling technique. The data collection is done by distributing questionnaires using 5-point Likert scale to measure 30 items pernyataan. The analysis technique is Path analysis. The analysis showed that organizational culture positive significant effect on organizational commitment, organizational culture significant effect negatively to organizational silence, organizational commitment negatively significant effect on organizational silence on PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. For the PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar more attention to indicators of adaptation to the organizational culture variables and indicators acquiescent silence on organizational variables to increase organizational commitment and reduce organizational behavior silence.*

**Keywords:** *organizational culture, organizational commitment, organizational silence*

## PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan lingkungan organisasi yang berkembang secara global menimbulkan tantangan untuk mencapai tujuan dan menjadi lebih sukses dari organisasi lain. Tuntutan global telah menyadarkan pelaku bisnis untuk memperhatikan kembali tentang pentingnya sumber daya manusia didalam organisasi. Menurut Ardana dkk. (2012:3) sumber daya manusia yaitu komponen utama yang harus melekat pada suatu organisasi. Perusahaan harus berusaha untuk memenuhi tuntutan tersebut dengan menyediakan karyawan-karyawan yang berkompeten, mampu bersaing, dan dapat diandalkan untuk menjadi penerus perusahaan di masa yang akan datang.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian yang memiliki peranan untuk memfasilitasi pengembangan tersebut. Salah satu sasaran dalam manajemen sumber daya manusia adalah penerapan budaya organisasional, komitmen organisasional dan karyawan mampu berkomunikasi dengan baik dalam organisasi sehingga tidak adanya *organizational silence*. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila karyawan memiliki komitmen terhadap organisasinya, karena karyawan yang berkomitmen akan bersedia berusaha agar tujuan organisasi tercapai (Nagar, 2012). Dasar untuk mengembangkan budaya organisasi dan komitmen organisasional adalah visi dan misi perusahaan.

Organisasi harus memperhatikan sumber daya manusianya untuk terciptanya visi dan misi. Sumber daya manusia dapat memajukan suatu organisasi. Suatu organisasi selalu menuntut agar sumber daya manusianya dapat loyal terhadap perusahaan serta bertanggung jawab. Sumber daya manusia yang

dikelola dengan baik akan meningkatkan efisiensi serta menguatkan perusahaan. Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas maka dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dan dapat menerapkan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan bentuk dari nilai-nilai sosial dalam suatu organisasi yang dapat menjadi pedoman dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi baik di dalam maupun diluar organisasi dengan melakukan penanaman nilai-nilai saat pertama karyawan bergabung pada organisasi tersebut. Penanaman nilai-nilai budaya organisasi berawal dari bagaimana pendiri perusahaan membuat pedoman perilaku yang memuat budaya organisasi seperti apa yang akan dikembangkan pada organisasinya.

Budaya organisasi memerlukan perkembangan budaya yang dapat dilakukan melalui proses sosialisasi budaya organisasi. Sosialisasi mencakup suatu kegiatan dimana anggota organisasi mempelajari seluk beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi diantara anggota untuk menjalankan semua aktivitas organisasi. Organisasi harus mampu mengajak karyawan terutama karyawan baru untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang menjadi pedoman dalam pencapaian komitmen organisasional yang tinggi (Sutrisno, 2011:39).

Komitmen organisasional merupakan sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi begitu juga dengan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi & Joko, 2011). Berkaitan dengan budaya

organisasi yang akan menunjukkan bagaimana kemauan seorang karyawan dalam melanjutkan pekerjaannya, setia kepada organisasinya, mengerahkan usaha ekstra untuk pencapaian tujuan dan pengidentifikasian karyawan dalam memenuhi tujuan organisasi (Haq *et al.*, 2014).

Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan, loyal serta senantiasa berpikir positif terhadap organisasinya. Budaya organisasi sebagai antisipasi dari komitmen organisasional. Penelitian ini menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dan komitmen organisasional Mahmudah (2012). Budaya organisasi juga dapat berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional, artinya dengan menerapkan budaya kerja birokrasi akan mengakibatkan komitmen organisasional rendah karena budaya sangat mempengaruhi komitmen organisasional dan keterlibatan antar karyawan. Beer (2009) menyatakan bahwa *organizational silence*, terjadi karena beberapa variabel lain seperti, hambatan efektivitas, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

*Organizational silence* merupakan situasi ketidakterlibatan karyawan dalam organisasi yang dapat merugikan upaya atau tujuan organisasi dan terjadinya keheningan kolektif dalam suatu pertemuan seperti rendahnya tingkat partisipasi dalam berargumentasi, dan rendahnya partisipasi dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Dimitris *et al.*, 2007). Mossa (2011) menyatakan bahwa ada hubungan yang negatif dan antara budaya organisasi dan *organizational silence*. Faktor pendorong terjadinya *organizational silence* yaitu budaya organisasi. Hasil penelitian ini menegaskan dan menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang

signifikan antara *organizational silence* dan komitmen organisasional (Li - hong *et al*, 2011; Nikolaou dan Bourantas, 2011). Gudykunst et al (1994) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational silence*.

Peran PT. PLN (Persero) di Indonesia sangatlah besar mengingat PT. PLN (Persero) adalah satu-satunya Badan Usaha Milikb Negara (BUMN) sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan penyedia tenaga listrik bagi masyarakat Indonesia. PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar adalah unit pelaksana dibawah PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Tujuan, visi dan misi perusahaan serta menerapkan sumber daya manusia berbasis kompetensi didalam lingkungan. Dari hasil data dan wawancara ditemui permasalahan yang terjadi di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar yang terkait dengan komitmen organisasional dilihat dari Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Jam Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar**

No	Jam Kerja Karyawan	Senin - Kamis	Jumat
1.	Jam Masuk	07.30	06.00
2.	Jam Istirahat	12.00-12.30	12.00-13.30
3.	Jam Keluar	16.30	16.30

*Sumber:* PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar, 2016

Tabel 1 menunjukkan jam kerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar, masalah yang timbul adanya beberapa karyawan yang istirahat saat jam kerja dan ada beberapa karyawan yang keluar berbelanja saat jam kerja karena lokasi kantor yang berdekatan dengan supermarket. Kinerja yang tidak sesuai dengan uraian tugas yang diberikan dan mempengaruhi komitmen bagi karyawan sebab akan menghambat pencapaian kesuksesan bagi karyawan atas kesediaan waktu yang kurang efektif (Elnaga & Amen, 2014).

Hasil wawancara dengan manajer, adanya fenomena karyawan yang mengajukan permohonan pindah cabang dengan masa kerja kurang dari lima tahun dengan alasan ingin dekat dengan keluarga (Yogaster, 2014). Hasil dari pengamatan langsung yang dilihat dari setiap pelaksanaan COC setiap awal minggu, terdapat beberapa karyawan menunjukkan indikasi berperilaku *silence* seperti tidak mau menyampaikan pendapat saat rapat, tetapi diluar situasi rapat baru berani menyampaikan pendapatnya, dimana ini terjadi karena adanya perilaku *aquiescent silence* merupakan situasi dimana seseorang lebih memilih untuk tidak mengekspresikan dirinya dengan menunjukkan perilaku pasif dan ketidakterlibatan dalam organisasi.

Perusahaan harus memiliki karyawan dengan komitmen yang tinggi, dimana karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan mampu mengembangkan budaya organisasi yang optimal dan mengurangi perilaku *organizational silence* sehingga membantu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen, akan tetap bersama organisasinya dalam kondisi yang menyenangkan atau tidak, yang dialami oleh organisasinya. Karyawan akan tetap bersama organisasinya dalam suka atau duka, hadir bekerja secara rutin, memberikan seluruh harinya (mungkin lebih), melindungi asset perusahaan, berbagi tujuan perusahaan dan lain-lain. Memiliki tenaga kerja yang memiliki komitmen akan menambah keunggulan suatu organisasi (Meyer dan Allen dalam Brahmasari, 2008). Setiap karyawan yang menjadi bagian dari PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar berkewajiban saling berbagi informasi dan pengetahuan ditempat kerja sebagai wahana belajar

bersama guna menghasilkan inovasi dan keputusan yang lebih cepat (Mahmudah EW, 2012).

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah 1) untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar, 2) untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational silence* pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar, 3) untuk menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational silence* pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar.

Saeed dan Hassan (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu mempengaruhi pikiran, perasaan, interaksi, dan kinerja dalam organisasi. Karyawan berperilaku berdasarkan komitmen mereka untuk organisasi masing-masing. Faktor organisasi yang telah ditetapkan untuk mempengaruhi komitmen organisasional termasuk bentuk organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, praktek manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi gaji, prospek karir dan kemungkinan pendidikan lebih lanjut.

Karakteristik budaya organisasi seperti nilai-nilai dan keyakinan perusahaan telah disarankan untuk berhubungan dengan komitmen dan kinerja organisasi. Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional, artinya dengan menerapkan budaya kerja birokrasi akan mengakibatkan komitmen organisasional rendah karena budaya sangat mempengaruhi komitmen organisasional dan keterlibatan antar karyawan.

Penelitian global menunjukkan bahwa budaya organisasi menciptakan peningkatan komitmen dan kinerja. Budaya organisasi sebagai antisipasi dari

komitmen organisasional. Zain *et al.* (2009) menyatakan pengaruh dari empat dimensi budaya organisasi yaitu kerja sama tim, komunikasi, penghargaan dan pengakuan, pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen organisasi serta menemukan bahwa semua empat dimensi budaya organisasi adalah penentu pentingnya komitmen organisasional. Mahmudah (2012) menyatakan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. (Nongo dan Ikyanyon, 2012).

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat pada karyawan yaitu perilaku dan sikap. Budaya organisasi melibatkan standar dan norma-norma yang mengatur bagaimana karyawan harus berperilaku dalam organisasi tertentu (Martins dan Martins 2003). Dinamika budaya dan perilaku manusia, penting untuk mempelajari bagaimana karyawan berkomitmen untuk organisasi mereka.

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *organizational silence*, karena faktor budaya organisasi adalah perasaan intimidasi dan rendah diri yang dinyatakan sebagai penyebab utama *organizational silence*. Penentu dari komunikasi, dengan alasan bahwa budaya organisasi dan jarak antara atasan dengan karyawan akan meningkatkan perilaku *organizational silence*. Banyak penelitian telah berusaha untuk menjelaskan mengapa diam menjadi masalah ditempat kerja, dan jenis norma mengaturnya yang menjadi faktor pendorong terjadinya perilaku tersebut.

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational silence*, artinya dengan budaya individualis menekankan tujuan individu, sedangkan



budaya kolektifis menekankan tujuan kelompok, seperti masyarakat kolektifis Jepang yang memiliki budaya dengan kesadaran kelompok yang aktif, jadi karyawan akan berusaha menghindari situasi yang melibatkan konflik yang merugikan kesadaran kelompok. Jadi dengan berperilaku *organizational silence* akan menjadi cara terbaik untuk menerapkan budaya kolektifis di Jepang.

Sikap seseorang untuk diam ditentukan oleh sistem internal mereka sendiri dan budaya kepercayaan, sehingga persepsi mereka tentang keheningan dan makna yang melekat pada keheningan bisa menentang norma-norma budaya. Organisasi penting untuk memahami bahwa ada persepsi yang berbeda dari keheningan di antara budaya, yang perlu diketahui untuk menghindari miskomunikasi.

H2 :Budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational silence*.

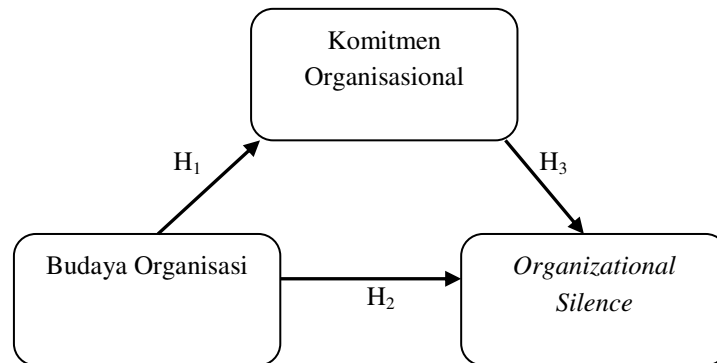
Komitmen organisasional adalah konsep psikologis yang mencerminkan hubungan antara karyawan dan organisasi (QTD Wei, Tai, 2010) dan merupakan sikap penting dalam menilai perilaku karyawan yang niat untuk berhenti dan berkontribusi terhadap organisasi. Ada beberapa penelitian yang telah menyatakan hubungan antara komitmen organisasional dan *organizational silence*. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational silence*, dimana dalam penelitian terikat komitmen *exit-voice-loyalty* (EVL) dimana dengan komitmen tersebut malah menunjukkan perilaku pasif dan mengabaikan tingkah laku dalam beberapa situasi. Karyawan memilih untuk tidak berpartisipasi dalam komitmen organisasinya.

Donaghey *et al.* (2011), menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku manajemen dapat melalui desain organisasi kelembagaan tertentu yang menggambarkan iklim keheningan dan mempengaruhi partisipasi organisasi. Beer (2009), menunjukkan bahwa *organizational silence*, disebabkan karena beberapa variabel diantaranya variabel hambatan efektivitas, komitmen organisasional dan kinerja karyawan (Beer, 2009). Li – hong *et al.* (2011) dan Nikolaou *et al.* (2011), meneliti hubungan ini dalam lingkungan yang berbeda, secara empiris. Hasil penelitian ini menegaskan dan menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara *organizational silence* dan komitmen organisasional (Li - hong *et al.*, 2011; Nikolaou dan Bourantas, 2011).

H3 : Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational silence*.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan permasalahan yang akan diteliti, penelitian ini digolongkan pada penelitian asosiatif (hubungan), yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan-hubungan antara dua atau lebih dari suatu variabel (Sugiyono,2009:55). Lokasi penelitian dilakukan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar yang beralamat di Jl. PB.Sudirman No.2 Denpasar. Adapun yang melatar belakangi lokasi ini karena PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar ditemukan masalah-masalah yang terkait dengan budaya organisasi, komitmen organisasional dan *organizational silence* seperti kurangnya mematuhi aturan jam kerja dan seragam kerja.



**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**

Sumber: data primer diolah, 2016

Variabel independen dalam penelitian ini budaya organisasi (X). Budaya organisasi merupakan tradisi, prinsip dan nilai yang dianut secara bersama oleh karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar yang akan menunjukkan perilaku karyawan dengan tujuan menciptakan perbedaan antara budaya dengan organisasi lain. Indikator yang digunakan mengukur budaya organisasi yaitu 1) keterlibatan (*involvement*), 2) adaptasi (*adaptability*), 3) konsistensi (*consistency*), 4) misi (*mission*).

Variabel dependen dalam penelitian ini komitmen organisasional (Y1) dan *organizational silence* (Y2). Komitmen organisasional merupakan keyakinan karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar untuk tetap menjadi anggota organisasi dengan menerima tujuan dan nilai organisasi. Mengacu pada penelitian Indikator yang digunakan mengukur komitmen organisasional, yaitu 1) komitmen afektif (*affective commitment*), 2) komitmen rasional (*continuance commitment*), 3) komitmen normatif (*normative commitment*).

*Organizational Silence* (Y<sub>2</sub>) merupakan perilaku karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar yang tidak mau terlibat dalam memberikan respon baik berupa ucapan maupun tindakan ketika organisasi membutuhkan pemecahan

masalah ataupun masukan yang akan memajukan organisasi. Mengacu pada penelitian indikator yang digunakan mengukur *organizational silence* yaitu 1) *Acquiescent Silence Defensive Silence*, 2) *Defensive Silence*, 3) *ProSocial Silence* (Y2<sub>3</sub>).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber primer adalah karyawan yang mengisi kuisisioner yang diperoleh secara langsung, seputar variabel yang dimaksud yaitu budaya organisasi, komitmen organisasional dan *organizational silence*. Sumber sekunder adalah bagian SDM atau HRD yang memberi data dalam bentuk sudah jadi, dikumpulkan dan diolah oleh perusahaan, seperti sejarah singkat perusahaan, data tentang jumlah karyawan, struktur organisasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar yang berjumlah 125 orang. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus dimana dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebanyak 52 orang. Berdasarkan pengertian tersebut maka yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 52 orang karyawan tetap dan tidak mengikut sertakan karyawan kontrak di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar, karena komitmen karyawan tetap bisa dilihat dari masa kerjanya 21-25 tahun yang terlihat pada karakteristik responden dan lebih memikirkan kerugian bila keluar dari perusahaan tersebut.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada karyawan dengan mengajukan pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu dalam bentuk daftar pertanyaan secara tertulis mengenai

budaya organisasi, komitmen organisasional dan *organizational silence* pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* untuk mengukur opini dan persepsi seseorang tentang kejadian sosial. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala *likert* dengan rentang 1-5, dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan sangat setuju.

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini berupa teknik analisis jalur (*path analysis*). Menurut Utama (2011:156), analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang berjenjang berdasarkan teori. Berdasarkan model penelitian maka diagram jalur dalam penelitian ini dapat disajikan pada Gambar 2.

Berdasarkan diagram jalur yang telah disusun, persamaan struktural dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

$$\text{Substruktur 1 adalah } Y_1 = \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

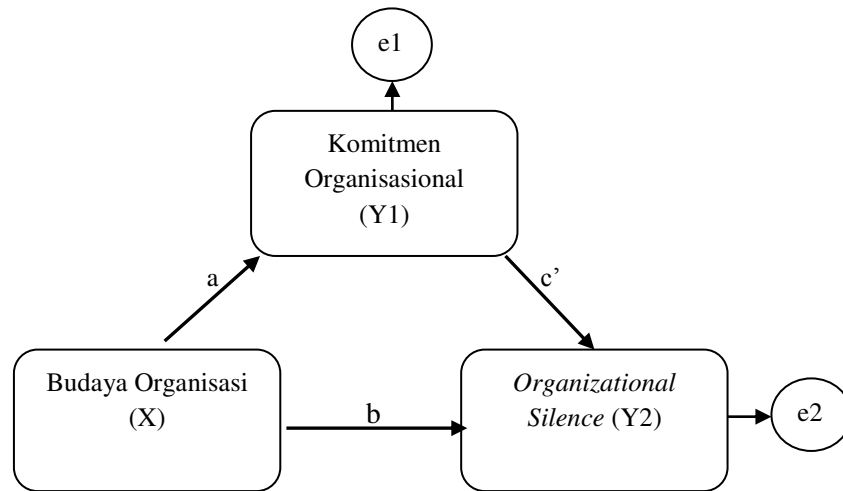
Keterangan:

- X = Budaya Organisasi
- $Y_1$  = Komitmen Organisasional
- $\beta_1$  = koefisien parameter dari Budaya Organisasi
- $e_1$  = *error of term* atau variabel pengganggu

$$\text{Substruktur 2 adalah } Y_2 = \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

- X = Budaya Organisasi
- $Y_1$  = Komitmen Organisasional
- $Y_2$  = *Organizational Silence*
- $\beta_2$  = koefisien parameter dari Budaya Organisasi
- $\beta_3$  = koefisien parameter dari Komitmen Organisasional
- $e_2$  = *error of term* atau variabel pengganggu



**Gambar 2. Diagram Jalur Penelitian**

*Sumber:* data primer diolah, (2016)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua pengujian yaitu untuk melihat pengaruh langsung dan juga pengaruh tidak langsung. Pengujian pengaruh langsung meliputi pengaruh budaya kerja organisasi (X) dan komitmen organisasional (Y1) terhadap *Organizational Silence* (Y2). Pengujian tidak langsung dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi (X) terhadap *Organizational Silence* (Y2) melalui komitmen organisasional (Y1).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu data yang di dapat dari instrumen yang dapat mengukur dari apa yang diukur misalkan pada suatu kuesioner dengan syarat  $r \geq 0,3$  (Sugiyono, 2012:188). Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa setiap butir pernyataan pada kuisisioner memiliki skor lebih dari standar 0,3 sehingga menunjukkan bahwa kuisisioner layak digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan *Organizational Silence***

No	Variabel	Item	Validitas Koefisien Korelasi	Keterangan	Item	Validitas Koefisien Korelasi	Keterangan
1.	Budaya Organisasi (X)	X1 <sub>1</sub>	0,916	Valid	X3 <sub>1</sub>	0,860	Valid
		X1 <sub>2</sub>	0,886	Valid	X3 <sub>2</sub>	0,891	Valid
		X1 <sub>3</sub>	0,909	Valid	X3 <sub>3</sub>	0,883	Valid
		X2 <sub>1</sub>	0,954	Valid	X4 <sub>1</sub>	0,952	Valid
		X2 <sub>2</sub>	0,905	Valid	X4 <sub>2</sub>	0,891	Valid
		X2 <sub>3</sub>	0,900	Valid	X4 <sub>3</sub>	0,893	Valid
2.	Komitmen Organisasional (Y1)	Y1. <sub>11</sub>	0,904	Valid	Y1. <sub>23</sub>	0,870	Valid
		Y1. <sub>12</sub>	0,899	Valid	Y1. <sub>31</sub>	0,920	Valid
		Y1. <sub>13</sub>	0,928	Valid	Y1. <sub>32</sub>	0,883	Valid
		Y1. <sub>21</sub>	0,976	Valid	Y1. <sub>33</sub>	0,933	Valid
		Y1. <sub>22</sub>	0,870	Valid			
3.	<i>Organizational Silence</i> (Y2)	Y2. <sub>11</sub>	0,911	Valid	Y2. <sub>23</sub>	0,940	Valid
		Y2. <sub>12</sub>	0,836	Valid	Y2. <sub>31</sub>	0,695	Valid
		Y2. <sub>13</sub>	0,801	Valid	Y2. <sub>32</sub>	0,888	Valid
		Y2. <sub>21</sub>	0,798	Valid	Y2. <sub>33</sub>	0,984	Valid
		Y2. <sub>22</sub>	0,866	Valid			

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2016

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai alpha Cronbach  $\geq 0,60$ .

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional Dan *Organizational Silence***

No.	Variabel	Item	Reliabilitas Alpha Cronbach	Keterangan
1	Budaya Organisasi	X	0,888	Reliabel
2	Komitmen Organisasional	Y1	0,895	Reliabel
3	<i>Organizational Silence</i>	Y2	0,804	Reliabel

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2016

Berdasarkan Tabel 3 semua variabel memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach berada di atas standar 0,6 sehingga semua instrumen tersebut adalah reliabel, sehingga layak dijadikan instrumen penelitian. Data yang diperoleh dari

penyebaran kuesioner perlu dideskripsikan untuk memberikan suatu interpretasi yang jelas pada data yang diperoleh tersebut. Riduwan dan Kuncoro (2012:9) menyebutkan nilai rata-rata digunakan untuk mendeskripsikan hasil yang diperoleh dari instrumen penelitian. Penilaian secara kuantitatif menggunakan skala interval dengan mengintegrasikan rata-rata skor menurut kategori penilaiannya.

Nilai tertinggi = 5

Nilai terendah = 1

Rentang 5-1 = 4

$$\begin{aligned} \text{Kelas Interval (p)} &= \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Kelas}} = \frac{4}{5} \\ &= 0,80 \end{aligned}$$

Penilaian distribusi data masing–masing variabel menggunakan rentang kriteria klasifikasi penilaian responden terhadap variabel penelitian untuk pernyataan kalimat positif. Pernyataan berupa kalimat positif maka semakin besar nilai rata-rata responden maka memiliki arti sangat baik klasifikasi penilaian responden terhadap variabel penelitian untuk pernyataan kalimat negatif.

1,00-1,79 = Sangat tidak baik

1,80-2,59 = Tidak baik

2,60-3,39 = Cukup baik

3,40-4,19 = Baik

4,20-5,00 = Sangat baik

Penilaian distribusi data masing–masing variabel menggunakan rentang kriteria klasifikasi penilaian responden terhadap variabel penelitian untuk pernyataan kalimat negatif. Pernyataan berupa kalimat negatif maka semakin besar nilai rata-rata responden maka memiliki arti sangat tidak baik.



- 1,00-1,79 = Sangat baik  
 1,80-2,59 = Baik  
 2,60-3,39 = Cukup baik  
 3,40-4,19 = Tidak baik  
 4,20-5,00 = Sangat tidak baik

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi Pada PT. PLN**  
**(Persero) Rayon Denpasar**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah Skor	Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat (X1 <sub>1</sub> )	0	4	10	24	14	204	3,92	Baik
2	Keputusan organisasi diambil berdasarkan informasi terbaik (X1 <sub>2</sub> )	0	2	12	23	15	207	3,98	Baik
3	Organisasi secara aktif mendorong masing-masing unit untuk saling bekerjasama (X1 <sub>3</sub> )	0	4	11	16	21	210	4,04	Baik
4	Saya menjalankan tugas selalu menekankan kepada aktivitas (X1 <sub>4</sub> )	0	5	13	19	15	200	3,85	Baik
5	Saya mudah untuk mengkoordinasikan pekerjaan (X1 <sub>5</sub> )	0	1	14	17	20	212	4,08	Baik
6	Organisasi mempunyai kode etik karyawan (X1 <sub>6</sub> )	0	6	10	21	15	201	3,87	Baik
7	Saya menjalankan tugas selalu berpegang pada prinsip (X1 <sub>7</sub> )	0	3	14	16	19	207	3,98	Baik
8	Organisasi mempunyai kerangka nilai yang jelas dan konsisten (X1 <sub>8</sub> )	0	3	14	16	19	207	3,98	Baik
9	Organisasi terus menerus membandingkan antara kemajuan dan sasaran (X1 <sub>9</sub> )	0	4	11	21	16	205	3,94	Baik
10	Organisasi mempunyai misi yang jelas (X1 <sub>10</sub> )	0	2	15	17	18	207	3,98	Baik
11	Saya memahami secara jelas mengenai nilai-nilai budaya (X1 <sub>11</sub> )	0	3	11	20	18	209	4,02	Baik
12	Organisasi mampu untuk memenuhi target jangka pendek (X1 <sub>12</sub> )	0	2	15	17	18	207	3,98	Baik
Total Rata-Rata Skor								3,96	Baik

Sumber: data diolah, 2016

Jawaban responden pada variabel komitmen organisasional pada Tabel 5 secara keseluruhan memiliki rata-rata skor 4,03 yang berarti komitmen organisasional yang diikuti oleh para karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar termasuk dalam kriteria baik, ini dilihat dari nilai klasifikasi responden terhadap variabel penelitian yang memiliki rata-rata 3,40-4,19.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasional Pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah Skor	Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	ST	SS			
1	Saya merasa nyaman bekerja pada organisasi ini (Y1 <sub>1</sub> )	0	3	7	14	28	223	4.29	Sangat Baik
2	Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi (Y1 <sub>2</sub> )	0	1	15	19	17	208	4.00	Baik
3	Saya merasa terkait secara emosional pada organisasi ini (Y1 <sub>3</sub> )	0	3	12	15	22	212	4.08	Baik
4	Saya kekhawatiran jika meninggalkan organisasi ini (Y1 <sub>4</sub> )	2	4	13	13	20	201	3.87	Baik
5	Saya tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya (Y1 <sub>5</sub> )	0	2	10	17	23	217	4.17	Baik
6	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi ini (Y1 <sub>6</sub> )	0	2	13	19	18	209	4.02	Baik
7	Saya loyal untuk bekerja di organisasi ini (Y1 <sub>7</sub> )	1	1	15	19	16	204	3.92	Baik
8	Berpindah dari organisasi ini tidak etis bagi saya (Y1 <sub>8</sub> )	0	7	8	16	21	207	3.98	Baik
9	Saya percaya terhadap nilai organisasi ini (Y1 <sub>9</sub> )	0	3	13	17	19	208	4.00	Baik
Total Rata-Rata Skor								4.03	Baik

Sumber: data diolah, 2016

Jawaban responden terkait variabel *organizational silence* pada Tabel 6 secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,64 yang berarti *organizational silence* yang dialami karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar termasuk dalam kriteria tidak baik, ini dilihat dari nilai klasifikasi responden terhadap variabel penelitian yang memiliki rata-rata 3,40-4,19.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Tentang *Organizational Silence* Pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah Skor	Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya tetap diam karena takut dianggap salah dalam memberikan ide-ide organisasi (Y2 <sub>1</sub> )	5	7	11	13	16	184	3.54	Tidak Baik
2	Saya tetap diam karena takut terlibat dalam sebuah argumen (Y2 <sub>2</sub> )	4	7	15	14	12	179	3.44	Tidak Baik
3	Saya tetap diam karena takut disalahkan meskipun saya benar (Y2 <sub>3</sub> )	0	13	16	10	13	179	3.44	Tidak Baik
4	Karyawan tetap diam karena takut mengorbankan hak-haknya (Y2 <sub>4</sub> )	2	4	15	19	12	191	3.67	Tidak Baik
5	Saya tetap diam sehingga tidak ada perselisihan di lingkungan saya kerja (Y2 <sub>5</sub> )	0	0	19	16	17	206	3.96	Tidak Baik
6	Saya tetap diam karena saya menghindari sikap yang ketat dari manajer (Y2 <sub>6</sub> )	4	5	12	13	18	192	3.69	Tidak Baik
7	Saya tetap diam untuk melindungi rekan kerja (Y2 <sub>7</sub> )	2	10	17	15	8	173	3.33	Tidak baik
8	Saya tetap diam agar tidak menciptakan situasi negatif di antara rekan-rekan kerja saya (Y2 <sub>8</sub> )	0	1	14	25	12	204	3.92	Tidak Baik
9	Saya tetap diam karena saya tidak ingin mengganggu kedisiplin ditempat kerja saya (Y2 <sub>9</sub> )	0	5	19	7	21	200	3.85	Tidak Baik
Total Rata-Rata Skor								3,64	Tidak Baik

Sumber: data diolah, 2016

Pada analisis jalur, pengaruh langsung dinyatakan dengan koefisien  $\rho_i$ , sedangkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dihitung dengan membuat perhitungan tersendiri. Pendugaan parameter dilakukan dengan analisis regresi melalui *software* SPSS 21 for Windows diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 7.**  
**Nilai Korelasi, Determinasi, F hitung dan Koefisien Substruktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	0.000	0,099		0.000	1.000
Budaya org.	0,710	0.100	0,710	7,126	0.000
F hit	= 50,773				
Sig.	= 0,000				
R	= 0,710				
R-Square	= 0,504				

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Berdasarkan Tabel 7 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional secara positif dan signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,710 dan Sig. sebesar 0,000 dibawah nilai probabilitas 0,05. Persamaan Substruktur 1 dari hasil analisis pada Tabel 7 adalah sebagai berikut.

$$Y_1 = \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (3)$$

$$Y_1 = 0,710X + e_1$$

**Tabel 8.**  
**Nilai Korelasi, Determinasi, F hitung dan Koefisien Substruktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(Constant)	0.000	0,084		0.000	1.000
Budaya org.	-0,367	0.120	-0,367	-3,047	0.004
Komitmen Org.	-0,502	0,120	-0,502	-4,173	0,000
F hit	= 45,098				
Sig.	= 0,000				
R	= 0,805				
R-Square	= 0,648				

Sumber: Hasil olahan SPSS, 2016

Berdasarkan Tabel 8 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational silence* secara negatif dan signifikan, dengan koefisien jalur sebesar -0,367 dan Sig. 0,004 dibawah nilai probabilitas 0,05. Selanjutnya, komitmen organisasional berpengaruh terhadap *organizational silence* secara negatif dengan koefisien jalur sebesar -0,502 dan Sig. 0,000 dibawah nilai probabilitas 0,05. Adapun bentuk persamaan substruktur 2 berdasarkan hasil analisis adalah sebagai berikut.

$$Y_1 = \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (4)$$

$$Y_1 = -0,367X - 0,502Y_1 - e_2$$

Berdasarkan perhitungan terhadap substruktur 1 dan 2, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel. Besarnya pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional secara signifikan, serta pengaruh variabel budaya organisasional terhadap komitmen organisasional secara signifikan dilihat dari nilai beta atau *Standardized Coefficient* adalah sebagai berikut.

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan Tabel 7 besarnya pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,710

$$(X \rightarrow Y_1 = p_1 = 0,710) \dots \dots \dots (5)$$

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap *organizational silence*. Berdasarkan Tabel 8 besarnya pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap *organizational silence* sebesar -0,367

$$(X \rightarrow Y_2 = p_2 = -0,367) \dots \dots \dots (6)$$

Pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap *organizational silence*. Berdasarkan Tabel 8 besarnya pengaruh langsung variabel komitmen organisasional terhadap *organizational silence* sebesar -0,502

$$(Y1 \rightarrow Y2 = p3 = -0,502) \dots \dots \dots (7)$$

Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect, / IE*) Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan *organizational silence* adalah sebesar -0,260 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap *organizational silence* sebesar -26,0 persen.

$$X \rightarrow Y2 \rightarrow Y1 = (p1 \times p2) = (0,710 \times -0,367) = -0,260 \dots \dots \dots (8)$$

Besarnya pengaruh total adalah sebesar -0,762 memiliki arti bahwa pengaruh total variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap *organizational silence* sebesar -76,2 persen. Hasil perhitungannya yaitu sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh total} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= p3 + (p1 \times p2) \\ &= -0,502 + -0,260 \\ &= -0,762 \end{aligned}$$

Ada dua indikator untuk melakukan pemeriksaan validitas model, yaitu koefisien determinasi total dan theory trimming dimana hasilnya dapat disajikan sebagai berikut. Hasil koefisien determinasi total adalah sebesar 0,825. Artinya, keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 0,825 atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data sebesar 82,5 persen dapat

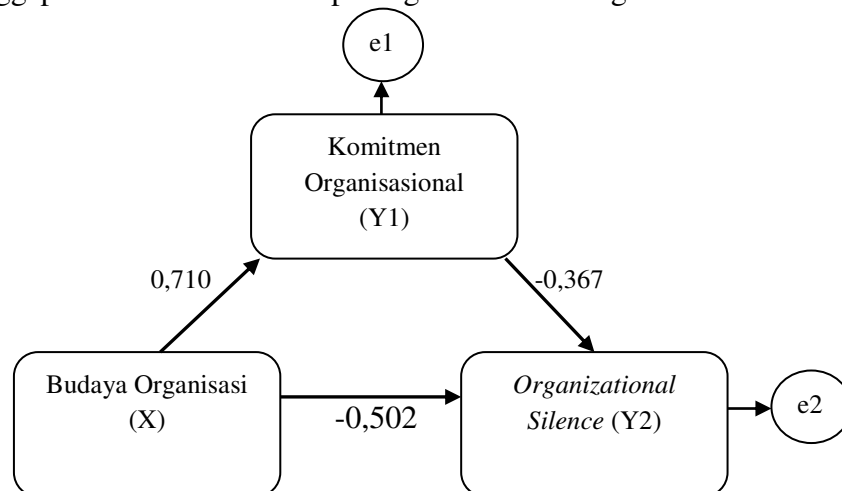
dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya yaitu 17,5 persen dijelaskan oleh variabel lain (tidak terdapat dalam model) dalam *error*. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut.

$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2 \dots\dots\dots(9)$$

$$R^2_m = 1 - (0,704)^2 (0,593)^2$$

$$R^2_m = 0,825$$

Theory Trimming dilakukan dengan membuang jalur-jalur yang non signifikan agar memperoleh model yang benar-benar didukung oleh data empirik. Uji validasi pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai *p-value* dari uji-t. Berdasarkan nilai *p-value*, sebuah model menghasilkan bentuk hubungan yang valid, dengan nilai *p-value* < 0,05. Nilai *p-value* masing-masing untuk budaya organisasi dan komitmen organisasional adalah 0,004 dan 0,000. Sesuai dengan teori trimming, maka model dapat dianggap baik. Model akhir dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3. Model Akhir Analisis Jalur Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Silence.**

Sumber : Hasil Penelitian, 2016

Berdasarkan hasil analisis Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 7,126 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari probabilitas 0,05 maka koefisien analisis jalur adalah signifikan, budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmudah (2012) menyatakan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Zain *et al.* (2009) menyatakan pengaruh dari empat dimensi budaya organisasi yaitu kerja sama tim, komunikasi, penghargaan dan pengakuan, pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen organisasional serta menemukan bahwa semua empat dimensi budaya organisasi adalah penentu pentingnya komitmen organisasional. Hasil dari peneliti ini menunjukkan bahwa secara teoritis dan praktis indikator yang tertinggi terletak pada indikator adaptasi. Indikator ini menunjukkan bahwa dengan melakukan adaptasi yang baik didalam organisasi seperti penyesuaian antar kelompok, peraturan atau norma organisasional sangat mempengaruhi penerapan komitmen organisasional pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar -3,047 dengan nilai signifikan sebesar 0,004 lebih kecil dari probabilitas 0,05 maka koefisien analisis jalur adalah signifikan, budaya organisasi berpengaruh secara negatif terhadap *organizational silence*. Semakin tinggi budaya organisasi maka semakin rendah *organizational silence* karyawan pada



PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa budaya organisasi berpengaruh secara negatif terhadap *organizational silence*.

Hasil dari peneliti ini menunjukkan bahwa secara teoritis indikator yang tertinggi terletak pada indikator *acquiescent silence*, sedangkan secara praktis indikator yang tertinggi terletak pada indikator *defensive silence*. Seorang karyawan pasif dalam organisasinya karena tidak ingin terlibat dalam urusan lain selain pekerjaannya, namun secara praktis dapat dilihat bahwa penyebab pasifnya seorang karyawan dalam organisasi karena seseorang melindungi dirinya, tidak mau mengorbankan hak-haknya serta tidak ingin ada perselisihan dilingkungan kerjanya dengan kekawatiran yang dirasakan oleh karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar -4,173 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari probabilitas 0,05 maka koefisien analisis jalur adalah signifikan, komitmen organisasional berpengaruh secara negatif terhadap *organizational silence*. Semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin rendah *organizational silence* karyawan pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *organizational silence*.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Donaghey *et al.*, (2011) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku manajemen menggambarkan iklim *organizational silence* dan mempengaruhi partisipasi organisasi melalui desain organisasi kelembagaan tertentu. Beer (2009) menunjukkan bahwa

*organizational silence* terjadi karena beberapa variabel perilaku diantaranya adalah variabel tentang hambatan untuk efektivitas, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menegaskan dan menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara *organizational silence* dan komitmen organisasional Li – hong, *et al.*, (2011) dan Nikolaou *et al.*, (2011).

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil analisis adalah budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Semakin baik budaya organisasi maka komitmen organisasional karyawan juga akan semakin baik. Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *organizational silence* PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Semakin baik budaya organisasi, maka *organizational silence* pada karyawan akan semakin berkurang. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan secara negatif terhadap *organizational silence* pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. Semakin kuat komitmen organisasi maka *organizational silence* pada karyawan akan semakin berkurang.

Saran yang dapat diberikan, berdasarkan pada hasil analisis, pembahasan dan simpulan adalah untuk meningkatkan komitmen organisasional, maka perlu memperhatikan indikator adaptasi pada variabel budaya organisasi, karena apabila karyawan mampu beradaptasi dengan baik maka akan mampu meningkatkan budaya organisasi dan indikator *acquiescent silence* pada variabel *organizational silence*. Kedua indikator tersebut memiliki *loading factor* tertinggi dalam membentuk masing-masing variabel. Secara praktis, pihak PT. PLN

(Persero) Rayon Denpasar sebaiknya lebih memperhatikan indikator adaptasi pada variabel budaya organisasi karena menyangkut pelaksanaan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, serta *defensive silence* pada variabel *organisasional silence* yang terjadi karena ketidakterlibatan selain pekerjaannya dimana agar tidak mengorbankan hak-haknya. Apabila indikator-indikator tersebut diperhatikan, maka akan lebih meningkatkan komitmen organisasional pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar.

## REFERENSI

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Beer M, 2009. *High Commitment, High Performance Management*, HBSWK.HBS.EDU.
- Denison, Daniel R.. 2006. *Corporate Culture and Organization Efektiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dimitris, Bouradas and Vakola, Maria, 2007, *Organizational silence: A new challenge for human resource management*; Athens university of economics and business, pp1-19.
- Donaghey J, Cullinane N, Dundon T, Wilkinson A, 2011. Reconceptualising employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1): 51-67.
- Elnaga, Amir Abou and Amen Imran. 2014. The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), pp:13-26.
- Haq, Muhammad Anwar Ul, Yan Jindong, Nazar Hussain, Zafar Uz Zaman Anjum. 2014. Factor Affecting Organizational Commitment Among Bank In Pakistan. *Journal Business and Management*, 16(4), pp:18-24
- Li Hong H, Wen Juan Z, Jun li D, 2011. Empirical Study on Impact of Organizational Silence on Organizational Commitment in Enterprises, [en.cnki.com.cn/Article\\_en/CJFDTOTALQYHL201110016.htm](http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTALQYHL201110016.htm).

- Mahmudah EW, 2012. Effects of organizational culture and ability on organizational commitment and performance in Ibnu Sina hospital, Gresik, *Academic Research International*, 2(1), 349-355.
- Mossa. 2011. Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, pp 1731 – 1735.
- Nagar, K. 2012. Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout. *Vikalpa: The Journal for Decision Markets*, 37(2).
- Nikolaou I, Vakola M, Bourantas DC, 2011. The role of silence on employees attitudes the day after a merger. *Personnel Review*, 40(6): 723-741.
- Nongo ES, Ikyanyon DN, 2012. The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization, *International Journal of Business and Management*; 7(22).
- Shojaie, Samereh, Zarei Matin, Hasan & Barani, Ghasem. 2011, Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30: pp: 1731 –1735.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta Cv.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suardi, dan Joko Utomo. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegaawai Studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati. *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1): pp:75-86.
- Utama, Made Suyana. 2011. *Aplikasi Analisis Kuantitatif. Edisi Kelima*. Diklat Kuliah Pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Zain Zahariah Modh, 2009, The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 17.