

Peranan Penyederhana Jarak Kuasa terhadap Hubungan Kepercayaan Organisasi dan Perilaku Mendingkan Diri dan Bersuara Pekerja

(Relationship between Organizational Trust, Employee Voice and Silence Behaviour: The Moderator Effect of Power Distance)

Nazia Abdul Hodi
Zaiton Hassan

(Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak)

ABSTRAK

Kajian lepas mendapati faktor organisasi dan budaya yang diamalkan mempunyai pengaruh terhadap perilaku mendingkan diri dan bersuara dalam kalangan pekerja. Walau bagaimanapun, kajian berkaitan dengan perilaku dan berdiam diri ini lebih banyak dijalankan di Barat, yang mempunyai dimensi budaya yang berbeza. Justeru, dapatan kajian di Barat mungkin tidak dapat diaplikasikan sepenuhnya dalam konteks Asia. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepercayaan organisasi (percaya terhadap organisasi, percaya terhadap ketua, percaya terhadap penyelia) dengan perilaku mendingkan diri dan bersuara dalam kalangan pekerja. Turut dikaji ialah dimensi budaya, jarak kuasa sebagai penyederhana untuk hubungan kepercayaan organisasi dan perilaku mendingkan diri dan bersuara oleh pekerja. Kaedah kuantitatif digunakan dalam kajian ini. Kajian ini melibatkan sebanyak 111 orang responden daripada industri pembuatan yang dianalisa menggunakan IBM SPSS versi 22.0 dan SmartPls 3.0. Hasil kajian mendapati jarak kuasa hanya mengukuhkan hubungan antara kepercayaan organisasi dengan perilaku bersuara serta hubungan percaya terhadap ketua dan penyelia berbanding perilaku mendingkan diri dalam kalangan pekerja. Oleh itu, penekanan dalam isu kepercayaan organisasi perlulah diberikan perhatian kerana mampu mempengaruhi tingkah laku individu di tempat kerja.

Kata kunci: Jarak kuasa; perilaku mendingkan diri; perilaku bersuara; percaya terhadap organisasi; percaya terhadap ketua; percaya terhadap penyelia.

ABSTRACT

Past studies have found that organizational and cultural factors that are practiced have an influence on the behavior of silence and speech among employees. However, studies related to behavior and silence are more conducted in the West, which has different cultural dimensions. Thus, the findings of studies in the West may not be fully applicable in the Asian context. Therefore, this study aimed to examine the relationship between organizational beliefs (trust in the organization, trust in the leader, trust in the supervisor) with silent and vocal behaviors among employees. This study also examined cultural dimensions, power distance as a moderator for organizational trust relationships and silent and voice behaviors by employees. Quantitative method was used in this study. The study involved a total of 111 respondents from the manufacturing industry who were analyzed using IBM SPSS version 22.0 and SmartPls 3.0. The results of the study found that the power distance only strengthened the relationship between organizational trust with speaking behavior as well as the relationship of trust in the head and supervisor compared to silent behavior among employees. Therefore, the emphasis in the issue of organizational trust needs to be given attention as it is able to influence individual behavior in the workplace.

Keywords: Power distance; silence; voice; trust in organization; trust in leader; trust in supervisor

PENGENALAN

Perilaku mendingkan diri dan bersuara berlaku di organisasi Barat mahupun Asia. Di Barat, konsep perilaku mendingkan diri diperkenalkan oleh Morrison dan Malick (2000). Menurut Morrison (2014), mendingkan diri adalah tindakan sengaja menahan informasi, pendapat, cadangan dan masalah. Manakala, perilaku bersuara didefinisikan komunikasi tidak formal pekerja tentang idea, cadangan, maklumat dan masalah bertujuan peningkatan dan perubahan pada organisasi

dan individu (Detert & Burris 2007). Tangirala dan Ramanujam (2012) menyatakan perilaku bersuara adalah cabaran mengungkap pendapat atau cadangan dalam kerja. Industri pembuatan yang berorientasikan industri domestik dan eksport merupakan sektor yang memberikan impak besar terhadap industri Malaysia (Hooi 2016). Oleh itu, pentingnya organisasi pembuatan mengambil perhatian isu-isu pekerja untuk mengekalkan prestasi baik. Kajian ini bertujuan mengkaji peranan jarak kuasa sebagai penyederhana hubungan kepercayaan organisasi dengan fenomena mendingkan diri dan bersuara pekerja.

Penelitian lanjut industri pembuatan konteks Malaysia penting kerana menjadi antara penyumbang terbesar ekonomi negara (Jabatan Statistik Malaysia 2015). Kajian ini turut mempengaruhi ekonomi organisasi industri pembuatan melalui pendedahan dalam mencapai matlamat organisasi, dasarnya bermula daripada pilihan tindakan individu berdasarkan situasi dan budaya organisasi.

Kepercayaan penting dalam memastikan organisasi mencapai matlamat. Kepercayaan bermaksud jangkaan atau kepercayaan individu terhadap individu lain dalam tindakan dan perkataan serta individu tersebut berniat menunaikan janji (Michelle 2017). Kepercayaan organisasi terbahagi kepada tiga iaitu percaya terhadap organisasi, percaya terhadap ketua, dan percaya terhadap penyelia (Whitener et al, 1998; Gomez & Rosen 2001; Galford & Drapeau, 2003). Zeng dan Xu (2020), mendapati perilaku bersuara pensyarah universiti terjadi apabila wujudnya percaya terhadap penyelia dan organisasi. Karabay, Sener dan Tezergil (2018), percaya terhadap ketua mempunyai hubungan negatif dengan perilaku mendiamkan diri.

Jarak kuasa merupakan dimensi budaya yang mempengaruhi organisasi. Didefinisikan sejauhmana pekerja kurang berkuasa menjangkakan dan menerima kuasa tidak sama rata (Hofstede & Hofstede 2005). Barat cenderung mengamalkan jarak kuasa rendah dan individualisme sementara Asia cenderung mengamalkan jarak kuasa tinggi dan kolektivisme (Hofstede & Hofstede 2005). Kajian di China mendapati jarak kuasa tinggi organisasi mendorong perilaku diam mempertahankan diri (Lam & Xu 2019). Menurut Guo et al. (2020), jarak kuasa bukan sahaja melemahkan kesan kepimpinan inklusif terhadap imej kepimpinan dan perilaku bersuara mempertahankan tetapi juga melemahkan kesan imej kepimpinan ke atas perilaku bersuara mempertahankan.

PENYATAAN MASALAH

Kajian mendiamkan diri dan bersuara mempunyai bukti empirikal yang kurang menyebabkan kurang fahaman dalam kalangan pekerja (Knoll & Dick 2013). Kebanyakan bukti empirikal membincangkan perilaku ini dalam organisasi (Samereh et al. 2011; Bowen & Blackmon 2003). Di Barat dan Asia kajian melibatkan pembolehubah ketiga iaitu penyederhana atau perantara mula menjadi perhatian kerana kurang dilibatkan dalam kajian lepas (Elsaied, 2019; Rasheed et al. 2017). Weiping et al (2013) penambahan pembolehubah ketiga perlu bagi meningkatkan pemahaman terhadap sesuatu isu. Dalam kajian ini jarak kuasa dipilih sebagai penyederhana hubungan kepercayaan organisasi dengan perilaku mendiamkan diri dan bersuara berikutan kurang dikaji berbanding dimensi budaya lain (Farh et al 2014). Tambahan, kajian ini perlu dilaksanakan kerana sebahagian besar kajian lepas mendiamkan diri dan bersuara dijalankan di Barat (Malami & Zaiton 2014). Oleh itu, dapatan kajian tidak dapat diadaptasi

sepenuhnya di Asia terutama konteks Wilayah Labuan, Malaysia kerana cenderung menggambarkan budaya organisasi Barat (Milliken et al. 2003; Detert & Burris 2007; Brinsfield 2009). Faktor institusi seperti undang-undang, arahan serta budaya tersendiri yang berbeza antara Barat dan Asia menghasilkan pertimbangan tingkah laku berbeza (Milliken et al 2003).

Kajian mendiamkan diri dan bersuara Asia kebanyakan di China (Jaweria & Jaleel 2016; Liang & Wenfeng 2016; Janssen & Gao 2015). Kesannya kurang tepat menggambarkan punca perilaku ini di negara-negara lain di Asia khususnya Wilayah Labuan, Malaysia. China mempunyai ciri budaya tersendiri yang unik seperti aspek hubungan kerja dan suasana kerja yang spesifik (Zhi et al. 2013). Dimensi budaya Hofstede et al (2010) mendapati Malaysia antara kedudukan tertinggi mengamalkan jarak kuasa tinggi begitu juga China. Namun, China mengamalkan terdesentralisasi organisasi iaitu pihak atasan memberikan beberapa kebenaran dan tanggungjawab pihak pertengahan dan bawahan membuat keputusan. Sebaliknya, Malaysia mengamalkan berpusat iaitu pekerja bawahan menerima arahan pihak atasan dan gaya kepimpinan autokrat iaitu keputusan dikawal sepenuhnya oleh ketua dan sedikit keterlibatan input pekerja.

Jaweria dan Jaleel (2015); Helmiati et al (2019) kajian perilaku mendiamkan diri dan bersuara industri pembuatan perlu dilanjutkan berikutan kajian lepas cenderung dalam bidang akademik yang mempunyai budaya tersendiri. Malah, terdapat percanggahan kejelasan perilaku mendiamkan diri dan bersuara dijalankan secara gabungan atau berasingan. Brinsfield et al (2009); Kish-Gephart et al (2009) dan Milliken et al (2003) mencadangkan perilaku mendiamkan diri dan bersuara dijalankan berasingan dan dikuatkan dengan hujah menyatakan perilaku mendiamkan diri tindakan yang berlaku secara automatik berbeza daripada perilaku bersuara merupakan pilihan sengaja. Kajian perilaku ini tidak harus dilakukan berasingan bagi melihat perbezaan dua perilaku (Ashford et al. 2009).

Kajian mendiamkan diri dan bersuara, penyederhana jarak kuasa antara hubungan kepercayaan organisasi dengan perilaku mendiamkan diri dan bersuara belum dikenalpasti (Madrid et al. 2015). Meskipun, kajian lepas telah mengkaji jarak kuasa sebagai penyederhana perilaku ini, namun dapatan terhad digunakan secara umum kerana melibatkan sektor ciri khas seperti sektor pendidikan (Malami & Zaiton 2014) dan sektor perhotelan (Botero & Van Dyne 2009). Percanggahan dapatan ini mendorong kajian dilanjutkan. Menurut Marrisa dan Greenberg (2009) jarak kuasa berpengaruh terhadap perilaku bersuara. Namun Eline (2018) mendapati jarak kuasa tidak berpengaruh terhadap perilaku bersuara. Kajian perlu diteruskan kerana percaya terhadap organisasi dan penyelia mempengaruhi persepsi pekerja terhadap kebajikan, keupayaan dan keadilan yang mendorong untuk berkongsi pendapat dan kebimbangan organisasi dan individu (Tan & Tan 2000).

SOROTAN KAJIAN

PERILAKU MENDINGKAN DIRI

Perilaku mendingkan diri bukanlah tindakan perilaku tidak bersuara sahaja. Mula mendapat perhatian pengkaji bagi memperoleh penjelasan tingkah laku ini (Van Dyne et al. 2003). Diperkenalkan oleh Morrison dan Milliken (2000) melalui kajian di Barat. Morrison (2014), mendingkan diri adalah tindakan sengaja menahan informasi, pendapat, cadangan dan masalah. Mendingkan diri diertikan keadaan membina dimensi pelbagai berdasarkan motif berbeza (Brinsfield 2012).

Hasil kajian lepas, perilaku ini melibatkan faktor dalaman organisasi seperti kepimpinan ketua, budaya organisasi, keadilan dan individu. Ajay (2015), pengurusan organisasi yang tidak menerima positif suara pekerja mendorong perilaku mendingkan diri berbanding bersuara. Malah, Donovan et al (2016) mendapati pekerja berstatus kontrak cenderung berperilaku mendingkan diri. Tangirala dan Ramanujam (2008) menyatakan keadilan organisasi menyederhanakan hubungan persepsi keadilan terhadap individu dan persepsi status penyelia dengan perilaku mendingkan diri. Dedahanov et al (2016) mendapati jarak kuasa melalui penghubung perilaku mendingkan diri mendorong tekanan pekerja. Menurut, Suhaira Bani dan Kee Y.Sabariah (2020)

perilaku mendingkan diri mampu menjejaskan proses pekerjaan.

Jadual 1 disenaraikan definisi perilaku mendingkan diri pengkaji-pengkaji lepas dan punca. Antaranya perilaku mendingkan diri sebagai tanda akur kepada organisasi (Pinder & Harlos 2001; Van Dyne et al 2003), mempertahankan diri (Pinder & Harlos 2013), prososial (Knoll & Van Dick 2013), dan tanda keraguan dalam organisasi (Brinsfield 2009).

PERILAKU BERSUARA

Perilaku bersuara diperkenalkan oleh Hirschman (1970). Bersuara ditakrifkan komunikasi tidak formal berkaitan idea, cadangan, maklumat dan kebimbangan yang bertujuan peningkatan dan perubahan (Detert & Burris 2007). Berdasarkan kajian lepas terdapat dua fungsi perilaku bersuara, pertama, tindakan disengajakan bertujuan mengubah keadaan (Morrison 2011) dan kedua, sebagai komunikasi idea dan informasi untuk memperbaiki prestasi organisasi tidak berpersatuan iaitu penyelesaian paling dominan melalui perilaku bersuara (Tangirala & Ramanujam 2012).

Seperti kajian perilaku mendingkan diri, kajian perilaku bersuara juga cenderung di Barat dan China. Contohnya kajian Avey, Wernsing dan Michael (2012) di sebuah universiti Amerika Syarikat melibatkan 473

JADUAL 1. Definisi mendingkan diri

Mendingkan diri sebagai akur	Pinder dan Harlos (2001) Perilaku mendingkan diri akur pekerja adalah disebabkan persepsi menyuarakan sesuatu perkara hanya sia-sia.
	Van Dyne et al, (2003) Perilaku mendingkan diri akur pekerja adalah berkaitan tingkah laku pasif iaitu sengaja menahan untuk berkongsi maklumat, cadangan, atau pendapat kerana percaya idea mereka sia-sia dan tidak membawa perubahan bermakna.
Mendingkan diri sebagai mempertahankan	Pinder dan Harlos (2001) Perilaku mendingkan diri mempertahankan adalah bertujuan mengelak berlakunya kesan negatif.
Mendingkan diri sebagai prososial	Knoll dan Van Dick (2013) Perilaku prososial berlaku bertujuan melindungi rakan sekerja, ketua atau organisasi daripada mendapat malu dan kesusahan yang tidak dijangka.
Mendingkan diri sebagai keraguan	Brinsfield (2009) Perilaku mendingkan diri yang disebabkan kurang keyakinan diri dalam berkongsi isu-isu dan perkara yang membimbangkan

JADUAL 2. Definisi bersuara

Bersuara sebagai akur	Van Dyne, Ang, Botero (2003) Perilaku bersuara sebagai akur diertikan sebagai ungkapan secara lisan bertujuan menyampaikan pendapat, cadangan, dan maklumat berdasarkan perasaan yang ingin meletakkan jawatan.
Bersuara sebagai mempertahankan	Van Dyne, Ang, Botero (2003) Perilaku bersuara sebagai mempertahankan diertikan sebagai ungkapan secara lisan bertujuan menyampaikan pendapat, cadangan, dan maklumat berdasarkan perasaan takut dan melindungi diri.
Bersuara sebagai prososial	Van Dyne, Ang, Botero (2003) Perilaku bersuara sebagai prososial diertikan sebagai ungkapan secara lisan bertujuan menyampaikan pendapat, cadangan, dan maklumat berdasarkan kepentingan organisasi

orang lelaki dan 372 orang perempuan, mendapati ketua beretika mempengaruhi kesejahteraan pekerja dan mengalakkan pekerja bersuara. Kajian perilaku bersuara di China seperti Janssen dan Gao (2015) melibatkan industri pembuatan iaitu 337 orang penyelia mendapati status pengamatan sendiri berpengaruh menghubungkan tanggungjawab penyelia dengan perilaku bersuara. Yan dan Xiao (2016) kajian di China mendapati ketua mempengaruhi perilaku bersuara. Namun kajian lanjut diperlukan memandangkan budaya berbeza antara Barat, China dan Malaysia. Contohnya perbezaan pengurusan organisasi. Malaysia cenderung mengamalkan pengurusan organisasi berpusat manakala China cenderung mengamalkan desentralisasi yang mendorong tindak balas perilaku berbeza (Hofstede et al 2010).

Jadual 2 disenaraikan definisi bersuara pengkaji lepas dan punca. Menurut Van Dyne, Ang dan Botero (2003) perilaku bersuara menggambarkan beberapa keadaan iaitu akur terhadap organisasi, mempertahankan diri atau organisasi dan sebagai prososial atau tindakan sukarela individu dalam organisasi.

HUBUNGAN KEPERCAYAAN ORGANISASI DAN FENOMENA MENDIAMKAN DIRI DAN BERSUARA PEKERJA

Kepercayaan organisasi didefinisikan kepercayaan hubungan individu dengan pihak lain dalam organisasi seperti berkaitan perkara-perkara penting (Dirks & Ferrin 2001). Mayer et al (1995) kepercayaan organisasi kepercayaan satu pihak terhadap tindakan pihak lain serta harapan pihak lain melakukan tindakan tanpa mengira kemampuan. Lynch (2001), kepercayaan organisasi mempunyai kebaikan terhadap organisasi dan pekerja seperti tahap efektif, pencapaian keuntungan, kepuasan pekerja serta inovasi. Kajian Nikolaou et al. (2011) mendapati mendiamkan diri organisasi mempunyai kaitan negatif dengan kepercayaan organisasi. Tiga kepercayaan organisasi menurut Galford dan Drapeau (2003) adalah percaya terhadap organisasi, percaya terhadap ketua dan percaya terhadap penyelia. Silla et al. (2020) mendapati keterlibatan pekerja membuat keputusan mendorong perilaku bersuara terutama apabila wujudnya percaya terhadap ketua. Kajian di India menyatakan perilaku bersuara mendorong persekitaran inovasi apabila wujudnya percaya terhadap pengurusan atasan (Selvaraj & Joseph 2020). Tambahan, Dong dan Chung (2021) mendapati kepercayaan terhadap organisasi menyederhana hubungan perilaku mendiamkan diri dan tekanan pekerja.

- H_{a1} Terdapat hubungan yang signifikan antara percaya terhadap organisasi dan perilaku mendiamkan diri
- H_{a2} Terdapat hubungan yang signifikan antara percaya terhadap ketua dan perilaku mendiamkan diri
- H_{a3} Terdapat hubungan yang signifikan antara percaya terhadap penyelia dan perilaku mendiamkan diri
- H_{a4} Terdapat hubungan yang signifikan antara percaya terhadap organisasi dan perilaku bersuara

- H_{a5} Terdapat hubungan yang signifikan antara percaya terhadap ketua dan perilaku bersuara
- H_{a6} Terdapat hubungan yang signifikan antara percaya terhadap penyelia dan perilaku bersuara

HUBUNGAN JARAK KUASA DAN PERILAKU MENDIAMKAN DIRI DAN BERSUARA PEKERJA

Jarak kuasa merupakan satu daripada enam dimensi budaya diperkenalkan oleh Hofstede 1984. Dimensi budaya organisasi mempengaruhi prestasi dari segi kerjasama dan hubungan (Greer & Gebren 2008). Hofstede dan Hofstede (2005) negara jarak kuasa rendah dan tinggi menghasilkan tindak balas berbeza. Organisasi jarak kuasa tinggi cenderung bersifat hierarki dan kolektivistik. Ini bermakna tanggungjawab membuat keputusan diberikan kepada pihak atasan organisasi dan pekerja bawahan menerima arahan. Organisasi jarak kuasa rendah bersifat individu dan demokratik iaitu individu berpeluang memberikan pendapat dalam organisasi. Porter et al (1980) menyatakan jarak kuasa tinggi mempengaruhi perilaku mendiamkan diri kerana bimbang bertentangan dengan organisasi dan mencabar pihak atasan. Jarak kuasa mempunyai pengaruh kuat terhadap perilaku mendiamkan diri dan pengaruh sederhana terhadap perilaku bersuara (Malami & Zaiton, 2014). Kajian Emelifeonwu dan Valk (2019) di Nigeria mendapati jarak kuasa tinggi dan kadar tidak bekerja yang tinggi mempengaruhi pekerja berperilaku mendiamkan diri dan bersuara. Song et al (2019) kajian di China mendapati jarak kuasa berperanan menyederhana hubungan perilaku bersuara mencadangkan dan perilaku bersuara mempertahankan dengan prestasi pekerja.

- H_{a7} Jarak kuasa menyederhana hubungan percaya terhadap organisasi dan perilaku mendiamkan diri
- H_{a8} Jarak kuasa menyederhana hubungan percaya terhadap ketua dan perilaku mendiamkan diri
- H_{a9} Jarak kuasa menyederhana hubungan percaya terhadap penyelia dan perilaku mendiamkan diri
- H_{a10} Jarak kuasa menyederhana hubungan percaya terhadap organisasi dan perilaku bersuara
- H_{a11} Jarak kuasa menyederhana hubungan percaya terhadap ketua dan perilaku bersuara
- H_{a12} Jarak kuasa menyederhana hubungan percaya terhadap penyelia dan perilaku bersuara

HUBUNGAN JARAK KUASA DAN KEPERCAYAAN ORGANISASI

Kepercayaan organisasi adalah isu yang mula diberi perhatian oleh para pengkaji. Kramer (1999) kepercayaan organisasi menyumbangkan faedah kepada organisasi dan pekerja. Pengkaji lepas seperti Whitener et al (1998), Gomez dan Rosen (2001) mendapati kepercayaan organisasi penting apabila melibatkan perubahan organisasi. Savolainen dan Malkamaki (2011) menyatakan berkurangnya kepercayaan organisasi apabila pengurusan organisasi menjadi pendorong sikap buruk.

Selain itu, Santilli (2010) kepercayaan pihak bawahan terhadap atasan meskipun bukan situasi formal tetapi mempengaruhi proses pekerjaan. Hofstede dan Hofstede (2005) terdapat enam budaya yang mempengaruhi organisasi dan satu daripadanya jarak kuasa. Amalan jarak kuasa secara tidak langsung mempengaruhi tingkah laku pekerja. McCauley dan Kuhnert (1992) menyatakan kepercayaan dan keterbukaan individu berkait dengan jarak kuasa apabila merujuk perkongsian informasi, perasaan serta mendengar tanpa penilaian. Wang, McNally dan Lenihan (2019) jarak kuasa dan kepercayaan organisasi yang tinggi mendorong penurunan kekangan membuat keputusan sosial individu dan organisasi. Selari dengan kajian Jiang (2018) di sebuah universiti mendapati jarak kuasa organisasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasi.

Oleh itu, fokus kajian adalah merungkai jurang budaya negara jarak kuasa dan kepercayaan organisasi kajian lepas isu perilaku mendingkan diri dan bersuara.

TEORI “DISONANSI KOGNITIF

Teori kajian ini adalah teori “Disonansi kognitif”. Diperkenalkan oleh Leon Festinger 1957 apabila berlakunya peristiwa tergepar India 1936. Istilah disonansi merujuk ketidakseimbangan manakala kognitif merujuk kepercayaan tentang sesuatu yang didapatkan daripada proses berfikir. Festinger (1957) menyatakan teori disonansi kognitif terbentuk melalui 3 andaian. Pertama, manusia sensitif berlakunya ketidakseimbangan antara tindakan dan kepercayaan. Kedua, kesedaran ketidakseimbangan menyebabkan disonansi dan individu berusaha menyelesaikannya. Akhir sekali, terdapat tiga kaedah mengatasi disonansi iaitu

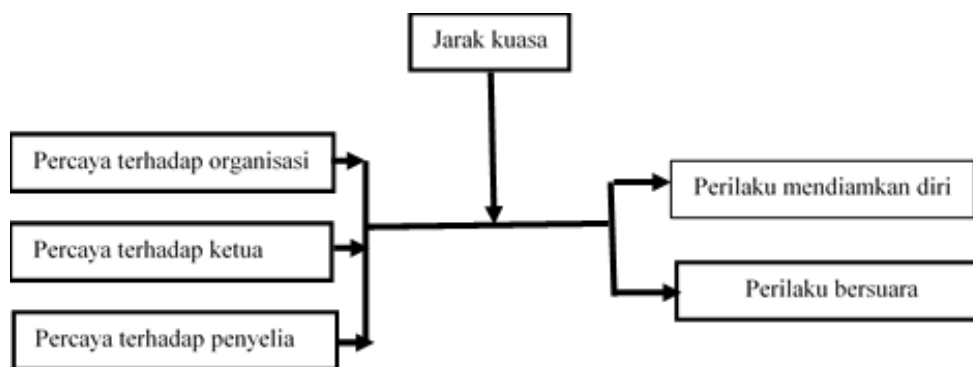
melakukan perubahan kepercayaan, merubah tindakan dan persepsi terhadap tindakan. Teori disonansi kognitif dikaitkan dengan kajian ini apabila penetapan jarak kuasa kecil atau besar organisasi mempengaruhi persepsi kepercayaan organisasi pekerja yang mendorong pekerja berfikir mempertimbangkan berperilaku mendingkan diri atau bersuara terhadap keadaan sekeliling.

KAEDAH KAJIAN

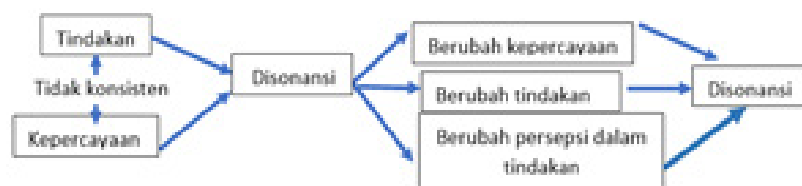
Kajian ini menggunakan pendekatan kaedah kuantitatif bagi mengumpul data. Lohr (1990) kaedah kuantitatif menggunakan senarai soalan dalam mengumpul data dan maklumat daripada responden. Soalan borang soal selidik yang digunakan pengkaji diperoleh daripada kajian lepas dengan menepati objektif kajian. Populasi kajian melibatkan pekerja berkhidmat di bahagian teknikal di sebuah organisasi industri pembuatan yang menyediakan khidmat membaiki, membaikpulih dan pembuatan di Wilayah Labuan, Malaysia. Bilangan populasi kajian adalah seramai 250 orang. Saiz sampel ditentukan melalui formula Luck, Taylor dan Robin (1987) adalah seramai 52 orang. Namun, pengkaji telah memperolehi 111 orang responden yang telah menjawab borang soal selidik selengkapnya. Pemilihan sampel kajian ini adalah kaedah secara rawak.

BAHAN KAJIAN

Kajian melibatkan borang soal selidik yang terbahagi kepada enam bahagian. Pertama bahagian demografi dijelaskan melalui nilai frekuensi dan peratus. Daripada



RAJAH 1. Kerangka konseptual kajian



RAJAH 2. Teori disonansi kognitif

111 orang responden, peringkat umur responden adalah antara 25 hingga 74 tahun dan majoriti berumur antara 35 hingga 44 tahun ($n=37$, 33.3%). Responden lelaki adalah seramai ($n=99$, 89.2%) berbanding responden wanita ($n=12$, 10.8%). Bangsa pula, melibatkan beberapa bangsa antaranya Melayu ($n=87$, 78.4%), Iban ($n=14$, 12.6%), Cina ($n=4$, 3.6%), India ($n=4$, 3.6%) dan lain-lain ($n=2$, 1.8%). Tahap pendidikan adalah antara Sijil Pelajaran Malaysia hingga Sarjana. Majoriti kakitangan memiliki tahap pendidikan Sijil Pelajaran Malaysia ($n=79$, 71.2%). Responden juga melibatkan pekerja berstatus tetap dan kontrak. Akhir sekali, kebanyakan pekerja telah berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun ($n=14$, 12.6%).

Borang soal selidik bahagian B mewakili percaya terhadap organisasi iaitu sebanyak lima item (Ashford et al. 1989), bahagian C mewakili percaya terhadap ketua iaitu empat item (McAllister 1995), bahagian D mewakili percaya terhadap penyelia iaitu empat item (Podsakoff et al. 2003), bahagian E mewakili jarak kuasa iaitu lima item (Dorfman & Howell's 1998), bahagian F mewakili perilaku mendiamkan diri iaitu empat item dan bahagian G mewakili perilaku bersuara iaitu empat item (Detert & Edmondson 2011). Skala likert digunakan untuk mengukur tahap setuju soalan borang soal selidik bahagian B hingga G iaitu skala 1 mewakili sangat tidak setuju, skala 2 mewakili tidak setuju, skala 3 mewakili neutral, skala 4 mewakili setuju dan skala 5 mewakili sangat setuju.

Kaedah analisa data kajian adalah SPSS (*Statistical Package for Social Science*) dan SmartPLS 3.0 (*Partial Least Squares Structural Equations Modeling*). SPSS bertujuan memasukkan dan pemeriksaan data bagi memastikan data boleh digunakan untuk tujuan analisa berikutnya. SmartPLS 3.0 bertujuan melakukan penelitian bentuk CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) iaitu teknik mengenalpasti faktor-faktor yang saling mempengaruhi dan kaedah *bootstrapping* digunakan bagi mengukur hipotesis kajian.

Ringkasan item kajian ini adalah seperti pada jadual 3 di atas iaitu terbahagi kepada enam bahagian iaitu pembolehubah tidak bergantung (kepercayaan organisasi: percaya terhadap organisasi, percaya terhadap ketua dan percaya terhadap penyelia), penyederhana (jarak kuasa) dan pembolehubah bersandar (perilaku mendiamkan diri dan perilaku bersuara).

DAPATAN DAN PERBINCANGAN KAJIAN

Dapatan kajian dianalisa menggunakan IBM SPSS statistik 22 dan SmartPLS 3.0 bagi mengetahui kebolehpercayaan dapatan. Ujian kesahan konvergen dan kesahan diskriminasi bertujuan menilai kesahan dan kebolehpercayaan soalan borang soal selidik. Manakala tujuan mengukur hipotesis, ujian *bootstrapping* dilakukan untuk mengetahui pengaruh signifikan yang dikenalpasti melalui keputusan *path coefficients* iaitu nilai- p . Apabila nilai $p < 0.05$ (signifikan), Manakala nilai $p >$

0.05 (tidak signifikan) dan arah pengaruh pembolehubah dilihat pada *original sampel* iaitu arah pengaruh positif atau negatif. Penilaian utama bertujuan untuk mengenalpasti kesahan konvergen adalah *outer loading*, *average variance extracted* dan *composite reliability* (Hair et al. 2017), manakala bagi kesahan diskriminasi adalah *Fornell-Lacker criterion*, *Cross-Loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* (Henseler et al. 2012). Kedua-dua ujian memerlukan nilai tertentu untuk dicapai dan dijelaskan pada jadual dibawah. Rajah dan jadual dibawah menunjukkan hasil kesahan konvergen dan kesahan diskriminasi yang diperoleh melalui analisa SmartPLS 3.0.

KESAHAN KONVERGEN

Dalam ujian kesahan konvergen terdapat nilai yang harus dicapai untuk memastikan kesahan soalan. Nilai minimum *outer loading* soalan adalah 0.5, manakala *average variance extracted (AVE)* nilai yang perlu dicapai adalah 0.5 ke atas dan bagi *composite reliability* nilai yang perlu dicapai adalah 0.7 ke atas (Hair et al. 2010). Keputusan kesahan konvergen mendapati hampir keseluruhan soalan mencapai nilai *outer loading* yang ditetapkan iaitu 0.5 kecuali bagi soalan S5, S10, S18, S21 dan S22 yang mencapai nilai *outer loading* rendah daripada 0.5 perlu dipadam. Manakala nilai *average variance extracted (AVE)* kesemua konstruk mencapai 0.5 keatas iaitu percaya terhadap organisasi (0.806), percaya terhadap ketua (0.623), percaya terhadap penyelia (0.548), jarak kuasa (0.53), perilaku mendiamkan diri (0.867) dan akhir sekali perilaku bersuara (0.527). Manakala bagi *composite reliability*, semua angkubah mencapai nilai 0.7 ke atas iaitu percaya terhadap organisasi (0.943), percaya terhadap ketua (0.868), percaya terhadap penyelia (0.774), jarak kuasa (0.816), perilaku mendiamkan diri (0.928) dan perilaku bersuara (0.809).

KESAHAN DISKRIMINAN

Seterusnya, ujian kesahan diskriminasi, *Fornell* dan *Larcker*; *Cross Loading* dan *HTMT* juga mempunyai nilai tertentu untuk dicapai bagi menentukan kesahan soalan untuk digunakan.

Bagi *Fornell dan Larcker* nilai yang harus dicapai adalah punca kuasa dua *AVE (diagonal)* adalah lebih besar berbanding dengan korelasi (off-diagonal) bagi semua reflektif konstruk. Rajah 4.0 menunjukkan semua punca kuasa dua *AVE (diagonal)* adalah lebih besar berbanding dengan korelasi (off-diagonal) untuk kesemua reflektif konstruk iaitu bagi jarak kuasa (0.728), percaya terhadap organisasi (0.898), percaya terhadap ketua (0.789), percaya terhadap penyelia (0.74), perilaku mendiamkan diri (0.931) dan perilaku bersuara (0.726).

Selanjutnya, nilai *cross loading* konstruk kurang daripada 0.1 harus dipadam (Chin 1998; Snell & Dean 1992) dan nilai *cross loading* setiap kumpulan konstruk

JADUAL 3. Sampel item

Pemboleh ubah	Bahagian	Contoh item
Tidak bergantung	B Percaya terhadap organisasi	1.Saya percaya organisasi mengambil kira kepentingan saya 2.Saya percaya pihak pengurusan atasan organisasi ini 3.Rundingan yang dijalankan bersama kami adalah jujur
	C Percaya terhadap ketua	1.Kebanyakan ahli kumpulan percaya dan menghormati pemimpin 2.sekiranya saya berkongsi masalah dengan ketua, saya pasti beliau memberi respon membina dan prihatin
	D Percaya terhadap penyelia	1.saya mempercayai sepenuhnya integriti penyelia saya 2.penyelia saya tidak akan menipu pekerja untuk kepentingan diri sendiri 3.penyelia saya selalu jujur dan tulus
Penyederhana	E Jarak kuasa	1.Pihak berjawatan tinggi harus membuat kebanyakan keputusan tanpa berunding dengan pihak bawahan 2.pihak bawahan tidak boleh menolak keputusan yang dibuat pihak atasan
Bergantung	F Perilaku mendiamkan diri	1.Saya tidak menyuarakan kesukaran yang berpunca daripada cara pengurusan dan interaksi dengan pihak bawahan 2.saya mendiamkan diri mengenai masalah rutin yang menghalang prestasi
	G Perilaku bersuara	1.Saya memberikan cadangan mengenai isu-isu yang mempengaruhi kerja saya 2.Saya membincangkan idea untuk projek baru atau perubahan dalam prosedur.

JADUAL 4. *Loading, Average variance extracted dan Composite reliability*

Konstruk	Item	<i>Outer loading</i>	<i>Composite reliability (CR)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Percaya terhadap organisasi	S1	0.948	0.943	0.806
	S2	0.947		
	S3	0.908		
	S4	0.776		
Percaya terhadap ketua	S6	0.739	0.868	0.623
	S7	0.717		
	S8	0.842		
	S9	0.850		
Percaya terhadap penyelia	S11	0.967	0.774	0.548
	S12	0.550		
	S13	0.636		
Jarak kuasa	S14	0.650	0.816	0.530
	S15	0.603		
	S16	0.764		
	S17	0.866		
Perilaku mendiamkan diri	S19	0.917	0.928	0.867
	S20	0.945		
Perilaku bersuara	S23	0.520	0.809	0.527
	S24	0.909		
	S25	0.823		
	S26	0.578		

Nota: S5, S10, S18, S21 dan S22 dipadam berikutan nilai *outer loading* tidak dicapai

JADUAL 4.0. *Fornell dan Larcker*

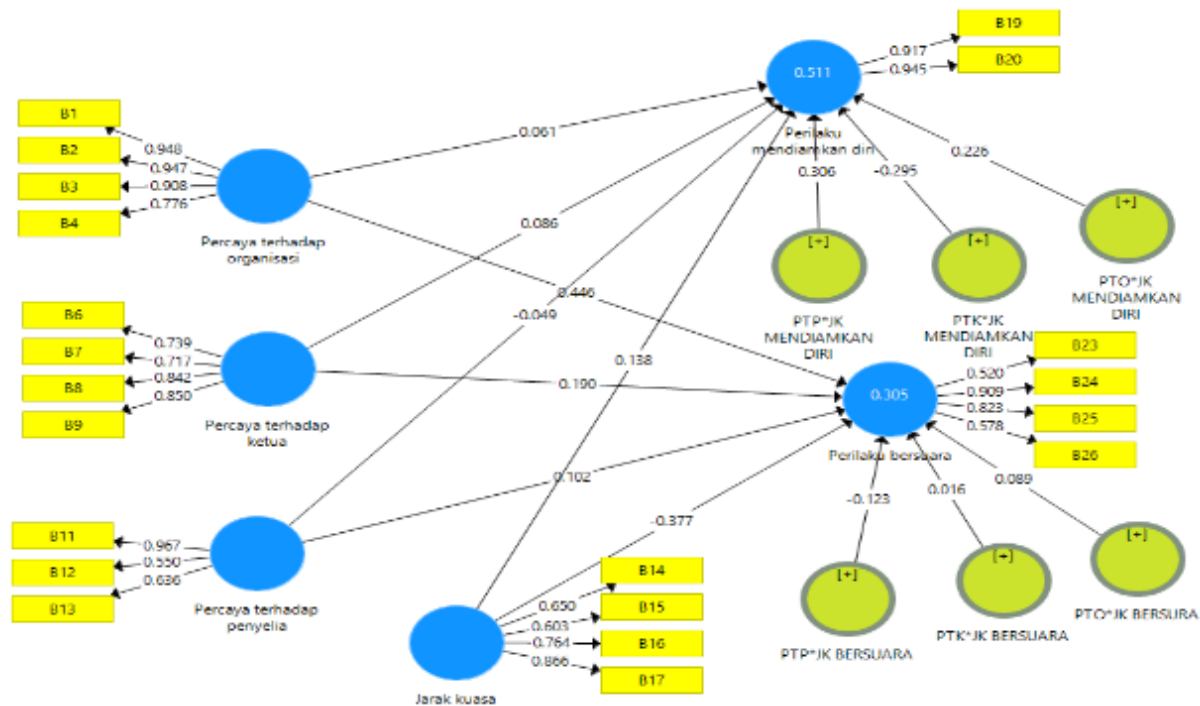
	Jarak kuasa	Percaya terhadap organisasi	Percaya terhadap ketua	Percaya terhadap penyelia	Perilaku mendiamkan diri	Perilaku bersuara
Jarak kuasa	0.728					
Percaya terhadap organisasi	0.445	0.898				
Percaya terhadap ketua	-0.221	0.103	0.789			
Percaya terhadap penyelia	0.262	0.471	0.341	0.74		
Perilaku mendiamkan diri	-0.236	-0.332	0.198	-0.306	0.931	
Perilaku bersuara	-0.172	0.347	0.32	0.265	-0.14	0.726

JADUAL 4.1. *Cross Loading*

	Jarak kuasa	Percaya terhadap organisasi	Percaya terhadap ketua	Percaya terhadap penyelia	Perilaku mendiamkan diri	Perilaku bersuara
B1	0.47	0.948	-0.006	0.37	-0.287	0.295
B11	0.28	0.462	0.263	0.967	-0.366	0.233
B12	0.083	0.414	0.461	0.55	0.223	0.257
B13	0.085	0.282	0.42	0.636	0.02	0.239
B14	0.65	0.342	-0.009	0.319	-0.095	-0.055
B15	0.603	0.391	-0.183	0.138	-0.208	0.134
B16	0.764	0.448	-0.039	0.308	-0.224	-0.094
B17	0.866	0.243	-0.329	0.093	-0.171	-0.271
B19	-0.157	-0.253	0.26	-0.17	0.917	-0.161
B2	0.464	0.947	0.009	0.424	-0.263	0.323
B20	-0.272	-0.356	0.123	-0.38	0.945	-0.104
B23	-0.17	0.109	0.084	0.045	-0.029	0.52
B24	-0.243	0.267	0.383	0.193	-0.058	0.909
B25	-0.02	0.394	0.256	0.372	-0.195	0.823
B26	-0.056	0.136	0.005	-0.028	-0.139	0.578
B3	0.383	0.908	0.139	0.432	-0.328	0.356
B4	0.276	0.776	0.223	0.463	-0.307	0.259
B6	-0.105	0.02	0.739	0.268	0.145	0.228
B7	-0.093	0.11	0.717	0.221	0.249	0.085
B8	-0.125	0.164	0.842	0.362	0.026	0.302
B9	-0.305	0.054	0.85	0.24	0.211	0.329

JADUAL 4.2. *Heterotrait- Monotrait Ratio (HTMT)*

	Jarak kuasa	Percaya terhadap organisasi	Percaya terhadap ketua	Percaya terhadap penyelia	Perilaku mendiamkan diri	Perilaku bersuara
Jarak kuasa						
Percaya terhadap organisasi	0.587					
Percaya terhadap ketua	0.331	0.158				
Percaya terhadap penyelia	0.73	0.585	0.626			
Perilaku mendiamkan diri	0.829	0.37	0.258	0.354		
Perilaku bersuara	0.324	0.391	0.358	0.38	0.025	

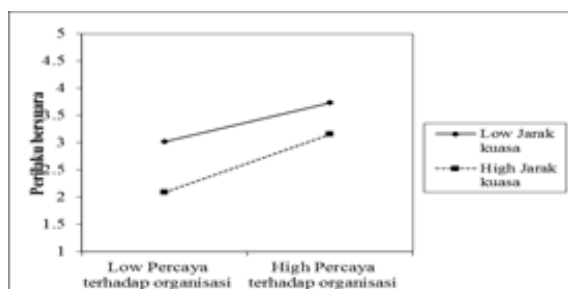


RAJAH 3. Path coefficients bagi percaya terhadap organisasi, percaya terhadap ketua, percaya terhadap penyelia, jarak kuasa dan perilaku mendingkan diri dan bersuara

haruslah lebih besar berbanding nilai *cross loading* konstruk kumpulan lain (Ramayah et al. 2018). Oleh itu, nilai *cross loading* konstruk S5, S10, S18, S21 dan S22 perlu dipadam berikutan nilai kurang daripada 0.1.

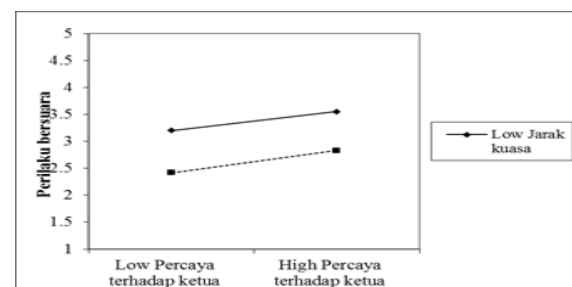
Bagi nilai *HTMT*, nilai dicapai setiap kumpulan konstruk haruslah tidak melebihi 0.85 (Kline 2011). Jadual 4.2 di atas menunjukkan semua kumpulan konstruk mencapai nilai *HTMT* yang ditetapkan. Semua ujian dalam kesahan diskriminan kajian ini mencapai nilai yang ditetapkan.

MODEL STRUKTURAL



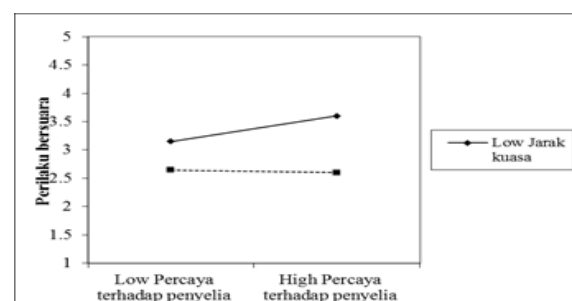
RAJAH 4. Plot interaksi (Percaya terhadap organisasi dan perilaku bersuara melalui penyederhana jarak kuasa)

Hipotesis ke lapan kajian ini seperti pada rajah 4 diterima, iaitu jarak kuasa menyederhanakan hubungan negatif percaya terhadap ketua dengan perilaku mendingkan diri



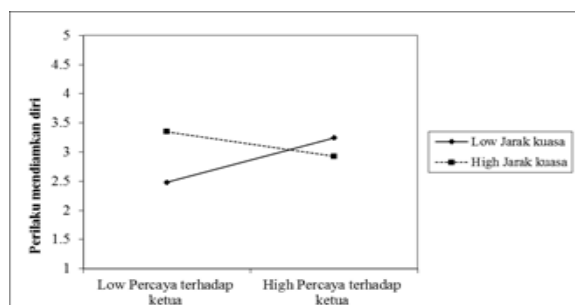
RAJAH 5. Plot interaksi (Percaya terhadap ketua dan perilaku bersuara melalui penyederhana jarak kuasa)

Hipotesis ke sembilan kajian ini seperti pada rajah 5 diterima, iaitu jarak kuasa menyederhanakan hubungan positif percaya terhadap penyelia dengan perilaku mendingkan diri.



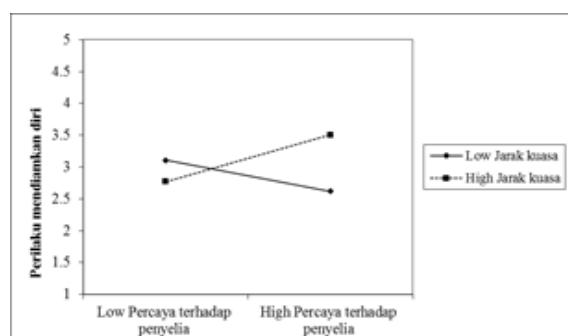
RAJAH 6. Plot interaksi (Percaya terhadap penyelia dan perilaku bersuara melalui penyederhana jarak kuasa)

Hipotesis ke sepuluh kajian ini seperti pada rajah 6 diterima, iaitu jarak kuasa menyederhanakan hubungan positif percaya terhadap organisasi dengan perilaku bersuara.



RAJAH 7. Plot interaksi (Percaya terhadap ketua dan perilaku mendiamkan diri melalui penyederhana jarak kuasa)

Hipotesis ke sebelas kajian ini seperti pada rajah 7 diterima, iaitu jarak kuasa menyederhanakan hubungan positif percaya terhadap ketua dengan perilaku bersuara.



RAJAH 8. Plot interaksi (Percaya terhadap penyelia dan perilaku mendiamkan diri melalui penyederhana jarak kuasa)

Hipotesis ke duabelas kajian ini seperti pada rajah 8 diterima, iaitu jarak kuasa menyederhanakan hubungan negatif percaya terhadap penyelia dengan perilaku bersuara.

Hipotesis kajian dinilai menggunakan *path coefficients* bagi menjelaskan hubungan antara pembolehubah seperti digambarkan melalui rajah 3 dan interaksi antara pembolehubah yang mempunyai hubungan signifikan seperti rajah 4, 5, 6, 7 dan 8 Jeremy Dawson (2014). Hasil ujian didapati *model fit* kajian ini sangat kukuh apabila nilai *normal fit index (NFI)* hampir mencapai nilai 1 iaitu *saturated model* (0.582) dan *estimated model* (0.600) serta nilai *outer loading* seperti pada rajah 3 mencapai nilai >0.5 . Hipotesis kajian terbahagi kepada dua iaitu bahagian pertama, ujian bagi hipotesis hubungan antara kepercayaan organisasi dengan perilaku mendiamkan diri dan bersuara dan

bahagian kedua ujian hipotesis melibatkan penambahan penyederhana jarak kuasa dalam hubungan antara kepercayaan organisasi dengan perilaku mendiamkan diri dan bersuara.

Hipotesis pertama, percaya terhadap organisasi mempunyai hubungan signifikan dengan perilaku mendiamkan diri adalah diterima dengan nilai $\beta = 0.061$, $p < 0.05$. Hipotesis kedua, percaya terhadap ketua mempunyai hubungan signifikan dengan perilaku mendiamkan diri diterima iaitu dengan nilai $\beta = 0.086$, $p < 0.05$. Bagi hipotesis ketiga, percaya terhadap penyelia mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap perilaku mendiamkan diri dengan nilai $\beta = -0.049$, $p < 0.05$. Hipotesis keempat iaitu percaya terhadap organisasi mempunyai hubungan signifikan dengan perilaku bersuara diterima iaitu dengan nilai $\beta = 0.446$, $p < 0.05$. Hipotesis kelima iaitu percaya terhadap ketua mempunyai hubungan signifikan dengan perilaku bersuara diterima, iaitu dengan nilai $\beta = 0.190$, $p < 0.05$. Hipotesis terakhir peringkat pertama kajian ini, iaitu hipotesis keenam percaya terhadap penyelia mempunyai hubungan positif dengan perilaku bersuara diterima, iaitu dengan nilai $\beta = 0.102$, $p < 0.05$. Malah, hubungan signifikan pembolehubah kajian ini juga dibuktikan melalui nilai-t dalam ujian *bootstrapping* yang mencapai nilai-t > 1.645 .

Bahagian kedua hipotesis kajian ini bertujuan menganalisa pengaruh penyederhana jarak kuasa terhadap hubungan kepercayaan organisasi dengan perilaku mendiamkan diri dan bersuara.

Bagi hipotesis ke 7 kajian ini ditolak ($\beta = 0.026$, $p > 0.05$), apabila hasil analisa menunjukkan nilai $p > 0.05$. Keputusan hipotesis ke 8 menunjukkan terdapat hubungan positif antara percaya terhadap ketua dengan jarak kuasa. Ini bermakna, hubungan negatif percaya terhadap ketua dengan perilaku mendiamkan diri semakin kuat apabila jarak kuasa rendah ($\beta = -0.925$, $p < 0.05$). Hipotesis ke Sembilan diterima ($\beta = 0.036$, $p < 0.05$) apabila hasil analisa menunjukkan terdapat hubungan positif antara percaya terhadap penyelia dengan jarak kuasa. Ini bermakna, hubungan positif percaya terhadap penyelia dan perilaku mendiamkan diri semakin kuat apabila jarak kuasa tinggi. Seterusnya, hipotesis ke 10 juga diterima ($\beta = 0.089$, $p < 0.05$) iaitu terdapat hubungan positif antara percaya terhadap organisasi dengan jarak kuasa. Ini bermakna, hubungan positif percaya terhadap organisasi dan perilaku bersuara semakin kuat apabila jarak kuasa tinggi. Hipotesis ke 11 diterima iaitu dengan nilai ($\beta = 0.016$, $p < 0.05$), menunjukkan terdapat hubungan positif antara percaya terhadap ketua dengan jarak kuasa. Ini bermakna, hubungan positif percaya terhadap ketua dan perilaku bersuara semakin kuat apabila jarak kuasa tinggi. Akhir sekali, hipotesis ke 12 menunjukkan terdapat hubungan positif antara percaya terhadap penyelia dengan jarak kuasa. Ini bermakna, hubungan negatif percaya terhadap penyelia dengan perilaku bersuara semakin kuat apabila jarak kuasa rendah ($\beta = -0.123$, $p < 0.05$).

Hasil analisa menunjukkan nilai R^2 pada *effect model* utama perilaku mendinginkan diri adalah 0.234 dan untuk *effect model* interaksi pula nilai R^2 ialah 0.511 membawa kepada perubahan nilai R^2 sebanyak 0.5665. Penambahan interaksi (PM*JK), perubahan R^2 sebanyak 51%. Berdasarkan keputusan *effect size f*² (0.5665), disimpulkan *effect size* adalah besar. Berikutnya, analisa menunjukkan nilai R^2 pada *effect model* utama perilaku bersuara adalah 0.293 dan bagi *effect model* interaksi nilai R^2 ialah 0.3807 .membawa perubahan nilai R^2 sebanyak 0.0877. Penambahan interaksi (PB * JK), perubahan R^2 sebanyak 8%. Keputusan *effect size f*² (0.0877), disimpulkan *effect size* adalah kecil. Ketetapan Nilai *effect size* kajian ini adalah mengikut panduan yang ditetapkan Kenny's (2016).

PERBINCANGAN DAN CADANGAN TEORI

Kajian ini bertujuan mengkaji peranan jarak kuasa sebagai penyederhana hubungan kepercayaan organisasi (percaya terhadap organisasi, percaya terhadap ketua dan percaya terhadap penyelia) terhadap perilaku mendinginkan diri dan bersuara. Keputusan mendapati perilaku mendinginkan diri dan bersuara dipengaruhi kepercayaan organisasi iaitu semakin tinggi kepercayaan organisasi semakin tinggi mendorong pekerja berperilaku mendinginkan diri atau bersuara. Akram et al. (2020); Mengstie (2020); Song et al. (2020) mendapati kepercayaan organisasi (percaya terhadap organisasi, percaya terhadap ketua dan percaya terhadap penyelia) tinggi mempengaruhi pekerja berperilaku bersuara seperti bersikap terbuka dalam organisasi. kajian selari dengan beberapa kajian lain Asia seperti turkey dan China yang mendapati percaya terhadap ketua berpengaruh terhadap perilaku mendinginkan diri (Karabay et al. 2018; Song et al. 2017). Budaya Asia cenderung mendinginkan diri apabila kepercayaan tinggi diberikan kepada pihak atasan sebagai tanda hormat. Malah, kajian juga mendapati kepercayaan organisasi rendah mempengaruhi perilaku mendinginkan diri.

Seterusnya, sebahagian besar keputusan mendapati hubungan antara kepercayaan organisasi dan perilaku mendinginkan diri dan bersuara dipengaruhi jarak kuasa organisasi. Kajian mendapati hubungan positif kepercayaan organisasi dan perilaku mendinginkan diri semakin kuat apabila jarak kuasa tinggi. Selari dengan dapatan kajian Karabay et al. (2018) yang mendapati pekerja mempunyai kepercayaan organisasi tinggi serta jarak kuasa tinggi cenderung mendinginkan diri terhadap keputusan pihak atasan sebagai tanda hormat dan patuh. Hasil menunjukkan hubungan negatif kepercayaan organisasi dan perilaku bersuara semakin kuat apabila jarak kuasa rendah. Selari dengan dapatan kajian Malami dan Zaiton (2014) serta Eline (2018) mendapati jarak kuasa rendah meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan mendorong perilaku bersuara.

Walau bagaimanapun, terdapat perbezaan satu hipotesis kajian ini iaitu hipotesis ke 7. Perbezaan dapatan jelas dipengaruhi budaya yang berbeza antara Barat dan Asia. Menurut Hofstede (1984) organisasi di Barat dan Asia mempunyai perbezaan budaya yang mendorong tindak balas berbeza. Budaya organisasi Malaysia apabila kepercayaan diberikan kepada organisasi, pekerja meletakkan kepercayaan kepada pihak atasan menentukan kerjaya, tugas kerja serta menerima keputusan atasan tanpa persoalan. Pekerja cenderung berdiam sebagai tanda menghormati dan patuh terutama jika merasakan wujudnya jarak kuasa rendah. Situasi berbeza dengan organisasi barat yang mengamalkan jarak kuasa rendah. Mereka bersikap terbuka menyuarakan perkara berkaitan organisasi terutama jika mereka mempercayai organisasi dan wujudnya jarak kuasa rendah (Hofstede & Hofstede 2005).

Akhir sekali, kajian membuktikan tingkah laku pekerja adalah di dasarkan daripada pemikiran individu (kognitif) berdasarkan situasi yang dialami seperti penjelasan teori disonansi kognitif (Festinger 1957). Ini bermakna, keadaan tidak seimbang dalam organisasi terutama berkaitan tindakan dan kepercayaan menjadi dasar utama penentuan tindak balas yang dipilih individu setelah proses pertimbangan pemikiran berlaku. Dalam kajian ini, proses pemikiran seorang pekerja dikaitkan dengan kepercayaan organisasi yang terbentuk pada pemikiran mereka. Pemikiran ini merangsang individu untuk bertingkah laku mendinginkan diri atau bersuara. Tambahan, amalan jarak kuasa juga mempengaruhi proses kognitif pekerja yang memberikan kesan terhadap pertimbangan kepercayaan organisasi dan tindak balas tingkah laku pilihan.

IMPLIKASI KAJIAN

IMPLIKASI TEORITIKAL

Implikasi teoritikal yang diperoleh melalui kajian ini adalah membuktikan jarak kuasa mampu menyederhanakan hubungan kepercayaan organisasi dan perilaku bersuara dan mendinginkan diri yang tidak dijelaskan dalam kajian lepas. Dapatan menunjukkan pekerja cenderung mendinginkan diri apabila jarak kuasa tinggi meskipun wujudnya kepercayaan organisasi. Berbeza dapatan lepas di Barat, pekerja cenderung bersuara apabila mendapati organisasi mengamalkan jarak kuasa rendah dan wujudnya kepercayaan organisasi (McCauley & Kuhnert 1992; Eline 2018). Oleh itu, perbezaan perilaku ini adalah terjadi hasil daripada kepercayaan organisasi individu melalui interaksi dengan jarak kuasa yang diamalkan organisasi. Perbezaan perilaku ini dapat dikaitkan melalui teori disonansi kognitif (Festinger 1957) yang menyatakan individu menentukan bentuk tingkah laku terhadap keadaan sekeliling adalah berdasarkan interaksi dalam

persekitaran yang dialami. Jelaslah, melalui kajian ini perbezaan perilaku bersuara atau mendiamkan diri individu adalah berkait dengan kepercayaan dan jarak kuasa dalam organisasi.

IMPLIKASI PRAKTIKAL

Implikasi praktikal kajian ini adalah memberikan maklumat lebih terperinci punca perilaku mendiamkan diri dan bersuara organisasi pembuatan yang menyediakan khidmat MRO (pembuatan, membaik pulih dan memperbaiki) di Wilayah Labuan, Malaysia. Penting bagi majikan memastikan pekerja sentiasa memberikan khidmat terbaik dalam kerja seperti bersuara apabila terdapat perkara yang memberikan kesan baik atau buruk pada organisasi dan individu. Disamping itu, kajian ini memberikan kesedaran kepada pengurusan organisasi pentingnya kepercayaan organisasi mendorong pekerja bersuara. Contohnya, bersikap terbuka memberikan pandangan dan mempercayai organisasi mampu menentukan yang terbaik untuk kerjaya mereka. Ini dibuktikan apabila dapatan kajian menunjukkan wujudnya perkaitan positif antara kedua pembolehubah ini dan dikuatkan dengan kajian lepas di Taiwan (De Yau & Hsien Hiu 2012) yang memperoleh dapatan sama. Natijahnya, kajian ini mendapati kebebasan yang diberikan oleh pengurusan atasan kepada pekerja bawahan dalam menyuarakan kesukaran kerja mempengaruhi perilaku bersuara.

KESIMPULAN

Kajian membuktikan kepercayaan organisasi (percaya terhadap organisasi, percaya terhadap ketua dan percaya terhadap penyelia) mempunyai hubungan signifikan dengan perilaku mendiamkan diri dan bersuara. Malah, kajian lepas jarak kuasa didapati berpengaruh terhadap perilaku pekerja (Hsiung & Tsai 2017; Botero & Van Dyne 2009). Maka, disimpulkan hubungan positif kepercayaan organisasi dan perilaku mendiamkan diri semakin kuat apabila jarak kuasa tinggi dan jarak kuasa rendah secara lansung meningkatkan kepercayaan pekerja dan mendorong bersuara. Penerapan kepercayaan organisasi dan budaya jarak kuasa terhadap pekerja perlulah diberikan perhatian kerana berpengaruh terhadap keputusan pilihan tindakan perilaku pekerja.

RUJUKAN

- Akram, T., Haider, M.J. & Feng, Y.X. 2016. The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: An empirical study from China. *Journal of Creativity and Business Innovation* 2: 114–126.
- Ashford, L. & Bobko. 1989. The experiences and evolution of trust implication for organization. *Humanities and Social Sciences* 22(3): 423-534.
- Ashford, S.J., Sutcliffe, K. & Christianson, M.K. 2009. Speaking up and speaking out: The leadership dynamics

- of voice in organizations. *Voice and Silence Organization* 175–202.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Michael, E.P. 2012. Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics* 107(1): 21–34.
- Ajay, K.J. 2015. An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations Investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review* 44(6): 1010-1036.
- Botero, C.I. & Van Dyne, L. 2009. Employee voice behaviour: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly* 23(1): 84-104.
- Bowen, F. & Blackmon, K. 2003 Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40(6): 1393–1417.
- Brinsfield, C., Edwards, M.S. & Greenberg, J. 2009. Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In *Voice and Silence in Organizations*, edited by Greenberg, J. & Edwards, M.S. Bingley: Emerald Group Publishing
- Brinsfield, C. 2012. Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior Early Review* 34(5): 671-697.
- Chin, W.W. 1998. *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dawson, J.F. 2014. Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology* 29: 1-19.
- Dedahanov, A.T. & Rhee, J. 2015. Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision* 53(8): 1843-1857.
- Dedahanov, A.T., Lee, D., Rhee, J. & Yusupov, S. 2016. An examination of the associations among cultural dimensions, relational silence and stress. *Personnel Review* 45(3): 593-604.
- De, W.Y. & Hsien, H.H. 2012. Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relation* 66(6): 783-802.
- Department of statistics. 2015. Monthly manufacturing statistics. November 2014.
- Detert, J.R. & Burris, E.R. 2007. Leadership behavior and employee voice: is the door really open. *Academy of Management Journal* 50: 869-884.
- Detert, J.R. & Edmonson, A.C. 2011. Implicit voice theoris: Taken for granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal* 54: 461-488.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12(4): 450-467.
- Dorfman, P. & Howell, J. 1988. Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management* 3: 127–150.
- Donovan, et al. 2016. Employee voice and silence in auditing firm. *Employee Relations* 38(4): 563-577.
- Dong, X.T. & Chung, Y.W. 2021. The mediating effect of perceived stress and moderating effect of trust for the relationship between employee silence and behavioral outcomes. *Psychological Report* 124(4): 1437–1461.
- Elsaied, M.M. 2019. Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating

- role of psychological safety. *American Journal of Business* 34(1): 2-18.
- Emelifeonwu, J.C. & Valk, R. 2019. Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations* 41(1): 228-252.
- Farh, A.J., Hackett, R.D. & Liang, J. 2014. Individual cultural values as moderators of perceived organizational support employee outcome relationships in China: comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal* 50(3): 715-729.
- Festinger, L. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanstone, IL: Row, Peterson.
- Eline, R. 2018. Culture and organisational context: how it influences voice behaviour. Power distance and the moderating effect of work discipline. *Public Personnel Management* 1: 118-129.
- Galford, R. & Drapeau, A.S. 2003. The enemies of trust. *Harvard Business Review* 81: 89-95.
- Gomez, C. & Rosen, B. 2001. The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management* 26: 53-69.
- Greer, L. & Gebren A.K. 2008. Power distance, conflict resolution and the status Conflicts in teams: How do the power dynamics impact team conflict resolution. Available at <http://papers.ssrn.com/sol3/papers>.
- Guo, Y., Zhu, Y. & Zhang, L. 2020. Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*.
- Hair, J.R., Hult, G.T.M., Ringle, C. & Sarstedt, M. 2017. *A Prime on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLSSEM)*. Thousand Oaks: Sage publication.
- Helmiati, M.R.A., Rizqa, A., Nofianti, L. & Nor Balkish, Z. 2019. Organizational trust and organizational silence: The factors predicting organizational commitment. *International Journal of Engineering and Technology* 7(3.35): 126-131
- Henseler, J., Ringle, M.C., Sarstedt, & Hair, F.J. 2012. On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on rigdon. *Long Range Planning* 47(3): 161-167.
- Hirschman, A.O. 1970. *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hooi, L.W. 2016. Organizational justice and citizenship behaviour in Malaysia. *Science and Business Media Singapore* 20(13): 21-35.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage publication.
- Hofstede, G. & Hofstede. 2005. *Cultures and Organizations - Software of The Mind*. Revised and Expanded. 2nd edition. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 2010. The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies* 41: 1339-46.
- Hsiung, H.H. & Tsai, W.C. 2017. The joint moderating effects of activated negative moods and group voice climate on the relationship between power distance orientation and employee voice behavior. *Applied Psychology* 66(3): 487-514.
- Janssen, O. & Gao, L. 2015. Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behaviour. *Journals of Management* 41(7): 1854-1872.
- Jaweria, K. & Jaleel, A. 2015. Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator. *Journals of the Asia Pacific Economy* 2(21): 174-195.
- Jiang, Z. 2018. Linking individual value orientations to employee attitudes: An exploratory analysis. *Journal of Employment Counseling* 55(3): 124-142.
- Karabay, E.M., Sener, I. & Tezergil, A.S. 2018. Ethical climate as a mediator between employees' organizational silence behaviors and their trust in leader: An empirical research on insurance sector employees. *International Journal of Organizational Leadership* 7(1): 70-83.
- Kish-Gephart, J.J., James, R.D., Linda, K.T. & Amy, C.E. 2009. Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behaviour* 29: 163-193.
- Kline, R.B. 2011. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Knoll, M. & Van Dick, R. 2013. Do i hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics* 113(2): 349-362.
- Kramer, R. 1999. Trust and distrust in organisations. Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology* 50: 569-98.
- Lam, L.W. & Xu, A.J. 2019. Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology* 68(3): 513-546.
- Liang, H. & Wenfeng, H. 2016. Interactional justice and employee silence: the role of procedural justice and affect. *Behavioral and Personality Journals* 44(5): 837-852.
- Luck, D.J., Taylor, W.G. & Robin. 1987. *Marketing Research*. Eaglewood: Prentice Hall.
- Lynch, C. 2001. When documents deceived: Trust and provenance as new factors for information retrieval in a tangled web. *Journals of the American Society of Information Science and Technology* 52(1): 12-17.
- Malami, U. & Zaiton, H. 2014. Antecedent and outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institution in Nigeria. *Procedia Social and Behavioural Sciences* 97: 188-193.
- Mengstie, M.M. 2020. Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology* 8(1): 1-11.
- Marissa, S.E. & Greenberg, J. 2009. *Voice and Silence in Organizations*. United Kingdom, UK: Emerald.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20: 709-734.
- Millikien, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. 2003. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journals of Management Studies* 40(6): 1454-1476.
- McAllister, D.J. 1995. Affect and cognition based trust as foundation of interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journals* 38: 24-59.
- McCauley, D.P. & Kuhnert, K.W. 1992. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly* 16: 265-284.
- Michelle, C.B. 2017. *Leadership and Trust*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review* 25(4): 706-725.

- Morrison, E.W. 2014. Employee voice and silence *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1(1): 173-197.
- Morrison, E.W. 2011. Employee voice behavior: integration and directions for future research. *Academy of Management Annals* 5: 373-412.
- Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. 2011. The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review* 40(6): 723-741.
- Pinder, C.C. & Harlos, K.P. 2001. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20(20): 331-369.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. 2003. Common methods biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journals of Applied Psychology* 88(5): 879-903.
- Porter, L.W., Allen, R.W. & Angle, H.L. 1980. The politics of upward influence in the organization. *Research in Organizational Behaviour* 3: 109-149.
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H. & Memon, M.A. 2018. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis*. 2nd edition. Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson.
- Rasheed, M.A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S. & Siddique, M.U. 2017. Exploring the role of employee voice between high performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 24(4): 670-688.
- Samereh, S., Hasan, Z.M. & Ghasem, B. 2011. Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 30: 1731-1735.
- Santilli, V. 2010. *The effects of power distance, and gender on the use of nonverbal immediacy behaviors in symmetrical and asymmetrical power conditions: A cross-cultural Study*. Unpublished doctoral dissertation, University of Central Florida.
- Savolainen, T. & Malkamäki, K. 2011. Leadership by trust for organizational innovativeness. Renewing human intellectual capital in focus. In *Proceedings of The Technology Innovation and Industrial*. Management Conference, 28-30 June, Oulu, Finland: Electronic Publication.
- Selvaraj, P. & Joseph, J. 2020. Employee voice implications for innovation in a deliberative environment context of Indian organizations. *Personnel Review* 49(7): 1343-1361.
- Silla, I., Gracia, F.J. & Peiró, J.M. 2020. Upward voice: Participative decision making, trust in leadership and safety climate matter. *Sustainability* 12(9): 1-17.
- Snell, S.A. & Dean, J.W. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *The Academy of Management Journal* 35(3): 467-504.
- Song, J., He, C., Wu, W. & Zhai, X. 2018. Roles of self-efficacy and transformational leadership in explaining voice-job satisfaction relationship. *Current Psychology* 39(9): 1-12.
- Song, A.M., Temby, O., Krantzberg, G. & Hickey, G.M. 2017. Institutional features of Us-Canadian transboundary fisheries governance: organizations and networks, formal and informal. In *Towards Continental Environmental Policy? North American Transnational Networks and Governance*, 156-179. NY: SUNY Press.
- Suhaira Bani, U. & Kee Y. Sabariah, K.M.Y. 2020. Perilaku membisu dalam kalangan penguatkuasa di sektor awam terpilih. *Journal of Social Sciences and Humanities* 17(6): 265-279.
- Tan, H.H. & Tan, C.S.F. 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 126(2): 241-260.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. 2012. Ask and you shall hear: examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology* 65(2): 251-282.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. 2008. Employee silence on critical work issues: the cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology* 61: 37-68.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40: 1360-1392.
- Wang, Z., McNally, R. & Lenihan, H. 2019. The role of social capital and culture on social decision-making constraints: A multilevel investigation. *European Management Journal* 37(2): 222-232.
- Weiping, L., Shuting, C. & Lei, W. 2013. Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology* 62(2): 308-329.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, A. & Werner, J. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review* 23: 513-30.
- Yan, A. & Xiao, Y. 2016. Servant leadership and employee voice behavior: A cross-level investigation in China. *SpringerPlus* 5: 1595.
- Zeng, J. & Xu, G. 2020. Linking ethical leadership to employee voice: The role of trust. *Social Behavior and Personality* 48(8): 1-12.
- Zhi, L., Peng, F. & Fei, H. 2013. *Empirical research on Chinese employees' Silence to interests expression and its coping style*. Conference: Management Science and Engineering (ICMSE).
- Nazia Abdul Hodi (penulis koresponden)
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak
Jalan Datuk Mohammad Musa
94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA.
E-Mel: naziahodi90@gmail.com
- Zaiton Hassan
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Universiti Malaysia Sarawak
Jalan Datuk Mohammad Musa
94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA.
E-Mel: hzaiton@unimas.my