

Pengaruh Kepimpinan Beretika Terhadap Tingkah Laku Kerja Tidak Produktif: Komitmen Organisasi, Identifikasi Organisasi dan Kepercayaan Sebagai Pengantara

RASIDAH ARSHAD, NORULHUDA TAJUDDIN, NOR SHUHADANNISAH ABD SHUKOR & MUHAMMAD RAHMAT ABDULLAH

ABSTRAK

Walaupun banyak kajian lepas mengemukakan kaitan signifikan antara gaya kepimpinan beretika dan tingkah laku, penjelasan terhadap hubungan tersebut masih kurang. Justeru, kajian ini dijalankan untuk menguji hubungan langsung antara gaya kepimpinan beretika dan tingkah laku kerja tidak produktif, serta hubungan tidak langsung menerusi pemboleh ubah pengantara komitmen organisasi, identifikasi organisasi, dan kepercayaan terhadap organisasi. Kajian dilakukan menggunakan soal selidik secara atas talian ke atas 161 responden yang terdiri daripada penjawat awam kumpulan pengurusan dan profesional di jabatan dan agensi kerajaan serta syarikat berkaitan kerajaan di Malaysia. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Berstruktur dengan perisian AMOS. Hasil kajian menunjukkan peranan kepimpinan beretika yang signifikan dalam meramal tingkah laku kerja tidak produktif, serta peranan komitmen dan identifikasi organisasi sebagai mekanisme pengantaraan. Secara teorinya, kajian ini memajukan pengetahuan mengenai gaya kepimpinan beretika yang didapati berupaya mengurangkan tingkah laku kerja tidak produktif dalam kalangan pekerja sama ada secara langsung, atau menerusi peningkatan komitmen serta identifikasi pekerja terhadap organisasi. Kajian ini menyarankan organisasi menerapkan ciri-ciri kepimpinan beretika dalam modul program latihan dan pembangunan kepimpinan pekerja.

Kata kunci: Kepimpinan beretika; tingkah laku kerja tidak produktif; komitmen; identifikasi organisasi; kepercayaan organisasi.

ABSTRACT

Although many past studies have shown a significant relationship between ethical leadership style and behavior, an explanation of the relationship is still lacking. Therefore, this study was carried out to examine the direct relationship between ethical leadership style and counterproductive work behaviors, as well as the indirect relationship through organizational commitment, organizational identification, and trust as mediating variables. Data were collected using an online survey on 161 respondents who were government servants working in management and professional group at various government agencies and government-related companies in Malaysia. The hypotheses were tested using Structural Equation Modeling with AMOS software. The results revealed the significant of roles ethical leadership in predicting counterproductive work behaviors, as well as organizational commitment and identification as mediating mechanisms. Theoretically, the study extend the knowledge about the ability of ethical leadership in reducing counterproductive work behaviors either directly, or through increased level of commitment and identification of employees towards their organization. Practically, organizations should incorporate ethical leadership aspects in their training and development module for employees.

Keywords: Ethical leadership; counter productive work behaviors; commitment; organizational identification; organizational trust

PENGENALAN

Sejarah telah membuktikan skandal korporat berprofil tinggi seperti Enron dan WorldCom menunjukkan berleluasanya tingkah laku kerja tidak produktif dalam organisasi. Nick Leeson yang menerajui Enron pada ketika itu didakwa terlibat dalam tingkah laku kerja tidak produktif (*counterproductive work behavior*) dan bertanggungjawab ke atas kejatuhan satu daripada institusi kewangan tertua di England (Warren 2003). Tingkah laku kerja tidak produktif dikaitkan dengan

tingkah laku yang dilakukan secara sengaja dan berpotensi untuk mendatangkan kerugian dan kecederaan terhadap organisasi atau pekerja (Spector & Fox 2005). Antara tingkah laku tersebut termasuklah devian, curi, sabotaj, tindakan agresif, ketidaksopanan, penyalahgunaan masa, maklumat dan sumber, tindakan merosakkan harta benda serta balas dendam. Tingkah laku kerja tidak produktif semakin menjadi tumpuan penyelidikan kerana ia berlaku secara meluas dan memberi kesan negatif terhadap organisasi serta pekerja (cth., Abas et al. 2016; Ong et al. 2022; Whelpley & McDaniel 2016). Bukti-bukti

kajian empirikal antaranya menunjukkan implikasi negatif dari segi kos kewangan berkaitan penurunan produktiviti dan peningkatan kos insurans perubatan, pampasan dan perundangan, serta kos bukan kewangan yang melibatkan prestasi, kesihatan dan kesejahteraan pekerja. Bennet, Marasi dan Locklear (2019) misalnya melaporkan anggaran kos tingkah laku kerja tidak produktif yang terpaksa ditanggung organisasi mencapai berbilion Dollar U.S. Selain itu, tingkah laku kerja tidak produktif juga dikaitkan dengan kos sosial dan psikologi. Mangsa yang mengalami keganasan fizikal atau mental, kekerasan atau gangguan seksual, dilaporkan mengalami penurunan tahap kepuasan hidup dan kepuasan kerja, serta peningkatan masalah psikologi seperti tekanan melampau dan kemurungan (Karakus 2018; Whelpley & McDaniel 2016). Jika dibiarkan berterusan, tingkah laku negatif tersebut akan mempengaruhi prestasi pekerja, yang seterusnya mengancam daya saing dan kestabilan organisasi.

Sebagai usaha memahami dan mengawal tingkah laku tersebut, banyak kajian yang telah dilakukan untuk mengenal pasti faktor-faktor individu dan situasi yang menyumbang kepada berlakunya tingkah laku tersebut di tempat kerja; antaranya termasuklah seperti personaliti neurotik (Bowling et al. 2011), ketidakadilan organisasi (Lavelle et al. 2018), konflik kerja-keluarga (Selvarajan et al. 2019), dan persepsi politik organisasi (Meisler et al. 2019). Selain daripada faktor peramal yang meningkatkan kecenderungan pekerja melakukan tingkah laku kerja tidak produktif, faktor yang boleh mengurangkan tingkah laku tersebut juga menjadi tumpuan kajian. Gaya kepimpinan ketua, misalnya, dilaporkan bertindak sebagai pemboleh ubah yang signifikan dalam menerangkan tingkah laku pekerja (cth. Huang et al. 2021; Mekpor & Dartey-Baah 2017; Michel et al. 2016). Berdasarkan hujah teori pembelajaran sosial, tingkah laku ketua merupakan sebagai panduan kepada pekerja sebagai model ikutan mengenai perbuatan yang diterima atau tidak diterima untuk mereka lakukan (Bandura 1977; Brown et al. 2005). Justeru, bersesuaian dengan ciri-ciri yang dikaitkan dengan moral, keadilan dan kecenderungan etika, kajian ini mencadangkan gaya kepimpinan beretika sebagai konstruk yang relevan dalam mengurangkan penglibatan pekerja dalam tingkah laku kerja tidak produktif (Carpenter et al. 2021).

Etika merupakan nilai penting untuk dititikberatkan dalam sesebuah organisasi (Özden et al. 2019; Tenbrunsel et al. 2019). Pemimpin yang dilihat sebagai ejen atau proksi mempunyai peranan penting dalam mewujudkan persekitaran beretika dalam organisasi. Organisasi yang mengamalkan etika yang tinggi menerusi kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para pengurus dilaporkan berupaya mengurangkan isu atau tingkah laku yang merosakkan dan membahayakan termasuklah tingkah laku kerja tidak produktif (cth., Bedi et al. 2016; Götz et al. 2020; Michel et al. 2016). Pemimpin beretika mengamalkan sikap amanah, adil, integriti dan etika yang tinggi dalam kepimpinannya demi memastikan keadilan ditegakkan

(Brown & Trevino 2006; Brown et al. 2005). Gaya kepimpinan sebegini mendapat tindak balas yang positif daripada pekerja dan seterusnya berupaya meningkatkan komitmen kerja, kepuasan kerja, prestasi dan turut mengurangkan tingkah laku yang tidak diinginkan seperti tingkah laku kerja tidak produktif (cth., Bedi et al. 2016; Karakus 2018; Kim & Brymer 2011).

Secara empirikal, kajian-kajian lepas telah banyak mengkaji peranan gaya kepimpinan beretika sebagai peramal kepada tingkah laku kerja tidak produktif (cth., Bedi et al. 2016; Huang et al. 2021; Tenbrunsel et al. 2019). Namun, kajian mengenai pemeriksaan hubungan tidak langsung menerusi pemboleh ubah pengantara sebagai mekanisme yang menghubungkan antara gaya kepimpinan beretika dengan tingkah laku tidak produktif masih terhad (Xu et al. 2016; Shin et al. 2015). Pemeriksaan ke atas peranan pemboleh ubah pengantara berupaya memberikan penjelasan yang lebih terperinci mengapa pekerja tidak terlibat dalam tingkah laku tidak produktif apabila dipimpin oleh ketua yang mengamalkan gaya kepimpinan beretika (Bedi et al. 2016; Özden et al. 2019). Apabila seseorang ketua mengamalkan kepimpinan beretika dengan mengutamakan sikap amanah, adil dan berintegriti maka ini meningkatkan kebarangkalian pekerja untuk kekal bekerja, merasai kepunyaan dan keyakinan untuk menyatakan pendapat. Apabila pekerja mengalami pengalaman yang positif dan mententeramkan ini (cth., ingin kekal bekerja, kepunyaan dan keyakinan) secara tidak langsung mengurangkan kecenderungan pekerja terbabit untuk terlibat dengan tingkah laku tidak produktif.

Sementara itu, kajian lepas juga lebih banyak tertumpu kepada organisasi swasta seperti perbankan dan restoran berbanding sektor awam (cth., Detert et al. 2007; Huang et al. 2021; Walumbwa et al. 2011; Xu et al. 2016). Namun, fenomena seperti kepimpinan tidak beretika dan tingkah laku tidak produktif bukan hanya berlaku dalam organisasi berorientasikan keuntungan sahaja tetapi turut dalam perkhidmatan awam. Misalnya, pekerja sektor awam dikatakan lebih terdedah kepada tingkah laku ini kerana struktur organisasi yang dibebankan dengan *red tape*, gaya kepimpinan autokratik, jurang komunikasi serta gaji yang lebih rendah menyebabkan ketidakpuasan dan kekecewaan mendorong tindakan membalas dendam dalam kalangan pekerja seperti terlibat dalam tingkah laku tidak produktif (Bibi et al. 2013; Leymann 1996).

Justeru, berpandukan teori kepimpinan beretika (Brown & Trevino 2006), teori pembelajaran sosial (Bandura 1986), teori identiti sosial (Tajfel 1974) dan teori pertukaran sosial (Blau 1964), kajian ini dijalankan untuk menguji hubungan langsung antara kepimpinan beretika dengan tingkah laku kerja tidak produktif, serta hubungan tidak langsung menerusi komitmen organisasi, identifikasi organisasi dan kepercayaan organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam konteks sektor awam. Dapatan kajian ini dijangkakan berupaya menyumbang secara teoretikal mengenai peranan kepimpinan beretika dalam meramal tingkah laku kerja tidak produktif, dan

secara praktikalnya mengenai bagaimana ketua jabatan dapat memanfaatkan gaya kepimpinan tersebut untuk mengurangkan tingkah laku tidak produktif dalam kalangan pekerja perkhidmatan awam.

ULASAN LITERATUR DAN PEMBANGUNAN HIPOTHESIS

TINGKAH LAKU KERJA TIDAK PRODUKTIF

Tingkah laku kerja tidak produktif merupakan tingkah laku yang tidak diinginkan di dalam organisasi kerana ia membawa pelbagai kesan buruk kepada individu dan juga organisasi (Huang et al. 2021; Spector & Fox 2002). Contoh tingkah laku kerja tidak produktif adalah seperti membuli, mengejek, mencuri dan mensabotaj yang diketahui boleh mendatangkan kecederaan. Ia boleh dikategorikan berdasarkan kepada dua sasaran yang berbeza, sama ada kepada individu atau organisasi. Tingkah laku kerja tidak produktif seperti mengherdik, dan mengejek rakan sekerja secara jelas disasarkan kepada individu (Liang et al. 2022), manakala perbuatan mensabotaj biasanya dilakukan bagi memberikan kerugian dan menjejaskan prestasi di peringkat organisasi (Marcus et al. 2016; Ong et al. 2022). Selain daripada sasaran, tingkah laku kerja tidak produktif juga boleh dikenal pasti berdasarkan kesan kecederaan yang ditinggalkan sama ada sedikit atau amat teruk (Robinson & Bennett 1995). Walau bagaimanapun, tanpa mengira sama ada ia disasarkan kepada individu mahupun organisasi, dan sama ada ia mengakibatkan kesan yang amat sedikit atau sangat teruk, kajian lepas telah membuktikan tingkah laku kerja tidak produktif akan mengakibatkan impak negatif kepada emosi, psikologi dan fizikal yang seterusnya boleh menjejaskan prestasi individu dan juga organisasi (Robinson & Bennett 1995; Sackett & DeVore 2001; Xu et al. 2016).

KEPIMPINAN BERETIKA DAN TINGKAH LAKU KERJA TIDAK PRODUKTIF

Kepimpinan beretika dicirikan sebagai pemaparan kelakuan seorang pemimpin yang bersesuaian melalui tindakan peribadi dan hubungan antara perorangan, dan menggalakkan kelakuan sedemikian kepada pengikut melalui komunikasi dua hala, pengukuhan dan pembuatan keputusan (Brown & Trevino 2006). Pemimpin yang beretika mengamalkan kejujuran, keadilan kepada semua pengikut. Pengikut yang menanggapi pemimpin mereka yang beretika merasakan keadilan wujud dalam organisasi dan dengan itu, para pengikut atau pekerja bawahan sentiasa menunjukkan kesan yang positif dalam sikap, emosi dan tingkah laku mereka (cth. Walumbwa et al. 2011; Xu et al. 2016).

Kajian-kajian lepas mendapati pemimpin yang beretika menjadi faktor penting dalam meningkatkan prestasi kerja, komitmen kerja, kepuasan kerja, dan juga identifikasi organisasi bagi pekerja bawahan atau pengikut (Bedi et al. 2016) dan juga prestasi organisasi

secara keseluruhannya (Shin et al. 2015). Dalam masa yang sama, para penyelidik juga telah membuktikan hubungan yang negatif antara kepimpinan beretika dan tingkah laku kerja tidak produktif (Detert et al. 2007; Huang et al. 2021). Sebagai contoh, dengan menggunakan teori pembelajaran sosial (Bandura 1986) sebagai asas, kajian mereka menghujahkan bahawa pemimpin berperanan sebagai model teladan yang mempengaruhi tingkah laku pengikut. Dalam konteks tingkah laku kerja tidak produktif misalnya, sikap pemimpin yang sentiasa mempamerkan tingkah laku beretika dalam apa yang dilakukan akan menjadi ikutan orang bawahan di mana mereka akan cuba bertindak untuk menjauhi tingkah laku kerja tidak produktif (Detert et al. 2007).

Berdasarkan kepada teori pembelajaran sosial (Bandura 1986) dan teori kepimpinan beretika (Brown & Trevino 2006), kajian ini mencadangkan pemimpin yang mengamalkan etika dalam kepimpinannya (seperti memberi keadilan kepada semua orang, melayan orang bawahan dengan hormat dan saksama, memberikan persepsi keadilan kepada semua orang) akan mengurangkan kecenderungan pengikut untuk terlibat dalam tingkah laku kerja tidak produktif (Xu et al. 2016). Selain itu, sikap pemimpin beretika yang sentiasa mengambil kira pelbagai faktor dan pihak yang terlibat dalam proses pembuatan keputusan juga dapat mengurangkan rasa tidak puas hati dalam kalangan pekerja (Arar et al. 2016). Keadaan ini akan mengakibatkan orang bawahan merasa selesa dan selamat di bawah kepimpinan pemimpin seperti ini. Apabila ketua mereka dianggap sebagai contoh teladan yang baik, maka pekerja juga akan menunjukkan sikap dan tingkah laku yang baik dan tidak akan terlibat dalam tingkah laku tidak produktif.

H₁ Kepimpinan beretika berhubung secara negatif dengan tingkah laku kerja tidak produktif

Selain daripada hubungan langsung, pengaruh kepimpinan beretika dengan tingkah laku kerja tidak produktif juga boleh difahami menerusi hubungan tidak langsung menerusi pemboleh ubah pengantara. Bahagian seterusnya akan membincangkan peranan komitmen organisasi, identifikasi organisasi dan kepercayaan terhadap organisasi sebagai pengantara.

KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PENGANTARA

Pemboleh ubah pengantara yang pertama adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merujuk kepada keterikatan pekerja kepada organisasi yang dipamerkan menerusi tanggungjawab dan kos yang ditanggung (Allen & Meyer 1990). Secara konseptualnya, komitmen boleh dibahagikan kepada tiga komponen utama, iaitu komitmen bersifat afektif, normatif dan juga berterusan (Cohen 2007; Mayer & Allen 1991). Pekerja yang mempunyai komitmen afektif menunjukkan emosi yang sangat kuat dan keterikatan mendalam kepada organisasi. Manakala komitmen bersifat normatif pula

dipamerkan oleh pekerja melalui penetapan pemikiran berhubung kewajiban beliau kepada organisasi; contohnya menyokong sebarang perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Sementara, komitmen berterusan ditunjukkan oleh pekerja yang cenderung untuk terlibat secara kekal dalam aktiviti kerja selagi ia tidak melibatkan kerugian kepada beliau. Walaubagaimanapun, terdapat sarjana yang menakrifkan komitmen sebagai konsep tunggal memberi penjelasan bahawa keterikatan pekerja kepada organisasi secara umum merangkumi perasaan, sikap mahu pun tingkah laku (Mowday et al. 1979). Konsep ini memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhannya termasuklah prestasi pekerja (Steffens et al. 2018).

Menurut teori pertukaran sosial, tingkah laku pemimpin boleh mempengaruhi tingkah laku orang bawahan berdasarkan kepada tukar ganti yang setara (Blau 1964). Pemimpin yang beretika bertindak mematuhi peraturan, memperjuangkan keadilan dan bermoral akan mudah mendapat sokongan dari segi komitmen dari pekerja bawahan yang menganggapnya sebagai balasan kepada ketua yang beretika (Blau 1964; Brown & Trevino 2006). Komitmen tinggi yang ditunjukkan oleh pekerja bawahan akan secara langsung turut menyebabkan pekerja bawahan tersebut menjauhkan diri dari terlibat dengan tingkah laku kerja tidak produktif sebagai memenuhi balasan yang setara tersebut. Justeru, kami mencadangkan hubungan antara pemimpin beretika akan meningkatkan komitmen pekerja bawahan dan seterusnya mengurangkan kecenderungan mereka untuk terlibat dalam tingkah laku tidak produktif.

Para penyelidik terdahulu telah membuktikan peranan kepemimpinan beretika dalam membentuk komitmen pekerja atau pengikut (cth., Karakus 2018; Kim & Brymer 2011; Qing et al. 2020). Pemimpin yang beretika dianggap sebagai boleh dipercayai dan adil akan mempengaruhi pengikut untuk menunjukkan komitmen yang tinggi (Brown & Trevino 2006). Sementara itu, pekerja yang menunjukkan komitmen yang tinggi bersedia untuk memberikan yang terbaik untuk organisasi dari segi meningkatkan prestasi kerja dan ingin terus kekal bekerja dalam organisasi (cth., Sharma & Dhar 2016; Valéau et al. 2021). Kajian lepas juga mendapati komitmen akan mengurangkan tingkah laku devian dalam kalangan pekerja (Gill et al. 2011). Pekerja yang memberikan komitmen yang tinggi merasakan keterikatan secara emosi yang kuat dan tidak sanggup untuk meninggalkan organisasi tersebut apatah lagi melibatkan diri dengan tingkah laku yang boleh merosakkan atau membahayakan organisasi tersebut. Berdasarkan kepada sokongan teori dan dapatan empirikal, kami menghipotesiskan:

H₂ Komitmen organisasi mengantara hubungan antara kepemimpinan beretika dengan tingkah laku kerja tidak produktif

IDENTIFIKASI ORGANISASI SEBAGAI PENGANTARA

Pemboleh ubah pengantara kedua adalah identifikasi organisasi. Identifikasi organisasi merupakan perasaan kepunyaan atau kesatuan yang dirasai oleh seseorang individu terhadap organisasi atau kumpulan yang dianggotai (Smidts et al. 2001, van Knippenberg et al. 2004). Seorang pekerja mempunyai kecenderungan untuk memiliki perasaan ini terhadap organisasi tempat dia bekerja memandangkan interaksi yang rapat antara sesama rakan sekerja dan pencapaian kerja yang cemerlang adalah hasil yang wujud daripada rasa kekitaan.

Identifikasi organisasi didasarkan kepada teori identiti sosial (Tajfel 1974) dan telah diterima pakai dalam banyak kajian-kajian terdahulu berkaitan dengan gaya kepimpinan dan pertukaran pemimpin-pengikut (Walumbwa et al. 2008; Zhao et al. 2019). Menurut teori identiti sosial (Tajfel 1974), seseorang individu akan cenderung untuk memperkenalkan diri mereka berdasarkan kumpulan atau organisasi yang dianggotai. Perasaan keahlian kepada organisasi atau kumpulan boleh menjadikan seseorang individu berasa tenteram, selesa dan selamat apabila berhadapan dengan orang asing. Pencapaian kumpulan atau organisasi menjadi kebanggaan kepada ahlinya dan ini menjadikan mereka bangga dirujuk sebagai sebahagian dari organisasi tersebut (Gundlach et al. 2006). Ini akan melahirkan rasa kekitaan yang tinggi dan seterusnya akan memotivasikan ahli bertindak secara positif demi menjaga reputasi organisasi, serta mengelak daripada berbuat khianat atau menyakiti orang lain (Götz et al. 2020).

Organisasi yang dipimpin oleh ketua yang beretika yang mempunyai sifat-sifat seperti boleh dipercayai, amanah dan adil, berupaya membina persekitaran yang kondusif bagi pekerja untuk kekal menjadi ahli atau menganggotai organisasi tersebut (Brown & Trevino 2006; Walumbwa et al. 2011). Keadaan ini juga akan menjadikan para pengikut mempunyai perasaan kepunyaan dan kekitaan melalui komunikasi yang berkesan sesama mereka (Smidts et al. 2001). Oleh itu, apabila masing-masing mempunyai perasaan kepunyaan dan kekitaan yang tinggi, kecenderungan untuk melakukan tingkah laku kerja tidak produktif akan semakin menurun.

Secara empirikalnya, hubungan peranan identifikasi organisasi sebagai mekanisme pengantaraan disokong oleh kajian Walumbwa et al. (2011) dan Zhao et al. (2019). Walumbwa et al. (2011), dalam kajiannya, melaporkan ketua yang mengamalkan gaya kepimpinan beretika dapat meningkatkan identifikasi dalam kalangan para pengikut, dan seterusnya identifikasi yang tinggi dapat meningkatkan prestasi kerja. Manakala, Zhao et al. (2019) pula mendapati identifikasi organisasi bertindak sebagai pengantara dalam hubungan pertukaran pemimpin pengikut dengan perbuatan menyembunyikan pengetahuan. Berdasarkan kepada ulasan teori dan dapatan empirikal, kami menghipotesiskan:

H₃ Identifikasi organisasi mengantara hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan tingkah laku kerja tidak produktif.

KEPERCAYAAN TERHADAP ORGANISASI SEBAGAI PENGANTARA

Akhir sekali, kajian ini menguji kepercayaan organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan kepemimpinan beretika dengan tingkah laku kerja tidak produktif. Kepercayaan organisasi merujuk kepada jangkaan positif yang dipegang oleh individu berdasarkan pengalaman dan proses sosialisasi dalam organisasi tertentu (Schoorman et al. 2007; Robinson 1996). Kepercayaan terhadap organisasi ini disertakan jaminan pada masa akan datang ianya membawa kebaikan dan kelebihan atau sekurang-kurangnya tidak mendatangkan kemudaratan. Kepercayaan juga diterjemahkan sebagai kesediaan seseorang individu untuk bersikap terbuka kepada pihak lain (spt., organisasi) untuk mengawal tindak tanduk beliau (Mayer et al 1995).

Konsep kepercayaan telah dibincangkan secara meluas dalam literatur, dan dilihat sebagai faktor peramal yang signifikan kepada prestasi organisasi dan juga individu. Pada peringkat organisasi, kepercayaan dilaporkan memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan produktiviti (Guinot et al. 2013) serta membantu organisasi mencapai inovasi (Sankowska 2013). Bagi pekerja pula, dapatan kajian lepas mendapati apabila kepercayaan kepada organisasi adalah tinggi, pekerja cenderung untuk mencapai kepuasan kerja (Li et al. 2018), terlibat dalam tingkah laku kewargaan (Singh & Srivastava 2016) dan kurang melibatkan diri dengan tingkah laku devian seperti datang lambat ke tempat kerja atau mengambil masa rehat yang lama (Erkutlu & Chafra 2013).

Brown dan Trevino (2006) berhujah pemimpin yang mengamalkan nilai etika dalam setiap tindakan akan menjadi teladan yang baik dan dicontohi oleh para pengikutnya. Tindakan pemimpin beretika yang sentiasa mengambil berat mengenai nilai moral, hak pekerja serta keadilan di tempat kerja dapat meningkatkan kepercayaan orang bawahan (Engelbrecht et al. 2017). Teori pertukaran sosial (Blau 1964) membahaskan bahawa hubungan antara pemimpin dan pengikut adalah didasari dengan pertukaran yang sepadan antara kedua-dua pihak. Perbuatan baik yang ditunjukkan oleh pemimpin akan dibalas dengan perbuatan yang baik juga oleh orang bawahan. Pemimpin yang menunjukkan contoh teladan yang baik menjadi satu piawaian kepada orang bawahan dan perlu dibalas dengan sikap yang positif juga (Detert et al. 2007). Dalam konteks ini, sikap prihatin dan adil yang ditunjukkan oleh pemimpin beretika pada orang bawahan ini akan mempengaruhi mereka untuk membalas layanan baik itu dengan meletakkan kepercayaan yang tinggi. Dalam masa yang sama, apabila kepercayaan itu wujud dalam organisasi, orang bawahan merasa selamat dan tenteram dan ini mendorong orang mereka untuk

menimbal balas dengan tidak terlibat dengan tingkah laku tidak produktif (cth., Erkutlu & Chafra 2013). Berdasarkan kepada hujah teori dan sokongan kajian empirikal, kami mencadangkan:

H₄ Kepercayaan terhadap organisasi mengantara hubungan antara kepemimpinan kebaktian dengan prestasi kerja

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang dijalankan menggunakan soal selidik secara dalam talian ke atas penjawat awam kumpulan pengurusan dan profesional di jabatan dan agensi kerajaan serta syarikat berkaitan kerajaan di Malaysia. Penjawat awam di peringkat ini terlibat dengan aktiviti pembuatan keputusan dan strategi bagi jabatan serta memerlukan hubungan seliaan terperinci dari orang atas iaitu ketua mereka. Di samping itu mereka sebenarnya mempunyai kuasa berdasarkan hierarki yang agak tinggi yang membolehkan mereka memanipulasi kuasa untuk terlibat dalam tingkahlaku tidak produktif. Pengedaran soal selidik telah dilakukan dengan mengemukakan *Google Form* melalui pautan yang telah disertakan kepada responden yang telah disasarkan. Kaedah pengumpulan data ini adalah yang paling sesuai dalam era pandemik covid-19 kerana kesukaran untuk mengedarkan borang soal selidik secara bersemuka. Penerangan ringkas mengenai latar belakang kajian, isu kerahsiaan serta *anonymity* disediakan kepada responden di muka depan soal selidik. Dengan menggunakan kaedah pensampelan bertujuan, borang diedarkan kepada penjawat awam dalam kumpulan pengurusan dan profesional. Kutipan data mengambil masa selama tiga bulan dengan dua kali ingatan diberikan kepada responden. Sejumlah 163 maklum balas telah diterima daripada responden tetapi dua daripadanya terpaksa ditolak atas isu teknikal. Ini menjadikan jumlah soal selidik yang dianalisis sebanyak 161.

PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Kepimpinan beretika diukur menggunakan 10-item yang diadaptasi daripada Brown et al. (2005) menggunakan skala *Likert* 5-mata dengan skala 1 mewakili "sangat tidak setuju" dan 5 mewakili "sangat setuju". Antara contoh item kepemimpinan beretika adalah "Penyelia saya boleh dipercayai" dan "Penyelia saya membuat keputusan yang adil dan saksama".

Komitmen organisasi diukur menggunakan pengukuran 8-item daripada Allen & Mayer (1990). Responden diminta menyatakan tahap persetujuan mereka terhadap pernyataan yang diberikan dengan menggunakan skala *likert* bermula dengan 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Contoh item komitmen kepada organisasi adalah "Saya rasa amat gembira untuk menghabiskan sepanjang tempoh kerjaya saya bersama organisasi ini."

Identifikasi organisasi diukur menggunakan skala pengukuran 8-item yang dibangunkan oleh Mael & Ashforth (1992). Dengan menggunakan skala *likert* bermula dengan 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), responden diminta menyatakan persetujuan mereka terhadap item yang diberikan. Antara contoh item adalah “kejayaan organisasi adalah kejayaan saya juga” dan “saya sangat berminat untuk mengetahui pandangan orang lain terhadap organisasi kerja saya”.

Kepercayaan terhadap organisasi diukur menggunakan 5-item daripada McAllister (1995). Skala Likert 5-mata digunakan dengan skala 1 mewakili “sangat tidak setuju” dan 5 mewakili “sangat setuju”. Antara contoh item kepercayaan organisasi adalah “Saya boleh bercakap secara bebas dengan ahli organisasi saya tentang kesukaran yang saya hadapi di tempat kerja dan tahu bahawa mereka akan mahu mendengar” dan “Kami akan berasa kehilangan jika salah seorang daripada kami dipindahkan dan kami tidak dapat bekerjasama lagi”.

Tingkah laku kerja tidak produktif diukur menggunakan 24-item yang diadaptasi daripada *the Job Reactions Survey (JRS)* yang dibangunkan oleh Robinson dan Bennett (1995). Responden diminta menyatakan kekerapan mereka melakukan tindakan yang dinyatakan

dengan menggunakan skala likert Skala Likert 5-mata digunakan dengan skala 1 mewakili “tidak pernah” dan 5 mewakili “setiap hari”. Contoh item “saya sengaja membazirkan bahan-bahan bekalan pejabat kepunyaan majikan” dan “saya cuba menipu majikan saya”.

PROFIL DEMOGRAFI RESPONDEN

Berdasarkan Jadual 1 di bawah, sebanyak 161 responden telah menjawab soal selidik ini. Majoriti responden adalah wanita (62.7%) diikuti lelaki (37.3%). Hampir keseluruhan responden adalah berbangsa Melayu (92.5%), diikuti Cina (4.3%), India (1.2%) dan lain-lain (1.9%). Majoriti responden yang menyertai soal selidik adalah dalam golongan umur 30-39 tahun (49.1%), manakala golongan umur 20-29 tahun (5.0%) adalah yang terendah. Kebanyakan responden terdiri daripada gred 41-44 (55.3%) manakala selebihnya terdiri daripada gred 48-52 (40.4%) dan 54 dan ke atas (4.3%). Dari sudut perkhidmatan, majoriti responden telah berkhidmat bagi tempoh lebih daripada 10 tahun (77.7%) dan hanya 1.2% responden yang berkhidmat kurang setahun. Sebanyak 67.1% responden mempunyai ijazah sarjana muda dan responden terendah adalah 0.6% yang memiliki PhD.

JADUAL 1. Profil demografi responden

	Profil Demografi	Bilangan	Peratus
Jantina	Lelaki	60	37.3
	Perempuan	101	62.7
Status	Tidak berkahwin	22	11.3
	Berkahwin	172	88.8
Umur	21-29	8	5.0
	30-39	79	49.1
	40-49	63	39.1
	Lebih daripada 50 tahun	11	6.8
Gred Jawatan	41-44	89	55.2
	48-52	65	40.4
	54 dan ke atas	7	4.3
Kelayakan	Diploma	9	26.8
	Ijazah	108	41.2
	Sarjana	43	16.5
	PhD	1	0.6
Tempoh Perkhidmatan	Kurang drpd 1 tahun	2	1.2
	1 hingga 5 tahun	13	8.1
	6 hingga 10 tahun	21	13.0
	Lebih 10 tahun	125	77.7
Bangsa	Melayu	149	92.5
	Cina	7	4.3
	India	2	1.2
	Lain-Lain	3	1.9

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

Analisis statistik dilakukan menggunakan perisian *IBM SPSS Statistic 26* dan *AMOS 28*. Analisis Faktor Pengesahan (CFA) dijalankan bagi menguji model pengukuran menerusi kesahan dan kebolehpercayaan semua pemboleh ubah yang dikaji, manakala ujian model berstruktur pula dijalankan untuk menguji hipotesis. Analisis dijalankan dengan menggunakan prosedur dua-langkah yang diperkenalkan oleh Anderson & Gerbing (1988).

MODEL PENGUKURAN

Hasil penilaian model pengukuran menerusi Analisis Faktor Pengesahan menunjukkan nilai padanan indeks yang memuaskan dan memenuhi kriteria yang dicadangkan oleh Hair et al. (2010): $\chi^2 (109) = 124.0$,

pada $p \leq 0.001$; RMSEA= .030; TLI= .99; CFI= .99. Semua indikator mempunyai nilai pekali terpiawai (*standardized coefficient*) yang signifikan dengan nilai antara .79 hingga .94; dan ini menyokong kesahan konvergen (*convergent validity*) instrumen pengukuran yang baik.

Bagi memastikan kesahan diskriminan, ujian perbezaan *Chi-square* telah dijalankan terhadap model alternatif (Anderson & Gerbing 1988). Jadual 2 memaparkan model 5-Faktor sebagai model yang terbaik dengan pembaikan pada nilai *Chi-square* yang signifikan dengan nilai $p \leq 0.01$, serta mempunyai indeks padanan yang terbaik apabila dibandingkan dengan setiap model alternatif lain. Dapatan ini menyokong kesahan diskriminan semua konstruk kajian. Kesimpulannya, selain daripada indeks padanan yang baik, Analisis Faktor Pengesahan juga menunjukkan model pengukuran mempunyai kedua-dua kesahan konvergen dan diskriminan yang diperlukan untuk analisis seterusnya.

JADUAL 2. Hasil ujian Perbezaan *Chi-Square* bagi Model Pengukuran (CFA)

Model	χ^2	<i>df</i>	$\Delta\chi^2$	Δdf	RMSEA	TLI	CFI
Model 5-faktor (Model kajian)	124.00	109	-	-	.03	.99	.99
Model 3-faktor (gabungkan semua pemboleh ubah pengantara sebagai satu)	189.20	112	65.20**	3	.07	.93	.94
Model 1-faktor (gabungkan semua pemboleh ubah sebagai satu)	251.40	117	127.40**	8	.09	.87	.88

** Signifikan pada $p < .00$. Tahap signifikan ujian perbezaan *Chi-square* ditetapkan pada $p < .01$ (untuk 1 d.f., χ^2 bersamaan dengan 6.63).

Seterusnya, Jadual 3 menunjukkan hasil analisis deskriptif yang merangkumi nilai purata (min), sisihan piawai, korelasi dan kebolehpercayaan bagi setiap pemboleh ubah kajian ini. Secara keseluruhannya, tahap kebolehpercayaan bagi semua pemboleh ubah adalah baik dengan nilai *Cronbach's Alpha* antara 0.81 hingga 0.94. Dapatan ujian korelasi juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara semua pemboleh ubah. Kepimpinan beretika berhubung secara negatif dengan tingkah laku kerja tidak produktif dengan nilai $r = -2.25$ ($p < 0.01$).

Kepimpinan beretika juga mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pemboleh ubah pengantara komitmen organisasi ($r = .33$, $p < 0.01$); kepercayaan terhadap organisasi ($r = .32$, $p < 0.01$) dan identifikasi organisasi ($r = .21$, $p < 0.01$). Akhir sekali, ujian korelasi juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah pengantara dengan tingkah laku kerja tidak produktif (komitmen organisasi: $r = -.36$, $p < 0.01$; kepercayaan organisasi: $r = -.23$, $p < 0.01$; identifikasi organisasi: $r = -.33$, $p < 0.01$).

JADUAL 3. Skor min, sisihan piawai, korelasi dan kebolehpercayaan

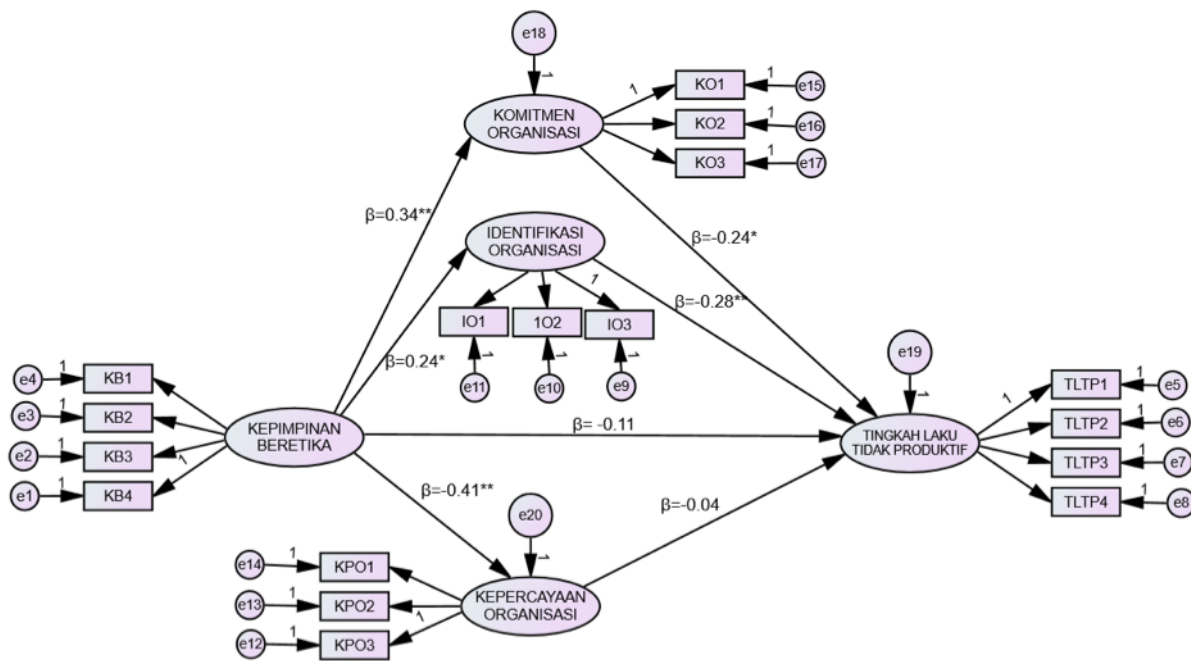
Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	1	2	3	4	5
1. Kepimpinan beretika	3.85	.71	(.94)				
2. Komitmen organisasi	3.92	.70	.33*	(.90)			
3. Kepercayaan Organisasi	3.78	.73	.32*	.25*	(.90)		
4. Identifikasi Organisasi	4.01	.66	.21*	.49*	.43*	(.89)	
5. Tingkah laku kerja tidak produktif	1.42	.39	-2.25*	-.36*	-.23*	-.33*	(.81)

Nota: * $p < 0.01$

MODEL BERSTRUKTUR

Pengujian hipotesis hubungan langsung serta hubungan tidak langsung antara kepemimpinan beretika dengan tingkah laku kerja tidak produktif dijalankan menerusi penilaian model berstruktur. Memandangkan nisbah saiz sampel kepada parameter tidak mencapai tahap yang dicadangkan (Bentler 1995), pendekatan *partial disaggregation* digunakan sebagai strategi anggaran yang lebih bersifat parsimoni (Bagozzi & Heatherton 1994). Dalam pendekatan ini, sebelum penilaian model berstruktur dijalankan, item pengukuran bagi setiap pemboleh ubah digabungkan secara rawak bagi menghasilkan tiga atau empat indikator baharu bagi setiap faktor. Hasil ujian mendapati model yang dicadangkan dalam kajian ini mempunyai indeks kesesuaian (fit-indices) yang baik serta berada dalam julat nilai yang dicadangkan oleh para sarjana (cth: Hair et al. 2010) : $\chi^2 (112) = 207.15$ at $p < .00$; CFI = .94; TLI = .93 ; RMSEA = .06.

Rajah 1 memaparkan nilai pekali terpiawai bagi setiap hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji. Hasil analisis model berstruktur menunjukkan tiada hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan beretika dengan tingkah laku kerja tidak produktif ($\beta = -0.11$, $p \geq 0.01$). Walau bagaimanapun, hubungan berlaku secara tidak langsung menerusi pemboleh ubah pengantaraan komitmen dan identifikasi organisasi. Kepimpinan beretika berhubung secara positif dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.34$, $p \leq 0.01$) dan identifikasi organisasi ($\beta = 0.24$, $p \leq 0.01$); dan seterusnya komitmen organisasi dan identifikasi organisasi berhubung secara negatif dengan tingkah laku kerja tidak produktif ($\beta = -0.24$, $p \leq 0.01$; $\beta = -0.28$, $p \leq 0.01$). Bagi pemboleh ubah kepercayaan organisasi pula, hasil ujian mendapati hubungannya yang signifikan dengan kepemimpinan beretika ($\beta = 0.41$, $p \leq 0.01$), tetapi tidak signifikan dengan tingkah laku kerja tidak produktif ($\beta = 0.04$, $p \geq 0.01$).



RAJAH 1. Model pengantaraan dengan nilai pekali terpiawai

Dapatan ini bermaksud pemboleh ubah komitmen dan identifikasi bertindak sebagai pengantara penuh dalam hubungan antara kepemimpinan beretika dengan tingkah laku kerja tidak produktif. Bagi mengesahkan wujudnya pengantaraan yang signifikan, ujian *bootstrapping bias-corrected 95%* telah dijalankan dan hasilnya menunjukkan sela keyakinan hubungan tidak langsung bagi kedua-dua hubungan pengantaraan yang signifikan dengan nilai antara bagi kedua-dua had LLCI dan ULCI yang tidak mengandungi nilai sifar (komitmen organisasi: $\beta = .04$, $SE = .02$, $LLCI = -.012$, $ULCI = -.010$; identifikasi: $\beta = .02$, $SE = .01$, $LLCI = -.06$, $ULCI = -.026$). Justeru dapat disimpulkan bahawa hipotesis pengantaraan H2 dan H3

disokong, manakala H1 dan H4 tidak disokong. Secara keseluruhan model kajian menerangkan sebanyak 19 peratus varian dalam tingkah laku kerja tidak produktif.

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini menyiasat hubungan langsung antara kepemimpinan beretika dengan tingkah laku kerja tidak produktif, serta peranan komitmen organisasi, identifikasi organisasi dan kepercayaan terhadap organisasi sebagai mekanisme pengantaraan yang menghubungkan kedua-dua pemboleh ubah tersebut dalam konteks pekerja pengurusan dan profesional yang bekerja dalam

perkhidmatan awam di Malaysia. Secara umumnya, dapatan kajian ini dijangka dapat menyumbang kepada literatur berkaitan tingkah laku kerja tidak produktif di tempat kerja terutamanya mengenai faktor-faktor yang meramal tingkah laku tersebut.

Dapatan kajian ini menunjukkan kepimpinan beretika berhubung secara tidak langsung dengan tingkah laku kerja tidak produktif menerusi komitmen organisasi dan identifikasi organisasi sebagai model pengantaraan penuh. Jika diperhatikan, hubungan korelasi antara kedua-dua pemboleh ubah menunjukkan hubungan positif yang signifikan. Walau bagaimanapun, apabila pemboleh ubah pengantara dimasukkan ke dalam persamaan atau model, nilai pekali terpiawai bagi hubungan antara kepimpinan beretika dengan tingkah laku kerja tidak produktif telah berubah menjadi tidak lagi signifikan kerana ia telah ditarik oleh pemboleh ubah pengantara iaitu komitmen organisasi dan identifikasi organisasi. Dapatan ini menunjukkan kesan kepimpinan beretika terhadap tingkah laku kerja tidak produktif sebenarnya berlaku secara tidak langsung.

Pertama, hubungan tidak langsung tersebut berlaku menerusi komitmen organisasi. Secara teoretikal, hubungan pengantaraan ini menyokong hujah teori kepimpinan beretika (Brown & Trevino 2006) dan teori pertukaran sosial (Blau 1964). Mengikut teori pertukaran sosial, tingkah laku yang ditunjukkan oleh seseorang pemimpin boleh mempengaruhi tingkah laku orang bawahan berdasarkan kepada konsep tukar ganti yang setara (Blau 1964). Pemimpin yang bersikap adil, bermoral, berintegriti dalam setiap perkataan yang diucapkan dan tindakan yang dilakukan berupaya meningkatkan komitmen pekerja di bawah kepimpinannya atas dasar balasan daripada pekerja kepada ketua yang beretika (Blau 1964; Brown & Trevino 2006). Komitmen yang tinggi terhadap organisasi seterusnya akan menyebabkan pekerja bawahan tersebut untuk tidak terlibat dengan tingkah laku kerja tidak produktif sebagai cara untuk memastikan konsistensi proses tukar ganti atau balasan setara tersebut.

Kedua, hubungan tidak langsung juga berlaku menerusi identifikasi organisasi sebagai pengantara. Dapatan ini selaras dengan hujah teori identiti sosial (Tajfel 1974) mengenai kecenderungan individu untuk memperkenalkan diri mereka berdasarkan kumpulan atau organisasi yang dianggotai. Organisasi yang dipimpin oleh ketua yang mempunyai gaya kepimpinan beretika berupaya membina persekitaran yang kondusif bagi pekerja untuk terus menganggotai organisasi tersebut kerana perasaan kepunyaan dan kekitaan yang dikenali sebagai identifikasi organisasi (Brown & Trevino 2006; Walumbwa et al. 2011). Seterusnya, perasaan kepunyaan dan kekitaan yang tinggi tersebut akan menyebabkan kecenderungan pekerja untuk melakukan tingkah laku kerja tidak produktif semakin menurun.

Bagi pemboleh ubah kepercayaan organisasi pula, kajian ini mencadangkan gaya kepimpinan beretika yang dipamerkan oleh pemimpin dilihat sebagai teladan yang

baik perlu dibalas dengan sikap yang positif juga (Detert et al. 2007); misalnya, dengan meletakkan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi. Kepercayaan yang tinggi tersebut seterusnya mendorong mereka untuk tidak terlibat dengan tingkah laku tidak produktif (cth., Erkutlu & Chafra 2013). Walau bagaimanapun, berlawanan dengan jangkaan, hasil ujian didapati tidak menyokong hipotesis pengantaraan yang dicadangkan. Penelitian terhadap hasil ujian model berstruktur (Rajah 1) menunjukkan hubungan yang signifikan berlaku antara kepimpinan beretika dan kepercayaan terhadap organisasi, tetapi tidak pada hubungan seterusnya antara kepercayaan terhadap organisasi dan tingkah laku kerja tidak produktif. Kemungkinan yang boleh dikaitkan mengapa keadaan ini berlaku adalah sampel kajian. Berbanding dengan kajian-kajian lepas yang menguji peranan kepercayaan terdiri dari pekerja sektor swasta (cth., Walumbwa et al. 2011; Xu et al. 2016), responden kami adalah pekerja di sektor awam. Ciri-ciri spesifik dan peranan kerja penjawat awam memungkinkannya dapatan kajian ini tidak selari dengan kajian-kajian lepas. Penjawat awam yang berkhidmat di jabatan kerajaan mahupun agensi yang berkaitan dengan kerajaan yang mana organisasi ini tidak berorientasi keuntungan seperti sektor swasta. Umum mengetahui status penjawatan di sektor awam adalah lebih terjamin dengan kemudahan seperti persaraan menyebabkan kepercayaan kepada organisasi telah sedia wujud dalam kalangan pekerja. Sementara itu, penjawat awam dalam kategori kumpulan pengurusan dan profesional merupakan mereka yang bertanggung jawab dalam mengubal polisi dan dasar bagi kerajaan demi menjaga kepentingan rakyat. Oleh itu, kumpulan ini mempunyai kesedaran yang tinggi kepada hasil kerja mereka (cth., bersikap proaktif, menjaga kepentingan rakyat). Justeru, kepercayaan terhadap organisasi bukan merupakan faktor yang menentukan sama ada mereka akan bertindak secara positif atau negatif; dan secara khususnya, dalam konteks kajian ini adalah kecenderungan melibatkan diri dengan tingkah laku kerja tidak produktif.

Dapatan kajian ini membawa implikasi teoretikal terutamanya kepada literatur tingkah laku tidak produktif. Peranan pemimpin penting untuk menentukan tingkah laku pekerja dan orang bawahan. Pemimpin beretika yang mengutamakan keadilan dengan memberi peluang yang sama rata kepada semua amat disenangi oleh pekerja, dan berupaya mengurangkan tingkah laku negatif dalam kalangan orang bawahan. Dengan menggunakan teori pembelajaran sosial (Bandura 1986), teori pertukaran sosial (Blau 1964) dan teori identifikasi sosial (Tajfel 1974) serta teori kepimpinan beretika (Brown & Trevino 2006) sebagai teori utama, kajian ini berupaya menjelaskan hubungan langsung dan tidak langsung antara kepimpinan beretika dan tingkahlaku tidak produktif dalam kalangan pekerja. Pertama, sebagai contoh teladan, pemimpin ini memperjuangkan moral dan integriti dapat membantu menghalang orang bawahan daripada terlibat dalam tingkah laku seperti mencuri, mensabotaj dan sebagainya (Brown & Trevino

2006; Bandura 1986). Kedua, hubungan kepemimpinan beretika dengan tingkah laku tidak produktif tidak hanya berlaku secara langsung tetapi juga menerusi komitmen organisasi dan identifikasi organisasi yang bertindak sebagai mekanisme pengantaraan di antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Pemimpin yang beretika akan meningkatkan komitmen dalam kalangan pekerja dan selanjutnya mengurangkan kecenderungan pekerja untuk terlibat dalam tingkah laku tidak produktif atas dasar hubungan timbal balik (Blau 1964). Demikian juga, pemimpin yang menunjukkan etika dan integriti yang tinggi secara tidak langsung akan meningkatkan pengenalan pekerja sebagai ahli organisasi melalui identifikasi organisasi yang seterusnya menjauhkan orang bawahan dari tingkah laku tidak produktif (Tajfel 1974).

Selain daripada menyumbang secara teoretikal kepada literatur berkaitan tingkah laku kerja tidak produktif dan kepemimpinan, dapatan kajian ini juga membawa implikasi praktikal yang boleh diterjemahkan dalam hubungan antara ketua dan pekerja, khususnya bagi sektor perkhidmatan awam yang biasanya wujud dalam konteks jabatan atau unit yang lebih kecil. Tingkah laku pekerja atau orang bawahan, sama ada yang baik mahupun buruk, berkait rapat dengan layanan dan interaksi mereka dengan ketua jabatan masing-masing. Pemimpin yang mengamalkan nilai etika yang tinggi lebih mudah diterima dan disenangi oleh orang bawahan. Situasi ini mewujudkan perasaan kepunyaan yang tinggi terhadap organisasi dan kesetiaan dalam bentuk komitmen organisasi yang boleh mengurangkan kecenderungan pekerja untuk terlibat dalam tingkah laku kerja tidak produktif. Justeru, dalam program latihan dan pembangunan kepemimpinan, organisasi melalui jabatan perlu memastikan ciri-ciri kepemimpinan beretika seperti amalan integriti, kejujuran dan keadilan dimasukkan dalam modul dan seterusnya diterapkan kepada semua pemimpin di sektor awam. Selain itu, pemimpin juga perlu berusaha menyediakan persekitaran beretika serta menumpukan kepada perasan kepunyaan, keterikatan dan kesetiaan dalam diri pekerja. Hal ini penting kerana pemimpin atau ketua yang beretika berupaya membantu meningkatkan komitmen dan identifikasi terhadap jabatan atau organisasi di mana mereka bekerja, dan seterusnya mengurangkan tingkah laku tidak produktif dalam kalangan pekerja atau orang bawahan.

LIMITASI DAN KAJIAN MASA HADAPAN

Seperti kajian lain, kajian ini juga mempunyai limitasi yang perlu diberi perhatian dalam menginterpretasi dapatan. Pertama, persampelan bukan kebarangkalian yang digunakan menyebabkan dapatan kajian dan tidak dapat di generalisasi kepada seluruh populasi tetapi hanya terhad kepada sampel kajian sahaja. Justeru, kajian masa hadapan dicadangkan untuk melakukan persampelan kebarangkalian dan dilakukan terhadap sampel dan konteks yang berbeza. Kedua, pengumpulan data secara keratan rentas serta kaedah pelaporan sendiri mungkin

mencetuskan bias *common method variance*. Untuk meminimumkan isu bias ini, penyelidik disarankan untuk mengukur pemboleh ubah tingkah laku tidak produktif menerusi penilaian ketua, rakan sekerja atau orang bawahan menggunakan kaedah pengumpulan data secara *longitudinal*. Akhir sekali, berdasarkan kepada kepentingan hubungan pengantaraan dalam kajian ini, kajian masa hadapan dicadangkan untuk menyiasat faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkah laku kerja tidak produktif; antaranya termasuklah peranan pemboleh ubah psikologi seperti efikasi sendiri, pemerkasaan psikologi dan modal psikologi.

PENGHARGAAN

Penulis merakamkan ucapan terima kasih di atas sokongan Universiti Kebangsaan Malaysia menerusi geran penyelidikan GGP-2020-048

RUJUKAN

- Abas, C., Omar, F., Halim, F.W., Muhammad Hafidz, S.W. & Pengurusan, J. 2016. Peranan keletihan emosi dan penghargaan sendiri berasaskan organisasi dalam hubungan antara persepsi sokongan organisasi dan tingkah laku kerja tidak produktif. *Jurnal Pengurusan* 48: 73-88.
- Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. In Berkowitz, L. (Ed.), *advances in experimental social psychology*. 2: 267-299. New York, Academic Press.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. 1988. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423.
- Arar, K., Haj, I., Abramovitz, R. & Oplatka, I. 2016. Ethical leadership in education and its relation to ethical decision-making- The case of Arab schools' leaders in Israel. *Journal of Educational Administration* 54(6): 647-660.
- Bagozzi, R.P. & Heatherton, T.F. 1994. A general approach to representing multifaceted personality construct. *Structural Equation Modeling* 1(1): 35-67.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84(2): 191-215.
- Bedi, A., Alpaslan, C.M. & Green, S. 2016. A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics* 139(3): 517-536.
- Bennett, R.J., Marasi, S. & Locklear, L. 2019. Workplace deviance. In *Oxford research encyclopedia of business and management*: 1-25. New York: Oxford University Press
- Bentler, P.M. 1995. On the fit of models to covariances and methodology. *Psychological Bulletin* 112: 400-404.
- Bibi, Z., Karim, J., ud Din, S. 2013. Workplace incivility and counterproductive workbehavior: moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research* 28(2): 317-334.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.

- Bowling, N.A., Burns, G.N., Stewart, S.M. & Gruys, M.L. 2011. Conscientiousness and agreeableness as moderators of the relationship between neuroticism and counterproductive work behaviors: a constructive replication. *International Journal of Selection and Assessment* 19(3): 320-330.
- Brown, Michael E. & Linda K. Trevino 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17(6): 595-616.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. & Harisson, D. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 97(2): 117-134.
- Carpenter, N.C., Whitman, D.S. & Amrhein, R. 2021. Unit-level counterproductive work behavior (CWB): A conceptual review and quantitative summary. *Journal of Management* 47(6): 1498-1527
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17(3): 336-354.
- Detert, J.R., Trevino, L.K., Burris, E.R. & Andiappan, M. 2007. Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology* 92(4): 993.
- Engelbrecht, A.S., Heine, G. & Mahembe, B. 2017. Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal* 38(3): 368-379.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. 2013. Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review* 36(9): 828-848.
- Gill, H., Meyer, J.P., Lee, K., Shin, K.H. & Yoon, C.Y. 2011. Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management* 28(3): 595-607.
- Götz, M., Donzallaz, M. & Jonas, K. 2020. Leader-member exchange fosters beneficial and prevents detrimental workplace behavior: organizational identification as the linking pin. *Frontiers in Psychology* 11: 1788.
- Guinot, J., Chiva, R. & Mallén, F. 2013. Organizational trust and performance: is organizational learning capability a missing link? *Journal of Management & Organization* 19(5): 559-582.
- Gundlach, M., Zivnuska, S. & Stoner, J. 2006. Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model. *Human relations* 59(12): 1603-1632.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7th Ed. Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Huang, S., Li, M.W. & Chang, T.W. 2021. Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Frontiers in Psychology* 12: 658727.
- Karakus, M. 2018. The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies* 5(1): 74-84.
- Kim, W.G. & Brymer, R.A. 2011. The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management* 30(4): 1020-1026.
- Lavelle, J.J., Harris, C.M., Rupp, D.E., Herda, D.N., Young, R.F., Hargrove, M.B., Thornton-Lugo, M.A. & McMahan, G.C. 2018. Multifoci effects of injustice on counterproductive work behaviors and the moderating roles of symbolization and victim sensitivity. *Journal of Organizational Behavior* 39(8): 1022-1039.
- Leymann, H. 1996. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 165-184.
- Li, M., Pérez-Díaz, P.A., Mao, Y. & Petrides, K.V. 2018. A multilevel model of teachers' job performance: understanding the effects of trait emotional intelligence, job satisfaction, and organizational trust. *Frontiers in Psychology* 9: 2420.
- Liang, L.H., Nishioka, M., Evans, R., Brown, D.J., Shen, W. & Lian, H. 2022. Unbalanced, unfair, unhappy, or unable? Theoretical integration of multiple processes underlying the leader mistreatment-employee cwB relationship with meta-analytic methods. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29(1): 33-72.
- Mael, F.A. & Ashforth, B.E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13(2): 103-123.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review* 1(1): 61 - 89.
- Marcus, B., Taylor, O.A., Hastings, S.E., Sturm, A. & Weigelt, O. 2016. The structure of counterproductive work behavior: a review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management* 42(1): 203-233.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20(3): 709-734.
- McAllister, D.J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38(1): 24-59.
- Meisler, G., Drory, A. & Vigoda-Gadot, E. 2019. Perceived organizational politics and counterproductive work behavior: the mediating role of hostility. *Personnel Review* 49 (8): 1505-1517.
- Mekpor, B. & Dartey-Baah, K. 2017. Leadership styles and employees' voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector. *Leadership & Organization Development Journal* 38(1): 74-88.
- Michel, J.S., Newness, K. & Duniewicz, K. 2016. How abusive supervision affects workplace deviance: a moderated-mediation examination of aggressiveness and work-related negative affect. *Journal of Business and Psychology* 31(1): 1-22.
- Mowday, R. , Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2): 224-247.
- Ong, T.S., Teh, B.H., Sim, G.K., Ng, S.H. & Hossain, M.I. 2022. Does dysfunctional behavior matter when it comes to audit quality in Malaysia? *Asian Journal of Accounting and Governance* 17: 1-13.
- Özden, D., Arslan, G.G., Ertuğrul, B. & Karakaya, S. 2019. The effect of nurses' ethical leadership and ethical climate perceptions on job satisfaction. *Nursing Ethics* 26(4): 1211-1225.
- Robinson, S. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41: 574-590.

- Robinson, S. & Bennett, R. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38(2): 555–572.
- Sackett, P.R. & DeVore, C.J. 2001. Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology 1*: 145–164. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sankowska, A. 2013. Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization* 20(1): 85-100.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. 2007. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review* 32(2): 344-354.
- Selvarajan, T.T., Singh, B., Cloninger, P.A. & Misra, K. 2019. Work–family conflict and counterproductive work behaviors: moderating role of regulatory focus and mediating role of affect. *Organization Management Journal* 16(1): 42-54.
- Sharma, J. & Dhar, R.L. 2016. Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review* 45(1): 161-182.
- Shin, Y., Sung, S.Y., Choi, J.N. & Kim, M.S. 2015. Top management ethical leadership and firm performance: mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics* 129(1): 43-57.
- Singh, U. & Srivastava, K.B. 2016. Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review* 17(3): 594-609.
- Smidts, A., Pruyn, A. T.H. & Van Riel, C.B. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* 44(5): 1051-1062.
- Spector, P.E. & Fox, S. 2002. An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review* 12(2): 269–292
- Spector, P.E. & Fox, S. 2005. The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. 151–174. American Psychological Association.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A. & Kessler, S. 2006. The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior* 68 (3): 446-460.
- Steffens, N.K., Fonseca, M.A., Ryan, M.K., Rink, F.A., Stoker, J. I. & Pieterse, A.N. 2018. How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly* 29(6): 6 37-647.
- Tajfel, H. 1974. Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information* 13(2): 65–93.
- Tenbrunsel, A.E., Rees, M.R. & Diekmann, K.A. 2019. Sexual harassment in academia: ethical climates and bounded ethicality. *Annual Review of Psychology* 70: 245-270.
- Valéau, P., Paille, P., Dubrulle, C. & Guenin, H. 2021. The mediating effects of professional and organizational commitment on the relationship between HRM practices and professional employees' intention to stay. *International Journal of Human Resource Management* 32(8): 1828-1864.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. 2004. Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology* 89(6): 1008–1022.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A.L. 2011. Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115(2): 204-213.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J. & Zhu, W. 2008. How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology* 61(4): 793-825.
- Warren, D.E. 2003. Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review* 28(4): 622–632.
- Whelpley, C.E. & McDaniel, M.A. 2016. Self-esteem and counterproductive work behaviors: a systematic review. *Journal of Managerial Psychology* 31(4): 850–863.
- Xu, A. J., Loi, R. & Ngo, H.Y. 2016. Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: the mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics* 134(3): 493-504.
- Zhao, H., Liu, W., Li, J. & Yu, X. 2019. Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: the moderating role of relative leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior* 40(7): 834-848.

Rasidah Arshad*
Fakulti Ekonomi & Perniagaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA
E-mel: rasida@ukm.edu.my

Norulhuda Tajuddin
Fakulti Pengurusan dan Perniagaan
Universiti Teknologi MARA Cawangan Pahang
Kampus Raub
27600 Raub, Pahang, MALAYSIA.
E-mel: alhudatajuddin583@uitm.edu.my

Nor Shuhadannisah Abd Shukor
Fakulti Ekonomi & Perniagaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-mel: nor.shukor@perkeso.gov.my

Muhammad Rahmat Abdullah
Fakulti Ekonomi & Perniagaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-mel: rahmat@usim.edu.my

*Corresponding author