

Hubungan Antara Konflik dan Tingkah Laku Buli dalam Unit Kerja: Peranan Kepercayaan Sebagai Pengantara

(The Relationship between Conflict and Bullying Behavior in Work Unit: The Role of Trust as a Mediator)

Sharul Azlan Maulod
(Kolej Profesional MARA Beranang)
Rasidah Arshad
(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Ida Rosnita Ismail
(UKM-Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Tingkah laku buli di tempat kerja didapati memberi kesan negatif bukan sahaja kepada pekerja, tetapi juga kepada organisasi secara keseluruhan. Dapatan kajian lepas menunjukkan antedecedan atau punca yang mempengaruhi tingkah laku buli di tempat kerja adalah terdiri daripada faktor individu dan faktor situasi yang berkaitan dengan organisasi. Kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan antara konflik (sebagai faktor peramal) dengan tingkah laku buli di tempat kerja. Secara khususnya, kajian ini menghipotesiskan wujudnya hubungan langsung antara konflik dalam kalangan ahli unit kerja dengan tingkah laku buli, dan hubungan tidak langsung menerusi kepercayaan antara sesama ahli. Kesahan model pengukuran dan hipotesis diuji menggunakan teknik statistik Model Persamaan Berstruktur (SEM) dengan menggunakan data yang dikumpulkan daripada 480 orang penjawat awam yang bekerja dalam 90 unit kerja di dalam sebuah organisasi besar di Malaysia. Selaras dengan Teori Pengekalan Sumber, dapatan kajian ini menunjukkan wujudnya hubungan langsung yang signifikan antara konflik dengan tingkah laku buli dalam kalangan ahli unit kerja, dan hubungan tidak langsung menerusi kepercayaan sebagai pemboleh ubah pengantara. Dapatan kajian ini menyumbang kepada literatur tingkah laku tidak produktif secara amnya dan literatur buli secara khususnya dengan membuktikan kepentingan peranan konflik dan kepercayaan dalam meramal tingkah laku buli dalam unit kerja.

Kata kunci: Tingkah laku buli; unit kerja; kepercayaan; konflik; Teori Pengekalan Sumber.

ABSTRAK

Workplace bullying behavior was found to not only harm employees but also the organization as a whole. Findings from past research have shown that individual and situational factors act as antecedents of bullying behavior. The purpose of this paper is to examine the relationship between conflict and workplace bullying. Specifically, this study hypothesized both direct relationship between conflict and bullying behavior, and indirect relationship between the two variables via trust. To test the validity of the measurement model and to test the hypotheses, Structural Equation Modelling (SEM) statistical technique was employed to analyze the survey data collected from 480 public officers from a large organization in Malaysia. Consistent with Conservation of Resources Theory, the results showed that conflict is directly related to bullying behavior in work unit, and indirectly related through trust as the mediator. The findings of the study contribute to the literature in counter-productive behavior (in general), and specifically in work bullying behavior, by showing the importance of conflict and trust in predicting bullying behavior in work unit.

Keywords: Bullying behavior; work unit; trust; conflict; Conservation of Resources Theory.

PENGENALAN

Tingkah laku buli di tempat kerja sebagai fenomena yang berlaku secara global telah menjadi tumpuan penyelidikan akademik dari seluruh dunia sejak sekian lama (cth: Ayoko, Callan & Härtel 2006; Einarsen & Skogstad 1996; Jacobsen et al. 2019; Ram 2019; Tanchak 2020). Menurut Einarsen, Hoel dan Notelaers (2009), tingkah laku buli di tempat kerja merupakan penderaan emosi dan layanan buruk yang dilakukan oleh pelaku ke atas mangsa dengan cara sistematik dan berterusan sehingga menyebabkan pelbagai kesan negatif terhadap pekerja dan organisasi secara keseluruhannya. Antara contoh buli di tempat kerja termasuklah diberikan kerja yang bukan dalam kepakaran atau skop kerja, diberi tarikh akhir kerja yang tidak munasabah, dimalukan dan

dipersendakan di khalayak ramai, diberi layanan seperti musuh, sentiasa dikritik atas kesilapan, pendapat tidak dihiraukan, mangsa gurauan melampau, menjadi sasaran ejekan dan herdikan, dan diugut atau didera secara fizikal.

Tingkah laku buli memberi kesan negatif kepada fisiologikal, fizikal dan keupayaan kerja mangsa. Antara kesan-kesan tersebut adalah mangsa mengalami perasaan cemas, serangan panik, rasa rendah diri, mengalami simptom berkaitan stres, kemurungan, tekanan darah tinggi, migrain dan sakit jantung, serta penurunan kepuasan kerja dan komitmen di tempat kerja (Einarsen et al. 2011; Nielson & Einarsen 2012; Sims & Sun 2012; Wu et al. 2019). Tingkah laku buli turut memberi kesan kepada orang yang menyaksikan perbuatan ini, iaitu mereka berasa takut sekiranya mereka akan menjadi mangsa yang seterusnya, berasa bersalah dan malu kerana tidak dapat membantu (Branch & Murray 2015). Selain itu, kedua-dua pihak mangsa dan saksi kejadian buli terpaksa bekerja dalam persekitaran kerja yang tidak menyeronokkan dan toksik akibat tingkah laku buli yang berlaku di dalam organisasi. Akhir sekali, tingkah laku buli juga memberi kesan negatif terhadap organisasi yang merangkumi tanggungan kos yang tinggi oleh organisasi akibat masalah kesihatan dan kesejahteraan pekerja, kadar ketidakhadiran yang tinggi (Heugten 2012), dan kemerosotan prestasi dan produktiviti pekerja (Samnani & Singh 2014). Selain itu, kadar lantik henti yang tinggi akibat tingkah laku buli juga akan menjejaskan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang sihat dan selamat.

Selain daripada kesan tingkah laku buli, para penyelidik juga menumpukan kajian mereka kepada anteseden tingkah laku tersebut. Antara pemboleh ubah yang mendapat perhatian termasuklah perbezaan individu seperti jantina, umur dan kaum (Fox & Stallworth 2010; Hollis 2017) dan personaliti (Persson et al. 2009; Hidzir et al. 2017). Faktor situasi seperti autonomi, sokongan sosial, konflik peranan, interaksi antara individu, dan perubahan organisasi juga dilaporkan bertindak sebagai peramal yang signifikan terhadap tingkah laku buli di tempat kerja (Arthur 2011; Hoel et. al 2003). Tidak dapat dinafikan, dapatan yang diperolehi daripada kajian-kajian tersebut telah membantu penyelidik dan pengurus dalam memahami mengapa gejala buli berlaku di tempat kerja dan mengambil tindakan bersesuaian untuk mengurangkan tingkah laku tersebut. Walau bagaimanapun, masih terdapat beberapa jurang kajian dalam memahami tingkah laku buli di tempat kerja.

Pertama, kebanyakan kajian menumpukan kepada anteseden tingkah laku buli dalam konteks individu secara umum jika dibandingkan dengan konteks pekerja yang bekerja dalam satu pasukan atau unit kerja (Neall & Tuckey 2014; Samnani & Singh 2016). Kajian mengenai tingkah laku buli dalam konteks pekerja yang bekerja dalam pasukan atau unit kerja yang lebih kecil dalam organisasi perlu dijalankan kerana dalam konteks ini pekerja sentiasa berinteraksi dan saling bergantung antara satu sama lain dalam mencapai prestasi bersama (Dechant, Marsick & Kasl 1993). Ianya bertepatan dengan tujuan unit kerja dibentuk, iaitu untuk ahli-ahlinya saling bekerjasama bagi mencapai matlamat unit kerja dan matlamat organisasi secara keseluruhan. Walau bagaimanapun, tingkah laku buli boleh berlaku dalam unit kerja yang akan menjejaskan prestasi dan pencapaian matlamat bersama.

Kedua, walaupun terdapat kajian terdahulu (cth: Devonish 2013; Samnani 2013; Deshong, Grant & Mullins-sweatt 2015) yang menyiasat hubungan langsung antara anteseden dan tingkah laku buli, penyiasatan mengenai mekanisme yang menghubungkan pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar tersebut, terutamanya dalam konteks unit kerja, masih terhad (Coyne, Craig & Chong 2004). Tren terkini menunjukkan pemahaman mengenai anteseden tingkah laku buli juga dapat ditingkatkan menerusi hubungan tidak langsung menerusi proses atau mekanisme yang mendasari hubungan antara anteseden dan tingkah laku buli tersebut (Rai & Agarwal 2018). Sebagai contoh, kajian Baillien dan De Witte (2009) mendapati hubungan tidak langsung yang signifikan antara perubahan organisasi dengan tingkah laku buli menerusi pengantaraan konflik peranan dan ketiadaan jaminan pekerjaan. Manakala, kajian Baillien et al. (2016) pula mendapati konflik perhubungan mengantara hubungan antara konflik tugas dan tingkah laku buli.

Menurut kerangka teori yang dikenali sebagai 'hipotesis kerja-persekitaran' (Leymann 1996), buli di tempat kerja merupakan tingkah laku melampau yang berlaku disebabkan oleh keadaan tempat kerja dan faktor-faktor organisasi lain. Sejar dengan pandangan ini, kajian ini mengetengahkan konflik dan kepercayaan sebagai peramal tingkah laku buli berdasarkan pandangan Leymann (1996) bahawa tingkah laku buli berlaku disebabkan oleh keadaan persekitaran yang tidak terkawal dan tidak dapat diselesaikan. Selain itu, pekerja yang bekerja dalam satu unit yang sama dalam tempoh jangka masa yang panjang juga lebih terdedah kepada konflik yang seterusnya akan menjejaskan kepercayaan dalam kalangan ahli dan akhirnya menyebabkan berlakunya tingkah laku buli. Justeru, kajian ini bertujuan untuk menyiasat peranan konflik sebagai peramal tingkah laku buli dalam unit kerja sebuah organisasi dan peranan kepercayaan sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut.

ULASAN LITERATUR DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

TINGKAH LAKU BULI DI TEMPAT KERJA

Tingkah laku buli di tempat kerja adalah perilaku negatif yang berterusan dan sistematik ke atas individu tertentu sehingga membuatkan mereka berada dalam keadaan emosi yang tertekan dan menjejaskan prestasi kerja mereka (Einarsen et al. 2003). Antara ciri utama yang membezakan tingkah laku buli dengan tingkah laku tidak produktif (*counterproductive behavior*) yang lain seperti tingkah laku tidak sopan, tingkah laku menyimpang, tingkah laku agresif dan tingkah laku ganas adalah: i) kekerapan tingkah laku tersebut ditunjukkan oleh pembuli, ii) tingkah laku tersebut berlaku secara berterusan, dan iii) wujud ketidakseimbangan kuasa antara pembuli dan mangsa buli. Tingkah laku buli biasanya dilakukan secara berulang kali sama ada harian, mingguan atau bulanan, dan ia dilakukan secara berterusan sehingga mencecah enam bulan ke atas. Ini bermaksud tingkah laku negatif yang berlaku sekali atau dua masih tidak dianggap sebagai buli, sehinggalah tingkah laku tersebut berlaku secara berulang dalam tempoh yang tertentu. Ciri tingkah laku buli seterusnya adalah kewujudan kuasa yang tidak seimbang di mana pihak yang dibuli tidak berupaya melindungi dirinya daripada menjadi mangsa buli. Dalam situasi ini, pembuli biasanya mempunyai kuasa dalam bentuk kuasa kedudukan, fizikal atau emosi terhadap mangsa (Einarsen et al. 2011).

Secara amnya, terdapat tiga dimensi tingkah laku buli yang dikenal pasti berlaku di tempat kerja: tingkah laku buli berkaitan kerja, tingkah laku buli berkaitan peribadi dan tingkah laku buli berkaitan fizikal (Einarsen et al. 2009). Tingkah laku buli berkaitan kerja termasuklah memberikan beban kerja yang terlalu banyak dan yang bukan dalam skop kerja, menetapkan tarikh akhir kerja yang tidak munasabah, serta tidak menghiraukan pandangan atau cadangan yang diberikan; manakala dimensi buli berkaitan peribadi pula adalah sentiasa mengungkit kesalahan lepas, memalukan individu di khalayak ramai, mengkritik dan melakukan pengawasan melampau, dan melayan individu seperti musuh. Dimensi buli berkaitan fizikal merangkumi pencerobohan ruang peribadi, ugutan atau penderaan fizikal, serta makian terhadap individu. Pekerja yang mengalami mana-mana tingkah laku tersebut boleh dikategorikan sebagai mangsa buli di tempat kerja.

Menurut Samnani dan Singh (2014), antedeced buli di tempat kerja merangkumi faktor perbezaan individu dan faktor organisasi. Buli berlaku sebagai akibat daripada konflik yang tidak diuruskan dengan baik. Konflik atau tiada kesefahaman dalam kalangan pekerja adalah sesuatu yang normal, tetapi jika tidak diuruskan dengan baik akan menimbulkan gejala negatif yang lebih besar seperti tingkah laku buli.

KONFLIK DAN TINGKAH LAKU BULI

Konflik dalam kalangan pekerja adalah perkara biasa yang berlaku dalam kehidupan organisasi, dan ia merupakan isu penting terutamanya bagi pekerja yang bekerja dalam organisasi, unit atau pasukan yang sama. Konflik organisasi ditakrifkan sebagai satu fenomena sosial yang berlaku apabila individu mempunyai persepsi bahawa satu pihak ditentang atau menerima impak negatif daripada satu pihak lain (Griffin & Moorhead 2007). Keadaan ini tercetus apabila ahli yang bekerja bersama-sama menunjukkan perselisihan pendapat mengenai keutamaan dan kedudukan mereka dalam satu-satu isu, atau apabila wujud perbezaan pendapat tentang bagaimana mencapai matlamat bersama yang lebih baik (Zornoza, Ripoll & Peiro 2002). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa konflik merupakan satu proses dinamik yang muncul antara individu atau kumpulan serta melibatkan interaksi antara satu atau lebih pihak apabila wujudnya matlamat, nilai atau sikap yang tidak sama atau bertentangan dengan ahli-ahli yang lain. Ketidaksamaan atau perbezaan tersebut boleh berlaku antara sesama ahli atau antara kumpulan dalam sesebuah organisasi.

Terdapat dua jenis konflik yang berlaku di tempat kerja: konflik tugas dan konflik hubungan (Jehn 1997). Konflik tugas atau dikenali juga sebagai konflik kognitif, merujuk kepada perselisihan mengenai cara kerja dilakukan, matlamat yang mahu dicapai, dan strategi yang terbaik untuk mencapai matlamat. Dengan kata lain, konflik tugas melibatkan perspektif dan pandangan berbeza mengenai bagaimana sesuatu tugas harus dilakukan. Pada tahap yang terkawal, konflik tugas boleh meningkatkan prestasi dalam kumpulan sekiranya perselisihan antara ahli dapat menghasilkan idea baru. Ianya berlaku apabila ahli saling mempercayai antara satu sama lain dan yakin bahawa mereka tidak akan dihukum apabila mengutarakan idea yang berbeza. Manakala, konflik hubungan atau konflik afektif pula merujuk kepada perselisihan antara perorangan mengenai nilai, keperluan, kepentingan atau pilihan peribadi (Wall & Callister 1995). Konflik tersebut juga melibatkan emosi seseorang seperti kecewa, sakit hati dan jengkel terhadap pihak yang lagi satu.

Konflik yang berlaku dalam organisasi menjadikan ahli mudah marah, benci dan berprasangka terhadap ahli lain, dan ini seterusnya mendorong kepada tingkah laku negatif seperti buli. Menurut Einarsen (1999), tingkah laku buli berlaku disebabkan oleh tahap konflik yang tidak terkawal. Hubungan antara konflik dan tingkah laku buli boleh diterangkan oleh "*victim precipitation theory*" yang mencadangkan bahawa keadaan di mana seseorang individu merasa tertekan akan menyebabkan beliau merasa jengkel (*annoyed*) dan keadaan ini akan mencetuskan tingkah laku negatif seperti buli terhadap orang lain (Samnani & Singh 2016). Selain itu,

tingkah laku buli juga dilihat sebagai cara seseorang individu membalas balik konflik yang berlaku. Deustch (1969) berhujah bahawa konflik hubungan berupaya mengurangkan persefahaman, dan individu yang mengalami konflik mempunyai kemungkinan tinggi untuk menunjukkan tingkah laku yang negatif di tempat kerja.

Secara empirikal, kajian lepas mendapati wujud hubungan yang signifikan antara konflik dalam pasukan kerja dan tingkah laku pekerja. Barki dan Hartwick (2004) misalnya, melaporkan konflik antara perorangan berhubung secara positif dengan tingkah laku-tingkah laku seperti perbincangan, pertengkaran, tikam belakang, serta tingkah laku agresif dan permusuhan dalam kalangan pekerja. Sejalan dengan hujah-hujah teori dan bukti kajian lepas, dalam konteks pekerja yang bekerja dalam satu unit kerja yang sama, pekerja akan sentiasa berinteraksi, berkongsi idea serta matlamat yang sama, dan situasi ini mendedahkan mereka kepada konflik. Konflik tersebut seterusnya akan mencetuskan tingkah laku buli dalam kalangan ahli unit kerja. Justeru hipotesis berikut dicadangkan:

H₁ Konflik berhubung secara positif dengan tingkah laku buli di tempat kerja

KEPERCAYAAN SEBAGAI PENGANTARA DALAM HUBUNGAN DI ANTARA KONFLIK DAN TINGKAH LAKU BULI

Selain daripada hubungan langsung antara konflik dan tingkah laku buli, hubungan tidak langsung antara dua pemboleh ubah ini juga berlaku menerusi pemboleh ubah kepercayaan. Menurut Fulmer dan Gelfand (2012), kepercayaan merupakan ciri asas hubungan kerja yang kerap dikaji dalam penyelidikan tingkah laku organisasi. Kepercayaan ditakrifkan sebagai keadaan psikologi yang mengandungi niat untuk menerima kelemahan (*vulnerability*) pihak lain berdasarkan jangkaan positif terhadap niat atau tingkah laku mereka (Rousseau et al. 1998). Terdapat dua dimensi kepercayaan: i) kepercayaan berdasarkan kognisi, dan ii) kepercayaan berdasarkan afek. Kepercayaan berdasarkan kognisi merupakan jangkaan positif individu terhadap kecekapan dan kebolehpercayaan orang yang dipercayai oleh beliau. Dalam konteks ini, pekerja mempercayai pekerja lain berdasarkan kepada kecekapan yang ditunjukkan menerusi kebolehan, kemahiran, dan pengetahuan dalam melaksanakan aktiviti kerja, serta kebolehan menggunakan teknologi, berkomunikasi dan berkolaborasi dalam pasukan (Nooteboom 2002). Manakala kepercayaan berdasarkan afek pula adalah merujuk kepada ikatan emosi yang wujud dalam hubungan antara individu dengan orang yang dipercayainya, dan dizahirkan menerusi sikap ambil berat terhadap kebajikan individu tersebut dan bersifat timbalbalik. Kedua-dua dimensi kepercayaan ini mewakili pandangan multi-dimensi bagi konstruk kepercayaan dalam bidang tingkah laku organisasi (Colquitt, Scott & LePine 2007).

Seperti juga kepercayaan pada tahap individu, kepercayaan dalam kalangan ahli yang bekerja dalam pasukan atau unit kerja memainkan peranan penting dan mempunyai pengaruh terhadap tingkah laku dan prestasi secara keseluruhan. Bukti-bukti daripada kajian oleh penyelidik terdahulu menekankan kepentingan kepercayaan sesama ahli pasukan kerja terutamanya dalam mengekalkan motivasi ahli-ahli pasukan kerja (cth: Feitosa et al. 2016; Porter & Lilly 1996; Schaubroeck, Lam & Peng 2011). Walau bagaimanapun, konflik dalam bentuk perselisihan faham atau ketidaksefahaman yang melibatkan isu-su berkaitan kerja serta hubungan antara perorangan, interaksi dan komunikasi yang berlaku dalam kalangan pekerja akan menjejaskan hubungan antara pekerja terutamanya apabila mereka berada dalam satu pasukan atau unit kerja (Jehn & Chatman 2000). Ini kerana banyak sumber seperti masa dan tenaga dihabiskan untuk mengekalkan keharmonian dalam kalangan ahli dibandingkan dengan perlaksanaan tugas. Konflik juga didapati menghalang keupayaan kognitif individu untuk menilai maklumat baru dan memproses maklumat yang kompleks dengan cara yang bijaksana (Staw, Sandelands & Dutton 1981). Dalam masa yang sama, ahli yang berada dalam pasukan kerja yang berhadapan dengan konflik misalnya akan merasa terancam dan cenderung untuk tidak mempercayai rakan sepasukan. Secara empirikal, dapatan daripada kajian lepas melaporkan konflik berupaya mencetuskan permusuhan, sikap tidak peduli dan menjejaskan kepercayaan individu terhadap orang lain (Amason 1996).

Hubungan tidak langsung antara konflik dan tingkah laku buli, menerusi kepercayaan sebagai pengantara, boleh diterangkan oleh teori pemuliharaan sumber yang diperkenalkan oleh Hobfoll (1989). Teori ini mencadangkan bahawa individu bermotivasi untuk melindungi sumber yang mereka miliki dan sentiasa berusaha untuk memiliki sumber-sumber baru. Sumber yang dimaksudkan dalam teori ini termasuklah objek, ciri-ciri peribadi, keadaan, atau tenaga yang dilihat oleh individu sebagai dapat memenuhi tuntutan kehidupan mereka. Sebagai contoh, kestabilan dari segi kewangan, hubungan yang baik dengan rakan sekerja dan pegawai atasan, dan persekitaran kerja yang positif merupakan sumber yang dianggap sebagai penting bagi pekerja. Dalam konteks pasukan atau unit kerja, kepercayaan yang wujud dalam kalangan ahli merupakan sumber yang penting dalam mencapai objektif yang dikongsi bersama (De Jong, Dirks & Gillespie 2016). Justeru, ahli pasukan kerja akan sedaya upaya berusaha untuk mengekalkan sumber tersebut demi kebaikan bersama.

Namun begitu, konflik yang berlaku dalam kalangan ahli dilihat sebagai ancaman kepada sumber (kepercayaan) yang dimiliki oleh pasukan kerja. Kepercayaan yang terjejas akibat konflik akan menyebabkan

ahli pasukan bertindak untuk mempertahankan sumber sendiri bagi tujuan untuk melindungi diri mereka daripada sumber mereka dirampas oleh orang lain (Mayer & Gavin 2005) atau mengalihkan tumpuan mereka kepada kepentingan peribadi mereka sebagai satu sumber yang baru (Joshi, Lazarova & Liao 2009). Antara tindakan yang diambil untuk mencapai kepentingan peribadi adalah dengan melibatkan diri dalam tingkah laku buli terhadap ahli pasukan atau unit kerja. Secara empirikal, kajian menunjukkan kepercayaan berhubung secara negatif dengan tingkah laku tidak produktif (*counterproductive behavior*) di tempat kerja (Colquitt et al. 2007).

Sebagai kesimpulan, konflik yang berlaku dalam kalangan ahli yang bekerja dalam satu unit atau pasukan yang sama akan menjejaskan kepercayaan terhadap sesama ahli. Salah satu cara yang dilakukan untuk mengekalkan sumber adalah dengan melibatkan diri dalam tingkah laku buli terhadap rakan sekerja. Justeru, berdasarkan kepada hujah-hujah teoretikal dan empirikal di atas, kajian ini mencadangkan:

H₂ Kepercayaan mengantara hubungan antara konflik dengan tingkah laku buli dalam unit kerja

KAEDAH KAJIAN

Model dan hipotesis yang dibangunkan dalam kajian ini diuji menggunakan data daripada soal selidik yang dijalankan terhadap 480 orang penjawat awam yang bekerja dalam unit kerja dalam sebuah organisasi besar di Malaysia. Pengkaji, dengan bantuan pembantu penyelidik, telah mendapatkan kebenaran daripada setiap ketua unit untuk menjalankan kajian terhadap ahli unit kerja mereka. Sebelum soal selidik diedarkan, penerangan ringkas mengenai latar belakang kajian, isu kerahsiaan serta maklumat yang dikehendaki telah disampaikan kepada responden. Responden diberikan masa selama dua minggu untuk menjawab soal selidik yang diedarkan. Analisis latar belakang menunjukkan majoriti responden ialah wanita iaitu sebanyak 55.8 peratus berbanding dengan responden lelaki sebanyak 44.2 peratus. Majoriti responden (88.8 peratus) mempunyai status berkahwin. Dari segi umur pula, 50 peratus daripada responden berumur antara 36 dan 45. Sebanyak 64.6 peratus pekerja mempunyai tempoh bekerja dengan organisasi antara 5 hingga 7 tahun.

PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Tingkah laku buli dalam pasukan kerja diukur menggunakan instrumen pengukuran yang dibangunkan oleh Einarsen et al. (2009). Terdapat 21 item yang digunakan bagi mengukur tingkah laku buli dalam pasukan kerja. Setiap item tersebut dikategorikan di bawah tiga dimensi iaitu buli berkaitan kerja, buli berkaitan peribadi dan buli berkaitan fizikal. Responden diminta menjawab soalan berkaitan buli dengan menggunakan skala Likert 1 (tidak pernah) hingga 5 (setiap hari). Bagi memastikan soal selidik dijawab berdasarkan konteks kerja dalam unit kerja, penyelidik menyediakan di awal soal selidik dengan ayat “Sebagai seorang ahli dalam unit kerja ini” dan seterusnya menjawab persoalan yang ditimbulkan. Contoh soalan adalah “saya merasakan terdapat seseorang menyembunyikan maklumat yang menjejaskan prestasi saya”.

Kepercayaan dalam kalangan ahli unit kerja diukur menggunakan skala 20-item kepercayaan yang dibangunkan oleh Adams dan Sartori (2006). Skala ini mengukur kepercayaan dari sudut kebajikan, integriti, jangkaan dan keupayaan. Contoh soalan berkaitan kepercayaan dalam unit kerja adalah “saya berasa ahli unit kerja berusaha untuk melindungi saya” dan “saya boleh bergantung pada ahli unit kerja untuk berlaku adil”. Responden diminta menyatakan tahap persetujuan mereka dengan pernyataan yang diberikan dengan menggunakan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju).

Konflik dalam unit kerja diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Rosenfield (1992). Responden diminta untuk menyatakan tahap persetujuan mereka terhadap pernyataan yang diberikan dengan menggunakan skala Likert yang bermula dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Contoh soalan adalah: “terdapat banyak perselisihan yang wujud dalam menentukan kerja mana yang paling penting untuk diselesaikan terlebih dahulu” dan “terdapat banyak perselisihan yang wujud mengenai kerja yang saya lakukan dalam pasukan ini”.

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

MODEL PENGUKURAN

Data kajian ini dianalisis menggunakan Model Persamaan Berstruktur menggunakan perisian AMOS 23. Dengan menggunakan prosedur dua-langkah yang diperkenalkan oleh Anderson dan Gerbing (1988), model pengukuran dinilai secara berasingan menerusi Analisis Faktor Pengesahan (*Confirmatory Factor Analysis*) sebelum pengujian hipotesis dijalankan menggunakan ujian model berstruktur.

Hasil daripada Analisis Faktor Pengesahan menunjukkan model pengukuran yang dicadangkan oleh penyelidik menunjukkan nilai indeks padanan yang baik serta memenuhi kriteria yang dicadangkan oleh para sarjana (Hair et al. 2010): $\chi^2 (517) = 2181.99$, pada $p \leq 0.001$; RMSEA= .07; TLI= .91; CFI= .92. Nilai pekali

terpiawai (*standardized coefficient*) bagi semua indikator, secara statistiknya, adalah signifikan dan mempunyai nilai antara .70 hingga .95; dan ini membuktikan setiap instrumen pengukuran mempunyai kesahan konvergen (*convergent validity*) yang baik. Seterusnya perbandingan model alternatif menerusi ujian perbezaan *Chi-square* dijalankan untuk memastikan kesahan diskriminan bagi instrumen pengukuran (Anderson & Gerbing 1988). Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1, perbezaan atau pembaikan pada nilai *Chi-square* yang signifikan dengan nilai $p \leq 0.001$, dan indeks padanan yang semakin baik bagi Model 3-faktor apabila dibandingkan dengan setiap model alternatif lain membuktikan bahawa semua konstruk kajian mempunyai kesahan diskriminan yang baik. Kesimpulannya, hasil ujian yang dijalankan menerusi Analisis Faktor Pengesahan ini menunjukkan model pengukuran mencapai kesahan konvergen dan diskriminan yang diperlukan untuk analisis seterusnya.

JADUAL 1. Hasil ujian perbezaan *Chi-Square* bagi Model Pengukuran (CFA)

Model	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	RMSEA	TLI	CFI
Model 3-faktor (Model kajian)	2181.99	517	-	-	.07	.91	.92
Model 2-faktor (gabungan semua pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah pengantara sebagai satu)	2586.69	519	404.69**	2	.09	.88	.89
Model 1-faktor (gabungan semua pemboleh ubah sebagai satu)	2678.91	520	496.92**	3	.09	.87	.88

** Signifikan pada $p < .000$. Tahap kesignifikanan ujian perbezaan *Chi-square* ditetapkan pada $p < .01$ (untuk 1 d.f., χ^2 bersamaan dengan 6.63).

Seterusnya, ujian statistik deskriptif, ujian kebolehppercayaan dan korelasi dijalankan bagi menerangkan data dan hubungan bivariat antara pembolehubah. Jadual 2 menunjukkan keputusan nilai min, sisihan piawai, korelasi dan kebolehppercayaan untuk pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar. Dapatan menunjukkan kebolehppercayaan Cronbach's Alpha yang tinggi bagi setiap konstruk, dengan nilai antara .91 hingga .97. Dari segi korelasi pula, tingkah laku buli mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepercayaan ($r = -0.21, p < 0.01$), dan konflik ($r = 0.46, p < 0.01$). Hubungan yang signifikan juga didapati dalam hubungan antara konflik dengan kepercayaan ($r = -0.19, p < 0.01$). Dapatan ini memberi sokongan awal terhadap hipotesis hubungan antara pembolehubah.

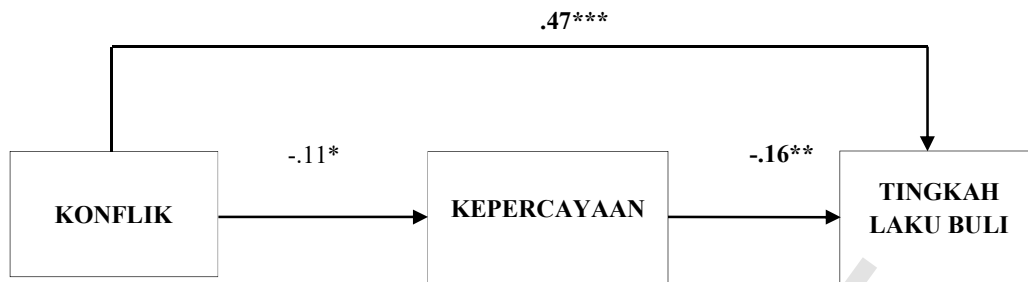
JADUAL 2. Min, sisihan piawai, korelasi dan kebolehppercayaan pemboleh ubah

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	1	2	3
1. Konflik	2.32	.70	(.91)		
2. Kepercayaan	5.19	.85	-.19**	(.97)	
3. Tingkah laku buli	1.35	.52	.46**	-.21**	(.96)

Nota: ** Signifikan pada tahap $p < .01$; Nilai dalam kurungan mewakili kebolehppercayaan setiap pemboleh ubah

MODEL BERSTRUKTUR

Penilaian model berstruktur dijalankan untuk memastikan kesesuaian model yang dicadangkan oleh kajian. Hasil ujian menunjukkan model mempunyai indeks kesesuaian (*fit-indices*) yang baik dan memenuhi garis panduan nilai yang dicadangkan oleh para sarjana (cth: Hair et al. 2010) : $\chi^2_{(517)} = 2184.91$ at $p < .00$; CFI = .91; TLI = .90 ; RMSEA = .06. Rajah 1 menunjukkan nilai pekali terpiawai bagi setiap hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam model kajian. Bagi hubungan langsung antara pemboleh ubah, hasil ujian mendapati wujud hubungan positif antara konflik dengan tingkah laku buli ($\beta = 0.47, p \leq 0.01$); hubungan negatif antara konflik dengan kepercayaan ($\beta = -0.11, p \leq 0.05$); dan, hubungan negatif antara kepercayaan dengan tingkah laku buli ($\beta = -0.16, p \leq 0.01$).



Nota: *** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

RAJAH 1. Model berstruktur dan nilai pekali terpiawai hubungan antara pemboleh ubah

Akhir sekali bagi menguji kesan hubungan langsung dan tidak langsung, perbandingan model alternatif dijalankan dengan menggunakan ujian perbezaan Chi-Square untuk menilai manakah model yang terbaik antara model pengantaraan separa (model yang dicadangkan oleh kajian ini), pengantaraan penuh dan tiada pengantaraan. Hasil ujian mendapati pembaikan pada nilai Chi-square yang signifikan dengan nilai $p \leq 0.001$, dan indeks padanan yang semakin baik bagi separa pengantaraan apabila dibandingkan dengan model alternatif yang lain. Kesimpulannya, hasil ujian perbezaan Chi-square ini membuktikan model separa pengantaraan yang dicadangkan dalam kajian ini merupakan model yang terbaik. Dapatan kajian ini menyokong kedua-dua hipotesis hubungan langsung dan tidak langsung antara konflik dan tingkah laku buli antara ahli dalam unit kerja. Secara keseluruhan model kajian menerangkan sebanyak 26 peratus varians dalam tingkah laku buli dalam unit kerja.

JADUAL 4. Hasil perbandingan model alternatif

Model	χ^2	d.f.	$\Delta \chi^2$	CFI	TLI	RMSEA
Model 1 (model perantaraan separa)	2184.91	517		.91	.90	.06
Model 2 (model perantaraan penuh)	2283.78	518		.90	.87	.08
Perbezaan (Model 1 – Model 2)			98.86**			
Model 3 (model bukan-perantaraan)	2199.02	518		.90	.89	.07
Perbezaan (Model 3 – Model 2)			14.70**			

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

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk menyiasat peranan konflik sebagai peramal tingkah laku buli dalam unit kerja dalam sesebuah organisasi dan peranan kepercayaan sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Data yang dikumpul dan diuji menggunakan permodelan persamaan berstruktur menunjukkan sokongan terhadap kedua-dua hipotesis hubungan langsung dan tidak langsung antara konflik dan tingkah laku buli. Dapatan daripada kajian ini menyumbang kepada literatur tingkah laku tidak produktif secara amnya, dan literatur buli secara khususnya dengan membuktikan peranan konflik dan kepercayaan sebagai peramal kepada tingkah laku buli dalam unit kerja organisasi.

Pertama, kajian ini mendapati konflik berhubung secara positif dengan tingkah laku buli. Secara empirikal, hasil kajian ini konsisten dengan dapatan kajian Barki dan Hartwick (2004), manakala secara teorinya pula ia selari dengan “*victim precipitation theory*” yang mengatakan konflik akan menimbulkan rasa tertekan, marah, benci dan jengkel yang mendorong kepada tingkah laku buli dalam kalangan pekerja (Samnani & Singh 2016). Dalam konteks pekerja yang bekerja dalam unit kerja yang sama, konflik dalam kalangan ahli bertindak sebagai ancaman emosi yang menyebabkan ahli melibatkan diri dengan tingkah laku buli sebagai respons fizikal kepada konflik.

Kedua, dapatan kajian ini menunjukkan hubungan tidak langsung yang signifikan antara konflik dengan tingkah laku buli menerusi kepercayaan sebagai mekanisme pengantara. Dapatan ini konsisten dengan teori pengedaran sumber (Hobfoll 1989) sebagai teori dasar yang mencadangkan bahawa individu bermotivasi untuk

melindungi sumber yang mereka miliki dan sentiasa berusaha untuk memiliki sumber-sumber baru. Pekerja yang bekerja dalam satu pasukan atau unit kerja melihat kepercayaan yang wujud dalam kalangan ahli sebagai sumber yang penting dalam usaha mencapai objektif bersama, dan akan sedaya upaya berusaha untuk mengekalkan sumber tersebut demi kebaikan bersama. Walau bagaimanapun, kewujudan konflik dalam kalangan ahli dilihat sebagai ancaman kepada sumber yang dimiliki oleh pasukan kerja. Kepercayaan yang terjejas akibat konflik akan menyebabkan ahli cuba untuk mempertahankan sumber yang ada dengan mengalihkan tumpuan mereka kepada kepentingan peribadi mereka sebagai satu sumber yang baru (Joshi et al. 2009). Antara tindakan yang diambil adalah membuli rakan yang bekerja dalam unit kerja yang sama. Secara empirikal, dapatan kajian ini konsisten dengan dapatan kajian terdahulu (cth: Barki & Hartwick 2004; Colquitt et al. 2007)

Selain daripada menyumbang kepada literatur, dapatan kajian ini juga memberi implikasi praktikal kepada pengurus, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Hasil kajian menunjukkan kepentingan memahami tingkah laku buli di dalam pasukan kerja kerana unit mengandungi ahli-ahli yang harus memikirkan matlamat dan objektif bersama berbanding dengan pekerja yang bekerja secara individu. Maka, kewujudan tingkah laku tidak produktif seperti buli mampu mencetuskan suasana yang berbeza bagi sesebuah unit kerja. Sebagai implikasi daripada kesan negatif konflik terhadap kelakuan buli, kajian ini mencadangkan supaya organisasi menumpukan kepada pengurusan konflik yang berkesan untuk mengelak atau mengawal konflik supaya tidak tercetus menjadi masalah yang lebih besar seperti tingkah laku buli. Sebagai contoh, pengurus atau ketua unit boleh menggunakan strategi penyelesaian masalah yang mengintegrasikan kepentingan dan pandangan kedua-dua pihak mengenai sesuatu konflik. Strategi ini dijangka dapat mengurangkan intensiti konflik dan seterusnya mencegah tingkah laku buli. Ini sejajar dengan pandangan bahawa konflik yang terkawal berupaya menghasilkan hasil konstruktif atau positif (cth: De Wit, Greer & Jehn 2012).

Seterusnya, dapatan kajian juga memperlihatkan konflik yang tinggi dalam unit kerja akan menjejaskan kepercayaan antara sesama ahli. Kepercayaan yang terjejas seterusnya akan mendorong kepada tingkah laku buli dalam kalangan ahli unit kerja. Bagi meningkatkan kepercayaan antara ahli pasukan kerja, latihan yang bersesuaian perlu diberikan; antaranya termasuklah latihan dan pembangunan kumpulan (*team building*) yang memberi penekanan terhadap usaha meningkatkan sikap saling mempercayai dan sifat tolak ansur antara ahli. Selain itu, isu-isu berkenaan kejujuran, sistem maklum balas yang telus, dan perkongsian maklumat wajar dikongsi dan dimaklumkan dalam pasukan kerja masing-masing demi mewujudkan kepercayaan yang tinggi terhadap satu sama lain (Geister, Konradt & Hertel 2006). Ini adalah bagi mengelakkan sebarang salah faham dan hilangnya kepercayaan sesama ahli pasukan kerja.

Kajian ini mengenengahkan konflik dan kepercayaan sebagai peramal kepada tingkah laku buli. Selain implikasi peramal, bentuk tingkah laku buli itu sendiri perlu diberi perhatian oleh organisasi yang menyusun kerja dalam bentuk unit kerja. Walaupun kekerapan tingkah laku buli adalah kecil seperti yang dilaporkan oleh responden di dalam kajian ini, ia tetap berupaya memberi kesan negatif kepada prestasi ahli unit kerja. Oleh itu, ketua unit perlu memainkan peranan yang penting dalam mengurangkan dan menangani tingkah laku buli ini. Iaitu, ketua unit perlu berupaya untuk mengenali jenis tingkah laku buli berkaitan kerja, peribadi dan fizikal agar tindakan sewajarnya, seperti menegur atau memberi amaran kepada pelaku, dapat diambil. Selain itu, organisasi menerusi jabatan sumber manusia perlu mengambil tindakan yang tegas jika tingkah laku buli berulang selepas teguran atau amaran diberikan. Apabila peranan ketua unit dilihat seiring dengan tindakan yang dilakukan oleh jabatan sumber manusia, pekerja akan lebih jelas bahawa tingkah laku buli tidak diterima dalam organisasi berkenaan.

LIMITASI DAN CADANGAN UNTUK KAJIAN MASA HADAPAN

Seperti kajian-kajian terdahulu, kajian ini juga tidak terlepas daripada limitasi. Pertama, penggunaan persampelan mudah dalam kajian ini menyebabkan generalisasi dapatan kajian terhad dan tidak dapat digunakan untuk seluruh populasi. Oleh itu, dapatan kajian hendaklah ditafsir secara berhati-hati. Kajian akan datang disarankan untuk menggunakan persampelan rawak dan dilakukan dalam konteks yang berbeza. Kedua, pemboleh ubah dinilai secara pelaporan sendiri oleh responden dan ini mungkin menimbulkan persoalan berlakunya kecenderungan sosial (*social bias*). Untuk menangani isu ini, kajian akan datang disarankan untuk menilai tingkah laku menggunakan penilaian daripada penyelia, rakan sekerja atau orang bawahan. Ketiga, kajian ini dijalankan secara keratan rentas melibatkan pelbagai data yang dikutip sekaligus. Kelemahan dalam menggunakan kaedah ini adalah data tidak boleh digunakan untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara pemboleh ubah yang dikaji. Sehubungan itu, kajian masa hadapan seharusnya menggunakan data *longitudinal* sebagai satu cara menangani masalah berkaitan dengan data keratan rentas.

Akhir sekali, berdasarkan kepada konteks kajian yang menumpukan kepada pekerja yang bekerja dalam unit kerja dalam organisasi, kajian masa hadapan dicadangkan untuk dijalankan secara pelbagai tahap, iaitu melibatkan kedua-dua pemboleh ubah yang diukur pada tahap individu dan pada tahap unit kerja dalam satu kajian (Klein, Tosi & Cannella 1999). Kaedah ini adalah sesuai kerana kajian tingkah laku buli juga boleh

dilihat dari sudut kepemimpinan unit kerja dan persepsi ahli terhadap penyelia atau persepsi penyelia terhadap ahli unit kerja. Dari segi pemboleh ubah yang dikaji pula, kajian akan datang boleh mengambil kira pengantara lain yang berkaitan dengan kepercayaan seperti kerjasama, kesetiaan dan komunikasi bagi menjelaskan hubungan tingkah laku buli dalam unit kerja. Akhir sekali, untuk meningkatkan lagi kefahaman mengenai tingkah laku buli dan akibatnya dalam pasukan kerja, kajian masa hadapan disarankan untuk mempertimbangkan peranan penyederhana seperti perbezaan individu dalam model yang dikaji.

KESIMPULAN

Sebagai kesimpulannya, kajian ini menyiasat anteseden tingkah laku buli dalam unit kerja organisasi. Kajian dijalankan terhadap seramai 480 ahli yang bekerja secara berpasukan dalam unit kerja organisasi. Hasil daripada pengujian yang dijalankan menunjukkan hubungan konflik dengan tingkah laku buli adalah signifikan secara langsung dan tidak langsung menerusi kepercayaan sebagai pengantara. Dapatan kajian ini menyumbang kepada literatur tingkah laku tidak produktif secara amnya dan literatur buli secara khususnya dengan membuktikan kepentingan peranan konflik dan kepercayaan dalam meramal tingkah laku buli.

RUJUKAN

- Adams, B.D dan Sartori 2006. Validating the trust in teams and trust in leaders Scales. DRDC No. CR-2006-008, *Defence Research and Development*, Toronto, ON.
- Amason, A.C. 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal* 39(1): 123-148.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach, *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arthur, J. B. 2011. Do HR system characteristics affect the frequency of interpersonal deviance in organizations? The role of team autonomy and internal labor market practices. *Industrial Relations* 50(1): 30-56.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. J. 2006. Workplace conflict, bullying and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis* 11 (4): 283-301.
- Baillien, E. & De Witte, H. 2009. Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy* 30(3): 348-371.
- Baillien, E., Camps, J., Van den Broeck, A., Stouten, J., Godderis, L., Sercu, M. & De Witte, H. 2016. An eye for an eye will make the whole world blind: conflict escalation into workplace bullying and the role of distributive conflict behavior. *Journal of Business Ethics*, 137(2): 415-429.
- Barki, H. & Hartwick, J. (2004), Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3): 216-244.
- Branch, S. & Murray, J. 2015. Workplace bullying: is lack of understanding the reason for inaction? *Organizational Dynamics* 44(4): 287-295.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology* 92: 909-927.
- Coyne, I., Craig, J., & Chong S.L 2004. Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance and Counselling* 32(3): 301-317
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. 2016. Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology* 101(8): 1134-1150.
- De Wit, F.R., Greer, L.L. & Jehn, K.A. 2012. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 97(2): 360-390.
- Dechant, K., Marsick, V., & Kasl, E. 1993. Toward a model of team learning. *Studies in Continuing Education* 15(1): 1-14.
- Deshong, H. L., Grant, D. M., & Mullins-sweatt, S. N. 2015. Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences* 74: 55-60.
- Deustch, M. 1969. Conflicts: Productive and Destructive. *Journal of Social Issues* 25(1): 7-41.
- Devonish, D. 2013. Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being. *Employee Relations* 35(6): 630-647.
- Einarsen, S. 1999. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower* 20(1): 16-7.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. 1996. Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 185-201.

- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. 2009. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and Stress* 23: 24-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. 2003. The concept of bullying at work. The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C.L. Cooper (ed.). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. (pp. 3 – 30). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. 2011. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. 2nd Ed. Boca Raton, FL: Taylor & Francis.
- Feitosa, J., Grossman, R., Kramer, W. S., & Salas, E. 2016. Can trust explain the diversity-performance relationship? A meta-analysis. *Paper presented at the 31st Annual Conference for the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Anaheim, CA.
- Fox, S., & Stallworth, L. E. 2010. The battered apple: An application of stressor-emotion-control/support theory to teachers' experience of violence and bullying. *Human Relations* 63: 927-954.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. 2012. At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management* 38: 1167-1230.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. 2006. Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research* 37(5): 459-489.
- Griffin, R. & Moorhead, G. 2007. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 18th Ed. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. 2010. *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Heugten, K. V. 2012. Resilience as an underexplored outcome of workplace bullying. *Qualitative Health Research* 23(3): 291-301.
- Hidzir, N., Jaafar, M. Jalali, A & Dahalan N. (2017). An exploratory study on the relationship between the personal factors of the perpetrator and workplace bullying. *Jurnal Pengurusan* 49: 67-76.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44(3): 513-524.
- Hoel, H., Einarsen, S., Keashly, L., Zapf, D., & Cooper, C. L. 2003. Bullying at work. The way forward. London: Taylor dan Francis. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*: 412-416.
- Hollis, L. P. 2017. This is why they leave you: Workplace bullying and insight to junior faculty departure. *British Journal of Education* 5(10): 1-7.
- Jacobsen D. P., Eriksen M. B., Rajalingam D., Nymoer I., Nielsen M. B., Einarsen S. & Gjerstad J. 2019. Exposure to workplace bullying, microRNAs and pain; evidence of a moderating effect of miR-30c rs928508 and miR-223 rs3848900. *The International Journal on the Biology of Stress* 23(1): 77-86.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. 2000. The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management* 11(1): 56-73.
- Jehn, K. A. 1997. Qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly* 42: 530-557.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. 2009. Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science* 20: 240-252.
- Klein, K. J., Tosi, H. & Cannella, A. A Jr. 1999. Multilevel theory building: Benefits, barriers and new developments. *Academy of Management Review* 24: 243-248.
- Leymann, H. 1996. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 165-84.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. 2005. Trust for management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal* 48: 874-888.
- Neall, A. M. & Tuckey, M. R. 2014 methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 87: 225-257
- Nielson, M.B., & Einarsen, S. 2012. Outcomes of exposure to workplace bullying: A metaanalytic review. *Work and Stress*, 26(4), 309- 332
- Nooteboom, B. 2002. *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Persson, R., Hogh, A., Hansen, A. M., Nordander, C., Ohlsson, K., Balogh, I. & Orbaek, P. 2009. Personality trait scores among occupationally active bullied persons and witnesses to bullying. *Motivation and Emotion* 33: 387-399
- Porter, T. W., dan Lilly, B. S. 1996. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management* 7: 361-376.
- Rai, A. & Agarwal, U. A. 2018. A review of literature on mediators and moderators of workplace bullying: Agenda for future research. *Management Research Review* 41(7): 822-859.

- Ram, B. S. 2019. Survey: Malaysian employees are overworked, sleep deprived, unhealthy. *New Straits Times*, 28 May: <https://www.nst.com.my/news/nation/2019/11/539026/survey-malaysian-employees-are-overworked-sleep-deprived-healthy>
- Rosenfield, P. (1992). The potential of transdisciplinary research for sustaining and extending linkages between the health and social sciences. *Social Science & Medicine* 35(11):1343 -1357
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23: 393-404.
- Samnani, A. 2013. Workplace bullying and employee performance: An attributional model. *Organizational Psychology Review* 3(4): 337-359.
- Samnani, A.K. & Singh, P. 2014. Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review* 24(1): 5-16.
- Samnani, A.-K., & Singh, P. 2016. Workplace bullying: Considering the interaction between individual and work environment. *Journal of Business Ethics* 139(3): 537–549.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. & Peng, A.C. 2011. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology* 96(4): 863-871.
- Sims, R. L., & Sun, P. 2012. Witnessing workplace bullying and the Chinese manufacturing employee. *Journal of Managerial Psychology* 27(1): 9-26.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly* 26(4): 501-24.
- Tanchak, S. L. 2020. Unraveling How Social Workers Recover from Workplace Bullying Through Rediscovering Self. Ph.D. Thesis, University of Calgary, Calgary, AB.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. 1995. Conflict and its management. *Journal of Management* 21(3): 515–558.
- Wu, M., He, Q., Imran, M. & Fu, J. 2020. Workplace bullying, anxiety, and job performance: Choosing between “Passive Resistance” or “Swallowing the Insult”? *Frontiers in Psychology* 10: 2953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02953>
- Zornoza, A., Ripoll, P., & Peiro, J. M. 2002. Conflict management in groups that work in two different communication contexts. *Small Group Research* 33:481-508.

Sharul Azlan Maulod
Kolej Profesional MARA Beranang
Lot 2333 Jalan Kajang/Seremban
43700 Beranang, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: sharul.maulod@mara.gov.my

Rasidah Arshad
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: rasida@ukm.my

Ida Rosnita Ismail
UKM-Graduate School of Business
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: idarosnita@ukm.edu.my