



Peran Mediasi *Employee Silence* dalam Hubungan Antara *Perceived Organizational Politics* dan *Work Engagement*

Rizal Budi Prasetyo¹, Nuri Herachwati², Gebrina Ayu Pramesti³

^{1,2}Magister Pengembangan SDM, Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

³Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

^{1,*}Email: rizal.budi.prasetyo-2022@pasca.unair.ac.id

Abstract: *Perceived organizational politics reflects individual's perception on organization's political practices that are purposively designed to benefit, protect, or enhance personal or group interests while jeopardizing the needs of organization and its members. This type of workplace stressor has adverse effect to employee's work motivation and attitude, such as lowering work engagement levels. However, little is known about the underlying mechanism of how perceived organizational politics influence work engagement. Employing conservation of resources theory, this paper identifies employee silence as a mediating mechanism linking the impact of perceived organizational politics on employee's work engagement. This study employed a quantitative approach using samples of 236 government employees in Indonesia. This study found that perceived organizational politics positively correlates with employee silence, while employee silence negatively influences work engagement level. Moreover, the results confirmed that employee silence has mediating effect in the relationship of perceived organizational politics with work engagement. Therefore, stakeholders in government institutions must take efforts to prevent political practices that can harm their organizations.*

Abstraksi: *Perceived organizational politics* merupakan persepsi individu terhadap praktik politik organisasi yang secara sengaja dirancang untuk menguntungkan, melindungi, atau memaksimalkan kepentingan pribadi atau kelompok. Akan tetapi, di sisi lain, politik yang terjadi di dalam organisasi tersebut dapat membahayakan kebutuhan organisasi dan anggotanya. Bentuk tekanan di tempat kerja ini berdampak negatif pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya, seperti menurunkan tingkat *work engagement*. Namun, mekanisme yang mendasari bagaimana *perceived organizational politics* memengaruhi *work engagement* masih belum banyak diketahui. Penelitian ini, dengan menggunakan teori *conservation of resources*, mengidentifikasi sikap *employee silence* sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan dampak *perceived organizational politics* terhadap *work engagement*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan sampel 236 pegawai pemerintah di Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational politics* memiliki dampak negatif pada *work engagement*, sementara itu *employee silence* berkorelasi negatif dengan *work engagement*. Penelitian ini juga membuktikan bahwa *employee silence* memiliki efek mediasi dalam hubungan antara *perceived organizational politics* dengan *work engagement*. Oleh karena itu, para pemangku kepentingan di instansi pemerintah harus melakukan upaya-upaya untuk mencegah terjadinya praktik politik yang dapat merugikan organisasinya.

Keywords: *Conservation of Resources Theory; Employee Silence; Perceived Organizational Politics; Work Engagement*

Pendahuluan

Perilaku individu yang berusaha memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan pribadi disebut sebagai perilaku politik dalam organisasi (Ferris & Treadway, 2012). Perilaku ini seringkali bertentangan dengan tujuan organisasi atau kepentingan anggota lainnya sehingga politik di dalam organisasi sering dikaitkan dengan perilaku yang negatif. Secara umum, individu cenderung memiliki reaksi negatif terhadap lingkungan tempat kerja yang memiliki aktivitas politik yang tinggi karena erat kaitannya dengan perilaku mementingkan diri sendiri dan manipulatif (Cropanzano dkk., 1997; Saei & Liu, 2023).

Hal tersebut disebabkan oleh sifat politik organisasi sebagai pemicu stres di tempat kerja yang dapat menguras energi pegawai ketika mereka berusaha untuk memenuhi tuntutan karena harus terlibat dalam kegiatan kompensasi dan proses psikologis untuk mempertahankan sumber daya (Crawford dkk., 2010).

Politik organisasi sering kali dipandang sebagai perilaku disfungsi, khususnya ketika individu di dalam organisasi menggunakan kekuasaannya untuk menguntungkan diri sendiri (Ferris & Judge, 1991; Gandz & Murray, 1980). Pandangan tersebut sesuai dengan argumen Ferris dkk.

(1989) yang menyatakan bahwa politik merupakan perilaku yang dirancang secara strategis untuk memaksimalkan kepentingan pribadi jangka pendek atau jangka panjang. Perilaku politik erat kaitannya dengan aktivitas *self-serving* dan manipulatif yang dipandang negatif oleh pegawai di dalam organisasi (Cropanzano dkk., 1997). Lebih lanjut lagi, Drory & Romm (1990) menyatakan bahwa politik organisasi merupakan perilaku individu yang mementingkan dirinya sendiri dan bertentangan dengan tujuan organisasi yang identik dengan distribusi keuntungan atau sumber daya dan perolehan kekuasaan.

Reaksi negatif terhadap politik yang terjadi di dalam organisasi dapat memunculkan dampak merugikan terhadap hasil pekerjaan, seperti stres, *burnout*, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi (Chang dkk., 2009; Hochwarter dkk., 2003; Vigoda-Gadot & Talmud, 2010). Akan tetapi, hanya sedikit penelitian yang meneliti pengaruh politik organisasi terhadap *work engagement*, sebuah konsep yang diyakini semakin penting bagi kesuksesan organisasi dan keunggulan kompetitif (Albrecht dkk., 2015). Studi yang dilakukan oleh Landells & Albrecht (2019) menemukan bahwa pegawai yang memiliki *perceived organizational politics* (POP) yang tinggi akan cenderung tidak terlalu terlibat dengan pekerjaannya, atau dengan kata lain, POP memiliki hubungan negatif dengan *work engagement*. Temuan tersebut diperkuat oleh Jain & Ansari (2018) yang melaporkan bahwa POP dapat secara signifikan menurunkan tingkat *work engagement* pegawai.

Meskipun beberapa penelitian telah mengidentifikasi hubungan langsung antara POP dengan *work engagement*, hanya sedikit yang meneliti mekanisme yang mendasari hubungan tersebut. Chang dkk. (2009) berpendapat bahwa *employee silence* merupakan respon awal yang ditunjukkan pegawai ketika berada di lingkungan organisasi yang memiliki tingkat praktik politik yang tinggi. Argumen tersebut didukung oleh Saei & Liu (2023) yang menemukan hubungan negatif antara POP dan *employee silence*. Apabila dibiarkan terjadi berlarut-larut, sikap *silence* tersebut dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai

sehingga akan mengakibatkan berkurangnya tingkat *work engagement* pegawai (Morrison, 2014; Morrison & Milliken, 2000). Pendapat tersebut diperkuat oleh temuan Pirzada dkk. (2020) yang menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara *employee silence* dan *work engagement*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *employee silence* dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara POP dan *work engagement*.

Politik organisasi terjadi di semua sektor lingkungan kerja, tidak terkecuali pada instansi publik. Studi yang dilakukan oleh Vigoda - Gadot dkk. (2003) menemukan bahwa persepsi terhadap politik organisasi lebih tinggi pada instansi publik dibandingkan dengan instansi swasta. Temuan tersebut didukung oleh argumen Vigoda (2000) yang menyatakan bahwa sistem pelayanan publik sarat akan politik internal akibat dari pengaruh sistem politik nasional dan perpaduan antara pertimbangan politik dengan keputusan administratif (konflik politik-administratif). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki proses bagaimana POP memberikan dampak pada tingkat *work engagement* pegawai yang dimediasi oleh *employee silence*.

Kajian Teori

Perceived Organizational Politics

Politik organisasi telah lama menjadi perhatian dalam literatur organisasi, dan beberapa peneliti terdahulu mencatat bahwa politik organisasi berfokus pada studi tentang kekuasaan di dalam organisasi (Pfeffer, 1981). Menurut Burns (1961), perilaku politik dalam organisasi adalah bentuk-bentuk eksploitasi sumber daya fisik dan manusia untuk mendapatkan kekuasaan atas orang lain. Definisi ini kemudian dielaborasi lebih lanjut oleh Pfeffer (1981) yang mendefinisikan politik organisasi sebagai perilaku individu di dalam organisasi untuk mendapatkan, mengembangkan, dan menggunakan kekuasaan untuk keuntungan pribadi mereka. Politik organisasi dapat dianalisis dalam berbagai tingkat analisis, yaitu tingkat individu dan kelompok. Farrell & Petersen (1982) dan Gandz & Murray (1980) adalah beberapa

peneliti yang menunjukkan bahwa politik organisasi berhubungan dengan aktivitas individu, sementara Lucas (1987) menyarankan bahwa subkelompok organisasi dapat berperilaku politik kolektif karena tujuan dan kepentingan bersama. Oleh karena itu, politik organisasi seharusnya tidak hanya terbatas pada tindakan individu saja, tetapi juga dievaluasi di tingkat kelompok (Drory & Romm, 1990).

Meskipun banyak peneliti berfokus pada aspek-aspek yang berbeda dari politik organisasi, gagasan Gandz & Murray (1980) bahwa politik harus dilihat sebagai penilaian subjektif daripada realitas objektif telah menarik perhatian khusus dalam konsepsi politik organisasi. Argumen ini didasarkan pada gagasan bahwa penilaian individu terhadap aktivitas politik yang terjadi di dalam organisasi berasal dari persepsi yang dimiliki dibandingkan dengan realitas aktual dari tindakan dan kegiatan politik organisasi (Lewin, 1936; Porter, 1976; Ferris dkk., 2000) kemudian memberikan definisi yang lebih komprehensif, dengan menyatakan bahwa *perceived organizational politics* didefinisikan sebagai penilaian subjektif individu terhadap perilaku rekan kerja dan atasan yang menguntungkan diri sendiri.

Employee Silence

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat erat kaitannya dengan keterlibatan karyawan dalam memberikan umpan balik untuk membantu kemajuan organisasi. Menurut Burris & Sohn (2021), mengembangkan budaya untuk bersuara sangat penting dalam lingkungan organisasi saat ini, di mana pegawai didorong untuk berani berbicara dan memberikan umpan balik serta ide-ide yang dapat membantu organisasi mencapai kesuksesan. Meskipun beberapa penelitian telah mengidentifikasi manfaat dari perilaku bersuara terhadap perilaku dan kinerja pegawai, namun masih banyak individu yang secara sadar dan sengaja memilih untuk diam dan tidak membagikan informasi kepada organisasi. Kondisi ini dapat membahayakan kelangsungan organisasi dalam jangka panjang karena mengganggu proses transformasi dan

pertumbuhan organisasi (Gerstner & Day, 1997).

Employee silence mengacu pada perilaku di mana pegawai menyimpan informasi untuk diri mereka sendiri. Menurut Van Dyne dkk. (2003), *employee silence* didefinisikan sebagai intensi pegawai untuk menahan ide, informasi, dan pendapatnya terkait isu-isu strategis organisasi. Situasi ini tentu saja akan mengurangi efektivitas dan efisiensi organisasi karena organisasi tidak dapat mengenali masalah yang muncul sebagai konsekuensi dari pegawai yang memilih untuk diam dan menyembunyikan informasi berharga yang mungkin berguna bagi organisasi. Sikap pegawai untuk memilih diam merupakan perilaku aktif yang dimotivasi oleh berbagai faktor, termasuk rasa takut dianggap buruk, kehilangan dukungan sosial, dan ancaman pembalasan karena membahas masalah tertentu (Milliken et al., 2003).

Work Engagement

Work engagement adalah bentuk keterikatan pegawai dengan pekerjaannya yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan (Schaufeli & Bakker, 2004). Hubungan atau keterikatan ini bukanlah keadaan sesaat, melainkan keadaan kognitif emosional yang berkelanjutan. Teori *work engagement* dibangun berdasarkan pendekatan *burnout-antithesis* yang dikemukakan oleh Maslach dkk. (2001), yang mana pegawai yang terlibat dalam pekerjaannya akan memiliki rasa semangat dan hubungan yang lebih efektif dengan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan merasa pekerjaannya lebih menyenangkan. Kondisi ini tentunya menguntungkan organisasi karena pegawai yang terlibat penuh dengan pekerjaannya dapat meningkatkan inisiatif pribadi (Lisbona dkk., 2018) dan perilaku kerja yang inovatif (Kim & Park, 2017) sehingga dapat meningkatkan performa kerja (Wang & Chen, 2020).

Hubungan Antar Variabel

Perceived organizational politics menimbulkan tekanan yang memiliki pengaruh negatif terhadap sumber daya individu (Abbas dkk., 2014). Tekanan ini

dapat menguras energi individu dengan mengharuskan mereka untuk melakukan aktivitas kompensasi dan proses psikologis untuk mempertahankan sumber daya mereka (Crawford dkk., 2010). Dalam perspektif teori COR (Hobfoll, 1989), POP merupakan sumber tekanan di tempat kerja yang dapat menimbulkan risiko hilangnya sumber daya karakter seperti kepercayaan diri dan kepercayaan antar rekan kerja. Teori COR menunjukkan bahwa ketika dihadapkan pada tekanan, individu lebih cenderung melindungi sumber daya mereka yang berharga untuk menghindari kerugian lebih lanjut (Hobfoll, 1989). Akibatnya, pegawai yang sumber dayanya berkurang akan lebih defensif dan cenderung berusaha untuk meminimalisir kehilangan sumber daya lebih lanjut dan mempertahankan sumber daya yang tersisa (Chen & Fellenz, 2020). Dalam kasus POP, penelitian ini berpendapat bahwa politik organisasi dapat mengancam dan menghabiskan sumber daya pegawai sehingga pegawai secara sengaja menarik diri dari anggota organisasi lainnya dengan cara memilih bungkam di tempat kerja agar tidak menjadi alat politik organisasi. Argumen tersebut diperkuat oleh temuan Ai-Hua dkk. (2018) yang melaporkan hubungan positif antara POP dan *employee silence*. Sementara itu, Saei & Liu (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja yang syarat akan politik dapat memunculkan motif pegawai untuk memilih diam dengan tidak menyuarakan pendapatnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: POP berhubungan positif dengan *employee silence*.

Sikap diam dapat menimbulkan perasaan tidak dihargai dan kurangnya kontrol kerja bagi pegawai (Morrison & Milliken, 2000). Dalam hal ini, kemampuan individu untuk menyuarakan pendapatnya dapat memberikan rasa kontrol, dan sebaliknya, keinginan untuk mengontrol tidak dapat terpenuhi ketika individu tersebut tidak dapat menyuarakan pendapatnya. Akibatnya, absennya kontrol ini akan memberikan dampak yang kurang baik, seperti menurunnya motivasi, ketidakpuasan, stres, penarikan diri secara fisik maupun psikologis, dan perilaku menyimpang lainnya

yang dapat berujung pada menurunnya motivasi dan kepuasan kerja (Morrison, 2014; Morrison & Milliken, 2000). Selain itu, Whiteside & Barclay (2013) berpendapat bahwa pegawai memilih untuk tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka karena menghindari stres yang disebabkan oleh kegagalan untuk mendapatkan kontrol pribadi. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *employee silence* menyebabkan penurunan tingkat *work engagement* dan kepuasan kerja (Wang dkk., 2020). Pirzada dkk. (2020) melaporkan hubungan negatif yang signifikan antara *employee silence* dan tingkat *work engagement* di kalangan pegawai perguruan tinggi di Provinsi Sindh, Pakistan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Employee silence* berhubungan negatif dengan *work engagement*.

Politik yang terjadi di dalam suatu organisasi seringkali dipersepsikan negatif karena pegawai menganggap praktik tersebut hanya memberikan keuntungan pribadi dan mengorbankan kepentingan organisasi dan individu lain. Dengan demikian, politik organisasi dianggap menjadi stresor yang dapat menghambat tujuan pencapaian dan perkembangan individu (Bhattarai, 2021). Sejalan dengan pendapat ini, penelitian yang dilakukan oleh Vigoda (2000) menemukan bahwa politik organisasi dapat menciptakan *disengagement* atau *psychological withdrawal*, yaitu kondisi pegawai yang secara fisik hadir di tempat kerja, tetapi pikirannya berada di tempat lain. Apabila dikaitkan dengan teori COR, politik organisasi adalah tekanan yang dapat menguras sumber daya individu. Oleh karena itu, ketika pegawai memiliki persepsi adanya pihak-pihak tertentu yang melakukan manipulasi dan menyalahgunakan wewenang, maka pegawai tersebut akan cenderung tidak terlalu terlibat dengan pekerjaannya (Landells & Albrecht, 2019). Studi yang dilakukan oleh Karatepe (2013) menemukan bahwa POP memiliki hubungan negatif dengan *work engagement*. Temuan tersebut diperkuat oleh Jain & Ansari (2018) yang melaporkan bahwa POP dapat secara signifikan menurunkan tingkat *work engagement* pegawai. Berdasarkan

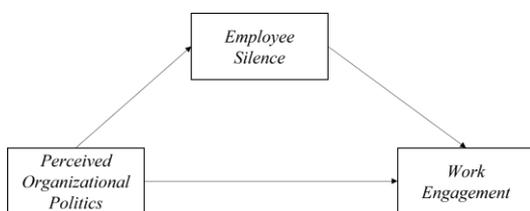
uraian di atas, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Perceived organizational politics* berhubungan negatif dengan *work engagement*.

Perceived organizational politics merupakan situasi dengan tuntutan tinggi yang dapat menguras energi dan sumber daya pegawai sehingga dapat menurunkan kondisi psikologis dan fisik (Turek, 2022). Pegawai yang sadar akan politik yang terjadi di dalam organisasinya akan memiliki kecemasan dan cenderung menunjukkan perilaku menarik diri, seperti lebih memilih untuk diam daripada menyuarakan pendapatnya (Lee et al., 2023; Liang & Wang, 2016). Berdasarkan perspektif teori COR, pegawai memilih untuk diam guna mempertahankan sumber daya yang dimiliki dengan tidak terlalu terlibat di dalam pekerjaannya (Pinder & Harlos, 2001). Seiring berjalannya waktu, sikap diam dapat menyebabkan kurangnya kontrol pekerjaan dan otonomi yang berujung pada rendahnya tingkat *work engagement* (Wang dkk., 2020). Berdasarkan argumen tersebut, dapat diasumsikan bahwa pegawai pada awalnya akan memberikan respon terhadap politik organisasi yang terjadi dengan cara bungkam, yang kemudian akan diikuti dengan penurunan *work engagement*. Oleh karena itu, sikap *employee silence* akan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara POP dan *work engagement*. Dengan demikian, penelitian ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Employee silence* memediasi hubungan antara POP dan *work engagement*.

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan survey kepada pegawai Kantor Imigrasi di lingkungan Kantor

Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Timur untuk mengidentifikasi hubungan antara POP, *employee silence*, dan *work engagement*. Populasi pegawai yang bekerja pada instansi tersebut adalah 618 pegawai. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* kepada 236 pegawai, yang mana jumlah tersebut merujuk pada argumen Kline (2016) bahwa minimal sampel untuk teknik analisis SEM adalah 100. Pegawai yang menjadi sampel pada penelitian ini mengisi kuesioner yang disebarikan secara daring yang terdiri dari karakteristik demografis responden dan penilaian mereka terhadap POP serta tingkat *employee silence* dan *work engagement*.

Para responden memberikan penilaian terhadap setiap indikator pengukuran POP, *employee silence*, dan *work engagement* dalam skala Likert lima poin mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Variabel *perceived organizational politics* diukur menggunakan 15 butir pernyataan yang dikembangkan oleh Kacmar & Ferris (1991). Sementara itu, *employee silence* diukur menggunakan 10 butir pernyataan yang dikembangkan oleh Pinder & Harlos (2001), dan pengukuran *work engagement* menggunakan 15 butir pernyataan dari Schaufeli & Bakker (2004).

Penelitian ini melakukan analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan program aplikasi SmartPLS 3 untuk menguji hipotesis. Pengujian SEM dilakukan dalam dua tahap, yaitu pertama dengan mengevaluasi model pengukuran (*inner model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan mengevaluasi model struktural untuk menguji hipotesis.

Hasil

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa profil responden terdiri dari laki-laki sebanyak 50,9% dan 49,1% adalah responden perempuan. Sebagian besar responden berada pada rentang usia 26 - 30 tahun (51,2%), dan telah bekerja di institusi tersebut selama 1 - 5 tahun (67,8%). Sementara dari segi pendidikan, mayoritas responden adalah lulusan perguruan tinggi (82,5%).

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menguji reliabilitas dan validitas konstruk. Sebagai bagian dari tahapan evaluasi model pengukuran, 4 indikator pengukuran (POP11, POP12, WE12, dan WE14) dihapus dari analisis karena memiliki nilai *loading factor* $\leq 0,500$ (Hair dkk., 2009). Untuk menguji reliabilitas konstruk, penelitian ini menggunakan nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability* (CR). Nilai Cronbach's alpha dan CR untuk semua konstruk lebih tinggi dari 0,700 (Hair dkk., 2009) sehingga reliabilitas untuk semua konstruk pada penelitian ini dapat terpenuhi. Sementara itu, pengujian validitas konvergen menunjukkan hasil bahwa semua konstruk memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,500 (Hair dkk., 2009) sehingga validitas dapat terpenuhi. Hasil pengujian reliabilitas dan validitas untuk masing-masing konstruk dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Reliabilitas dan Validitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
POP	0,917	0,929	0,505
ES	0,941	0,950	0,656
WE	0,925	0,936	0,536

Keterangan: POP=Perceived Organizational Politics; ES=Employee Silence; WE=Work Engagement.

Selain melakukan pengujian validitas konvergen, penelitian ini juga melakukan pengujian validitas diskriminan dengan mengacu pada nilai *Fornell-Larcker Criterion*. Menurut kriteria ini, akar kuadrat dari AVE oleh sebuah konstruk harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981). Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE semua konstruk lebih besar dari dari hubungan antar konstruk sehingga menandakan bahwa validitas diskriminan dapat terpenuhi.

Selain menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, pengujian validitas diskriminan juga dilakukan dengan melihat *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai di bawah 0,900 (Henseler dkk., 2015). Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai HTMT hubungan antar konstruk

adalah di bawah 0,900 sehingga validitas diskriminan dapat terpenuhi.

Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion

	ES	POP	WE
ES	0,810		
POP	0,671	0,711	
WE	-0,483	-0,404	0,732

Keterangan: ES=Employee Silence; POP=Perceived Organizational Politics; WE=Work Engagement; Nilai yang dicetak miring adalah akar kuadrat dari AVE.

Tabel 3. HTMT Ratio

	ES	POP	WE
ES			
POP	0,700		
WE	0,491	0,427	

Keterangan: ES=Employee Silence; POP=Perceived Organizational Politics; WE=Work Engagement

Evaluasi Model Struktural

Model struktural mencerminkan hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Model struktural dinilai berdasarkan pada nilai R², Q², dan signifikansi hubungan antar variabel. Sebuah model yang baik ditentukan oleh kekuatan dari setiap jalur struktural yang ditunjukkan oleh nilai R² masing-masing variabel dependen $\geq 0,100$ (Falk & Miller, 1992). Tabel 4 menunjukkan bahwa semua nilai R² variabel dependen $\geq 0,100$. Oleh karena itu, kemampuan prediksi model dapat dilaporkan pada penelitian ini. Selanjutnya, penelitian ini mengevaluasi nilai Q² untuk mengetahui apakah model memiliki *predictive relevance* terhadap variabel dependen. Nilai Q² di atas $\geq 0,000$ menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* (Hair Jr. dkk., 2016). Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai Q² untuk variabel *employee silence* dan *work engagement* masing-masing adalah 0,289 dan 0,124 ($\geq 0,000$) sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang baik. Selain menggunakan nilai R² dan Q², model fit pada penelitian ini juga dievaluasi menggunakan nilai SRMR. Nilai SRMR pada penelitian ini adalah 0,089 ($\leq 0,100$) yang menunjukkan bahwa model telah fit (Hair Jr. dkk., 2016).

Tabel 4. Nilai R², Q²

	R ²	Q ²
ES	0,451	0,289
WE	0,245	0,124

Keterangan: ES=Employee Silence; WE=Work Engagement.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi nilai pada *path coefficients*, antara lain nilai original sample, *t-statistics* ($\geq 1,96$), dan signifikansi ($\leq 0,050$), yang ditunjukkan pada Tabel 5. Hipotesis 1 memprediksi bahwa POP memiliki hubungan positif dengan *employee silence*. Sejalan dengan hipotesis tersebut, hasil *path coefficients* menunjukkan nilai $\beta=0,671$, $t = 15,641$, dan $p=0,000$ sehingga dapat disimpulkan bahwa POP secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap *employee silence*.

Tabel 5. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
POP -> ES	0,671	0,676	0,043	15,641	0,000
ES -> WE	-0,387	-0,391	0,108	3,578	0,000
POP -> WE	-0,144	-0,151	0,102	1,416	0,157

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *employee silence* berhubungan negatif dengan tingkat *work engagement* pegawai. Sejalan dengan hipotesis tersebut, hasil *path coefficients* menunjukkan nilai $\beta=-0,387$, $t=3,578$, dan $p=0,000$ sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee silence* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Tabel 6. Analisis Mediasi

Total Effects (POP -> WE)		Direct Effects (POP -> WE)		Indirect Effects (POP -> ES -> WE)			
β	p	β	p	β	SD	t	p
-0,404	0,000	-0,144	0,157	-0,260	0,074	3,505	0,000

Keterangan: POP=Perceived Organizational Politics, ES=Employee Silence, WE=Work Engagement.

Hipotesis 3 memprediksi bahwa POP memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat *work engagement* pegawai. Hasil *path coefficients* menunjukkan nilai $\beta=-0,144$, $t=1,416$, dan $p=0,157$. Dapat disimpulkan bahwa POP

berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap *work engagement* sehingga Hipotesis 3 ditolak.

Analisis mediasi digunakan untuk menguji Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa *employee silence* memediasi hubungan antara POP dan *work engagement*. Hasil pada Tabel 6 menunjukkan bahwa *total effect* POP terhadap *work engagement* adalah signifikan ($\beta=-0,404$, $t=6,104$, $p=0,000$). Akan tetapi, dengan memasukkan variabel mediasi *employee silence*, dampak langsung (*direct effect*) POP pada *work engagement* menjadi tidak signifikan ($\beta=-0,144$, $t=1,416$, dan $p=0,157$). Sementara itu, hubungan tidak langsung POP dengan *work engagement* melalui *employee silence* adalah signifikan ($\beta=-0,260$, $t=3,505$, dan $p=0,000$) sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara POP dengan *work engagement* secara penuh dimediasi oleh *employee silence*.

Pembahasan

Penelitian ini membuktikan bahwa POP memiliki hubungan positif signifikan dengan sikap *employee silence*. Hasil ini mendukung temuan empiris sebelumnya bahwa pemicu stres di tempat kerja seperti POP menyebabkan *employee silence* (Khalid & Ahmed, 2016; Saei & Liu, 2023). Pegawai dengan tingkat POP yang tinggi memilih untuk bertahan dalam lingkungan kerja yang sangat politis dengan cara bungkam di tempat kerja. Oleh karena itu, jika motif politik dominan dalam organisasi pemerintah, maka pegawai lebih memilih untuk menyembunyikan ide-ide mereka karena mereka mungkin takut tidak didengar pendapatnya akibat dari lingkungan kerja yang diatur oleh kepentingan pribadi dan kelompok. Temuan ini juga sejalan dengan teori COR (Hobfoll, 1989), yang mengimplikasikan bahwa pegawai akan memilih untuk tetap diam untuk menjaga sumberdaya yang ada dan menghindari kehilangan sumberdaya lebih lanjut karena politik organisasi dianggap sebagai situasi

dengan tuntutan tinggi yang menguras energi pegawai dan memperburuk kondisi psikologis dan fisik mereka (Turek, 2022).

Lebih lanjut, penelitian ini menyelidiki dampak dari sikap *employee silence* terhadap *work engagement*. Hasilnya menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara *employee silence* dan tingkat *work engagement* pegawai sehingga mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *employee silence* dapat menurunkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya (Wang dkk., 2020). Morrison & Milliken (2000) berpendapat bahwa sikap *employee silence* menunjukkan kurangnya kontrol pegawai. Dalam hal ini, kemampuan pegawai untuk mengkomunikasikan pemikiran mereka dapat menciptakan rasa kontrol, dan sebaliknya, keinginan untuk mengontrol tidak dapat terpenuhi ketika mereka tidak dapat menyuarakan pendapat. Kurangnya kontrol ini akan menyebabkan berkurangnya motivasi, ketidakpuasan, stres, penarikan diri secara fisik dan psikologis, dan jenis-jenis penyimpangan lainnya (Morrison & Milliken, 2000). Temuan penelitian ini juga sejalan dengan teori COR (Hobfoll, 1989), yang menyatakan bahwa pegawai memilih untuk tidak sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dengan menghindari stres yang disebabkan oleh kegagalan untuk mendapatkan sumber daya berupa kontrol (Whiteside & Barclay, 2013).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa POP memiliki hubungan negatif namun tidak signifikan dengan *work engagement*. Tidak adanya pengaruh langsung yang signifikan antara POP dan *work engagement* dalam penelitian ini menjadi temuan yang baru karena penelitian sebelumnya menemukan bahwa POP secara signifikan memiliki pengaruh negatif terhadap *work engagement* (Landells & Albrecht, 2019; Vigoda, 2000b). Penjelasan yang dapat diberikan untuk temuan pada penelitian ini adalah bahwa persepsi pegawai terhadap politik organisasi yang terjadi akan ditentukan oleh bentuk perilaku politik yang sedang mereka alami. Apabila perilaku politik yang dilakukan di dalam organisasi tidak memengaruhi keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya, maka pegawai tersebut

tidak merasa terancam dengan kondisi politik yang terjadi. Sebaliknya, mereka, dalam tanda kutip, hanya menjadi penonton dalam iklim politik organisasi yang terjadi. Dalam situasi seperti ini, keberadaan aktivitas politik tidak akan memengaruhi keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya

Penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa *employee silence* berfungsi sebagai mekanisme yang mendasari hubungan antara POP dengan *work engagement* pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee silence* memiliki efek mediasi penuh yang signifikan dalam hubungan antara POP dan *work engagement*. Temuan ini mendukung anggapan bahwa *employee silence* menjadi sebuah mekanisme yang tepat untuk memahami bagaimana POP memengaruhi *work engagement*. POP akan dampak negatif tidak langsung terhadap tingkat *work engagement* melalui *employee silence* daripada melalui hubungan langsung. Temuan penelitian ini berkontribusi pada penelitian sebelumnya terkait bagaimana reaksi pegawai terhadap POP dengan menganalisis *employee silence* sebagai mekanisme dalam menentukan apakah POP dapat memengaruhi tingkat *work engagement* pegawai.

Kesimpulan dan Saran

Politik organisasi dianggap sebagai suatu aktivitas yang secara sengaja ditujukan untuk mendapatkan keuntungan, mempertahankan, atau mempromosikan kepentingan pribadi yang seringkali mengorbankan organisasi dan anggotanya. Penelitian ini mengungkapkan bahwa POP berpengaruh positif signifikan terhadap *employee silence* pegawai di Kantor Imigrasi di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Timur. Kondisi ini dapat mengancam keberlanjutan jangka panjang institusi karena POP menyebabkan tingginya tingkat *employee silence*. Selain itu, penelitian ini menemukan adanya dampak negatif *employee silence* terhadap tingkat *work engagement* pegawai. Meskipun tidak terdapat pengaruh signifikan POP terhadap *work engagement*, hasil penelitian ini menunjukkan efek mediasi penuh *employee silence* dalam hubungan antara POP dan *work engagement*. Dapat disimpulkan bahwa pegawai

pada awalnya akan memberikan respon terhadap politik organisasi yang terjadi dengan cara memilih diam, kemudian akan diikuti dengan penurunan keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa para pimpinan institusi pemerintahan harus melakukan upaya-upaya untuk mencegah terjadinya praktik politik yang tidak menguntungkan oleh individu atau kelompok tertentu. Di sisi lain, para pimpinan juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif yang dapat mendorong sikap positif di antara para pegawai dalam hal kebijakan promosi dan pengembangan.

Terlepas dari beberapa temuan yang cukup signifikan, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang harus diperhatikan. Pertama, karena data untuk penelitian ini dikumpulkan dari satu instansi pemerintahan di Indonesia, maka hasil penelitian ini tidak relevan untuk jenis organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memperkuat temuan-temuan penelitian ini dengan menggunakan sampel dari organisasi dan budaya yang berbeda untuk meningkatkan validitas eksternal. Kedua, penelitian ini hanya mengidentifikasi POP sebagai anteseden dari *employee silence* dan *work engagement* sebagai hasilnya. Untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang *employee silence*, dibutuhkan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi anteseden lainnya, seperti perilaku pimpinan dan sifat-sifat individu, serta hasil lain yang mungkin terjadi, seperti kinerja pekerjaan.

Daftar Referensi

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2014). Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *Journal of Management*, 40(7), 1813–1830. <https://doi.org/10.1177/0149206312455243>
- Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX. *Journal of Global Business Insights*, 3(1), 19–27. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.3.1.1026>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Bhattarai, G. (2021). Impact of Organizational Politics on Employees' Behavioral Outcomes: The Role of Social Astuteness. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 571–582. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0571>
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257. <https://doi.org/10.2307/2390703>
- Burris, E. R., & Sohn, W. (2021). Creating a culture of voice. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 57–68. <https://doi.org/10.1353/bsp.2021.0002>
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-Analytic Examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 779–801. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670894>
- Chen, I.-S., & Fellenz, M. R. (2020). Personal resources and personal demands for work engagement: Evidence from employees in the service industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102600. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102600>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.

- <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159–180. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18)
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations*, 43(11), 1133–1154. <https://doi.org/10.1177/001872679004301106>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Ohio. University of Akron Press.
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(3), 403. <https://doi.org/10.2307/257332>
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In Bacharach, E. J. Lawler, & S. B. Bacharach (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations: Volume 17* (pp. 89–130). Emerald Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(00\)17004-1](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(00)17004-1)
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447–488. <https://doi.org/10.1177/014920639101700208>
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143–170). Mahwah. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*. London. Routledge.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237–251. <https://doi.org/10.2307/255429>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis (Seventh)*. London. Pearson.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California. SAGE Publications, Inc.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., & Perrew, P. L. (2003). *Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes*. 63, 438–456. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00048-9)
- Jain, L., & Ansari, A. A. (2018). Effect of Perception for Organisational Politics on Employee Engagement with Personality Traits as Moderating Factors. *The South*

- East Asian Journal of Management*, 12(1), 85–104.
<https://doi.org/10.21002/seam.v12i1.9396>
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193–205.
<https://doi.org/10.1177/0013164491511019>
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82–104.
<https://doi.org/10.1108/09596111311290237>
- Khalid, J., & Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174–195.
<https://doi.org/10.1080/13547860.2015.1092279>
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability*, 9(2), 205.
<https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Kılıç, S., Aybar, D., & Sevinç, S. (2021). Effect of organizational silence on the job satisfaction and performance levels of nurses. *Perspectives in Psychiatric Care*, 57(4), 1888–1896.
<https://doi.org/10.1111/ppc.12763>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Fourth)*. New York: The Guilford Press.
- Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2019). Perceived Organizational Politics, Engagement, and Stress: The Mediating Influence of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 10.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01612>
- Lee, K.-S., Kim, Y.-S., & Shin, H.-C. (2023). Effect of Hotel Employees' Organizational Politics Perception on Organizational Silence, Organizational Cynicism, and Innovation Resistance. *Sustainability*, 15(5), 4651.
<https://doi.org/10.3390/su15054651>
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
<https://doi.org/10.1037/10019-000>
- Liang, T., & Wang, Y. (2016). Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, 06(05), 640–648.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.65059>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89–96.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7334/PSICOTHEMA2016.245>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A. *Academy*

- of *Management Review*, 25(4), 706–725.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Boston. Pitman Publishing.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 331–369). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Pirzada, Z. A., Mirani, S. H., Phulpoto, N. H., Dogar, H., Mahar, S., & Zuhairuddin. (2020). Study of Employee silence, Organizational Justice and Work Engagement: Mediation Analysis. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 20(1), 9–14.
- Porter, L. W. (1976). *Organizations as Political Animals*. Presidential address, Division of Industrial Organizational Psychology, 84th Annual Meeting of the American Psychological Association, Washington, D.C.
- Saei, E., & Liu, Y. (2023). No News Is Not Good News: The Mediating Role of Job Frustration in the Perceptions of Organizational Politics and Employee Silence. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00218863221148785>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Turek, D. (2022). Does organisational politics always hurt employee performance? Moderating–mediating model. *Baltic Journal of Management*, 17(6), 19–34. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2021-0338>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. G. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829–2861. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00683.x>
- Vigoda - Gadot, E., Vinarski - Peretz, H., & Ben - Zion, E. (2003). Politics and image in the organizational landscape. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 764 – 787. <https://doi.org/10.1108/02683940310511872>
- Vigoda, E. (2000a). Internal Politics in Public Administration Systems. *Public Personnel Management*, 29(2), 185–210. <https://doi.org/10.1177/009102600002900203>
- Vigoda, E. (2000b). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326–347. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1742>
- Wang, C.-C., Hsieh, H.-H., & Wang, Y.-D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845–1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>
- Wang, C.-H., & Chen, H.-T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251–266. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3>