

## PERILAKU MEMBISU DALAM KALANGAN PENGUATKUASA DI SEKTOR AWAM TERPILIH

*(Silence Behaviour among Enforcement Officer in Selected Public Sector in Sabah)*

Suhaira Bani Binti Usman & Kee Y. Sabariah Binti Kee Mohd Yussof

### ABSTRAK

Kajian yang dijalankan ini bertujuan untuk mengkaji tahap perilaku membisu dalam kalangan pekerja, hubungan iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dalam kalangan pekerja penguatkuasa di Kota Kinabalu. Kaedah kajian yang digunakan adalah kaedah kuantitatif dengan menggunakan borang soal selidik untuk mendapatkan data kajian. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap perilaku membisu dalam kalangan penguatkuasa berada pada tahap yang tinggi. Keseluruhan responden memberi persepsi bahawa kebimbangan akan hubungan terjejas dalam organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku membisu. Manakala, faktor iklim komunikasi, faktor jangkaan iaitu takut dilabel negatif dan bimbang hukuman mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap perilaku membisu.

**Kata kunci:** Perilaku membisu, iklim komunikasi, jangkaan kesan negatif, takut dilabel negatif, bimbang hubungan terjejas.

### ABSTRACT

The purpose of these studies is to investigate the level of silence behaviour among employees and the relationship of communication climate and expectation of negative effect in silence behaviour among the enforcement officer in Kota Kinabalu. A quantitative method by using questionnaire were used to collect data among enforcement officer in Kota Kinabalu. Thus the finding of these studies shows that, a high level of silence behaviour among enforcement officer was detected in these studies. This is due to the enforcement officer being worry that their relationship in organization would be damaged is seen as a significant affect towards silence behaviour. Besides that, the communication climate, expectation factor such as afraid of being labelle negatively and their worries of punishment had no significant effect on silence behaviour.

**Keywords:** Silence behaviour, communication climate, expectation of negative effect, damaging value relationship, being labelle negatively.

### PENGENALAN

Menurut Malikeh, Hossein, dan Mahmood (2012), para pekerja dianggap sebagai sumber besar terhadap perubahan, kreativiti, pembelajaran, dan inovasi yang mana ini merupakan faktor kritikal terhadap kejayaan sesebuah organisasi. Walau bagaimanapun, banyak pekerja

memilih untuk membisu dalam memberi pandangan dan mengambil berat terhadap sesuatu perkara dalam organisasi mereka menyebabkan isu-isu atau konflik organisasi sukar diselesaikan. Perilaku membisu ini dikatakan telah menjadi satu budaya dalam sektor kerajaan iaitu dalam mesyuarat pegawai kerajaan Malaysia (Utusan Malaysia, 23 Disember 2006 dalam Zulkefli Ismail, 2010).

Yau-De Wang dan Hui-Hsien Hsieh (2013) berpendapat bahawa perilaku membisu pekerja merujuk kepada perilaku yang sengaja menyembunyikan maklumat, pandangan, cadangan atau sesuatu perkara yang berpotensi untuk menjadi sebuah isu yang penting dalam sesebuah organisasi. Perilaku ini juga boleh didefinisikan sebagai tindakan atau tingkah laku pekerja yang tidak menyuarakan mengenai sesuatu isu dan pandangan yang boleh membawa kepada kebaikan fungsi sesebuah organisasi. Nevin Deniz, Aral, dan Oznur (2013) pula mengatakan bahawa perilaku membisu dalam kalangan pekerja boleh membawa kepada bahaya untuk sesebuah organisasi. Pekerja yang mempunyai perilaku membisu ini boleh membawa kepada sifat kurang mengambil berat atau perhatian dalam kalangan pekerja.

Zulkefli Ismail (2010) berpendapat bahawa pekerja yang berperilaku membisu ini adalah disebabkan iklim komunikasi organisasi yang diamalkan dan mereka mempunyai jangkaan kesan negatif terhadap bahagian atasan di mana pekerja-pekerja tersebut mempunyai perasaan takut dilabel negatif, bimbang hukuman dan bimbang hubungan terjejas sekiranya mereka bersuara. Faktor-faktor inilah yang telah mendorong pekerja untuk membisu. Hal ini kerana pekerja tidak sanggup menghadapi jangkaan kesan negatif sekiranya tindakan yang sewajarnya tidak diambil jika telah membuat laporan terhadap sesuatu isu dalam organisasi mereka.

## **SOROTAN LITERATUR**

### **Tingkah laku Organisasi Perilaku Membisu**

Menurut Zulkefli Ismail (2010), konsep perilaku membisu diperkenalkan pada tahun 2000 oleh Morrison dan Milliken di mana beliau menerangkan bahawa pekerja mempunyai persepsi sekiranya mereka bersuara ia boleh membawa padah atau keburukan dalam organisasi. Walaupun pekerja mengetahui bahawa bersikap membisu akan membinasakan organisasi disebabkan berlakunya kepincangan, tetapi mereka tetap tidak berani untuk membuat pendedahan kerana mereka lebih mengutamakan kerjaya mereka dalam organisasi.

Yau-De Wang dan Hui-Hsien Hsieh (2013) pula mengatakan bahawa perilaku membisu pekerja merujuk kepada perilaku yang sengaja menyembunyikan maklumat, pandangan, cadangan atau sesuatu perkara yang berpotensi untuk menjadi sebuah isu yang penting dalam organisasi. Mereka juga mengatakan bahawa perilaku pekerja membisu kini berleluasa dalam organisasi moden dan menjadi isu kritikal kepada pengurusan organisasi. Mereka berpendapat bahawa pekerja berperilaku membisu ini boleh menjadi sama ada ia bermanfaat atau memudaratkan kepada organisasi. Walaupun pekerja berperilaku membisu kadangkala membantu untuk mengurangkan maklumat yang berlebihan kepada pihak pengurusan, mengurangkan konflik interpersonal, dan meningkatkan maklumat peribadi pekerja, kebanyakan perilaku pekerja membisu ini juga adalah tingkah laku yang tidak berfungsi yang akan mengurangkan inovasi dan mengganggu kepada perubahan organisasi. Di samping itu, pemahaman tentang faktor-faktor yang menyumbang kepada perilaku membisu ini menjadi isu yang sangat penting dalam pengurusan organisasi kerana ia boleh

membawa kesan negatif kepada organisasi apabila faktor-faktor ini diabaikan oleh pihak pengurusan.

Menurut Nevin Deniz *et al.* (2013), terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perilaku membisu pekerja ini berlaku. Antaranya ialah seseorang pekerja itu takut untuk merosakkan hubungan jika menyatakan pandangannya yang berbeza, malu untuk menyuarakan pendapat atau idea, risiko bersuara, mempunyai pengalaman buruk di masa lampau, prejudis, iklim membisu, budaya organisasi, kurang kepercayaan, dan lain-lain. Proses komunikasi dalam organisasi menjadi lebih kompleks disebabkan kesukaran majikan untuk menerima apa-apa maklumat, cadangan, ataupun komen daripada pekerja mengenai isu-isu organisasi kerana pekerja-pekerja takut sekiranya mereka menyampaikan idea-idea mereka, idea, komen atau pandangan tersebut boleh mengganggu keseimbangan organisasi.

Menurut Malikeh *et al.* (2012), perilaku membisu boleh menyampaikan penerimaan dan perkongsian atau menjadi bantahan dan penolakan, dengan itu ia menjadi tekanan mekanisma untuk organisasi dan individu. Melalui perilaku ini juga, ahli organisasi susah mengatasi kesukaran atau masalah peribadi dan isu-isu organisasi. Perasaan takut, malu, konsep yang sempit mengenai tanggungjawab etika, kurangnya peluang bersuara dan kurang kemahiran politik organisasi merupakan faktor-faktor yang menjadi penyebab kepada perilaku membisu. Apabila perilaku pekerja membisu ini berlaku, komunikasi organisasi menjadi sulit dan hasilnya akan membahayakan keseluruhan fungsi organisasi.

Selain daripada itu, Archana Manapragada dan Valentina Bruk-Lee (2016) mengatakan bahawa walaupun komunikasi ke bawah daripada majikan merupakan komponen penting, komunikasi ke atas daripada pekerja mengenai isu keselamatan juga merupakan faktor kritikal untuk organisasi secara menerus mengekalkan persekitaran kerja yang selamat. Perkara negatif atau sebarang masalah melibatkan keselamatan pekerja di tempat kerja boleh dielakkan sekiranya majikan mahupun penyelia mendapat laporan atau maklumat mengenai persekitaran tempat kerja yang dilihat tidak selamat daripada para pekerja. Apabila pekerja mengambil tindakan berdiam diri tanpa memberikan maklumat kepada pihak atasan walaupun mereka telah melihat sesuatu isu yang membahayakan di tempat kerja, ia akan menyebabkan organisasi bakal menghadapi masalah dan bakal kehilangan peluang untuk membetulkan isu tersebut sebelum masalah itu sukar diatasi. Hal ini sekaligus akan mengganggu perjalanan operasi organisasi.

Sehubungan dengan itu kajian oleh Maqbool *et al.* (2018) menyatakan perilaku membisu memberikan kesan kepada perkembangan organisasi dan tingkahlaku inovatif pekerja. Perilaku membisu dikaitkan dengan tingkahlaku pekerja yang tidak suka memberi pandangan, mengemukakan masalah berkaitan tempat kerja dan menyekat kreativiti pekerja. Masalah ini menyebabkan perubahan organisasi menjadi perlahan dan pekerja memerlukan sokongan untuk memberi pandangan mereka terhadap pihak pengurusan.

Menurut Robe'ah Yusuf *et al.* (2015), secara relatifnya kajian tentang pekerja membisu adalah suatu fenomena baru. Abdul Aziz dan Ahmad Juhari (2000) ; Abdullah (2000) dalam Robe'ah Yusuf *et al.* (2015) mengatakan bahawa beberapa pengkaji tempatan hanya membincangkan konsep umum perilaku membisu yang dipengaruhi oleh iklim komunikasi dan penyaluran maklumat di sesebuah organisasi. Menurut Robe'ah Yusuf *et al.* (2015), hanya kajian oleh Zulkefli Ismail (2010) membincangkan secara mendalam faktor-faktor penyumbang kepada perilaku membisu seperti iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif yang merupakan kerangka konseptual kajian.

## **Faktor Perilaku Membisu**

### ***Iklm Komunikasi***

Menurut Eka Ernawati (2010), iklim komunikasi adalah kegiatan pengiriman dan penerimaan maklumat oleh anggota dalam organisasi yang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor selama kegiatan tersebut berlangsung.

Zulkefli Ismail (2010) menyatakan bahawa iklim komunikasi merupakan sebahagian (*subset*) daripada iklim organisasi di mana iklim komunikasi ini menerangkan tentang penyaluran maklumat dan amalan komunikasi dalam organisasi. Beliau turut berpendapat bahawa tingkah laku pekerja dalam sesebuah organisasi adalah dipengaruhi oleh iklim komunikasi dan boleh diperihalkan dalam bentuk nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi tersebut.

Aukse Blazenaite (2011) berpendapat bahawa organisasi memerlukan keupayaan untuk memberi tindak balas dengan cepat untuk menghadapi cabaran dan perubahan yang berlaku pada masa kini. Ahli-ahli dalam sesebuah organisasi perlu jelas, peka, dan padat dengan maklumat untuk menjadi organisasi yang efektif. Pekerja-pekerja yang mempunyai perilaku membisu menyebabkan saluran maklumat adalah terbatas. Hal ini kerana perilaku ini sememangnya menyukarkan kesampaian maklumat dari satu pihak kepada pihak yang lain disebabkan pekerja mengambil tindakan untuk berdiam diri. Melalui hal ini, kita dapat melihat bahawa perilaku membisu akan menyukarkan interaksi sesama anggota organisasi untuk berkongsi idea yang berguna.

Van Dyne *et al.* (2003) dalam Archana Manapragada dan Valentina Bruk-Lee (2016) berpendapat bahawa pekerja yang mempunyai perilaku membisu boleh diterangkan sebagai kekurangan komunikasi ke atas terhadap idea atau cadangan yang berkaitan dengan penambahbaikan fungsi organisasi dan pekerja mengambil tindakan untuk berdiam diri.

Menurut Nevin Deniz *et al.* (2013), persekitaran organisasi dan proses komunikasi sesama ahli organisasi menjadi lebih kompleks disebabkan perilaku membisu. Para pekerja telah dikenalpasti sebagai sumber yang kaya dengan maklum balas untuk menangani dan menyelesaikan isu-isu atau masalah kerja. Disebabkan hal ini, kajian lepas telah menunjukkan bahawa pekerja sering merasakan tidak selamat apabila ditanya oleh pihak pengurusan untuk menyatakan pandangan dan idea-idea kerana mereka percaya bahawa komen atau cadangan mereka untuk sesuatu perubahan boleh mengganggu keseimbangan semasa organisasi atau mengecewakan bahagian atasan. Hal ini seterusnya membawa kepada tindakan sedar atau tidak sedar oleh pekerja untuk mengambil keputusan untuk berdiam diri. Perilaku membisu dalam kalangan pekerja dilihat boleh merumitkan keadaan organisasi kerana maklum balas daripada pekerja adalah sangat penting untuk sesebuah organisasi melakukan perubahan yang lebih baik dan meningkatkan pencapaian.

### **Jangkaan Kesan Negatif**

#### ***Takut dilabel negatif***

Menurut Milliken *et al.* (2003), anggota bawahan tidak berani bersuara kepada pihak atasan mengenai masalah atau isu organisasi yang melibatkan kepentingan anggota lain. Pendapat ini menyokong pandangan daripada McCornack (1992) yang mengatakan bahawa takut dan bimbang disalah anggap sebagai pembawa berita negatif merupakan alasan anggota bawahan

selalu memanipulasi maklumat atau cuba menyembunyikannya daripada diketahui pihak atasan.

Berdasarkan kajian Zulkefli Ismail (2010), anggota bawahan dalam organisasi Tentera Darat Malaysia (TDM) memilih untuk membisu kerana takut dilabel negatif yang boleh menjejaskan kedudukan mereka dalam organisasi tersebut. Dikatakan bahawa mereka tidak ingin dilihat sebagai anggota yang suka melawan arus dan lebih selesa jika dapat memberi maklum balas yang boleh memuaskan hati pihak atasan. Mereka juga tidak ingin dipandang serong dan disisihkan sekiranya mereka menyampaikan maklumat yang tidak baik, mereka boleh dianggap sebagai orang yang negatif.

### *Bimbang Hukuman*

Tindakan dan perilaku pekerja ditentukan berdasarkan pengalaman lalu yang melibatkan diri mereka untuk dijadikan panduan terhadap tingkah laku yang sesuai dirasakan oleh mereka jika ingin menyampaikan sesuatu maklumat (Zulkefli Ismail, 2010). Menurut beliau lagi, keselamatan diri menjadi komponen penting yang perlu diutamakan apabila berinteraksi dan memberi pandangan. Menurut Edmonson (1999), ketua memainkan peranan penting dalam menentukan sama ada ahli-ahli memilih untuk bersuara atau membisu dalam masalah tertentu. Para pekerja akan mengambil langkah untuk membisu disebabkan tindakan yang tegas akan dikenakan sekiranya ketua mereka mempunyai persepsi negatif tentang sesuatu berita yang tidak menyebelahi organisasi.

Dapatan kajian Milliken *et al.* (2003) menunjukkan bahawa berbincang bersama pihak atasan mengenai sesuatu isu organisasi menimbulkan rasa tidak selesa serta tidak yakin dalam kalangan pekerja. Pekerja merasakan kedudukan mereka boleh tergugat jika menyampaikan sesuatu yang buruk mengenai organisasi dan berisiko tinggi. Mereka tidak ingin bersuara mengenai perkara sensitif dalam organisasi kerana takut dikenakan tindakan ataupun akibat buruk yang bakal diterima jika perkara tersebut disampaikan. Hal ini jelas menunjukkan bahawa pekerja tidak ingin melibatkan isu negatif kerana bimbang terhadap hukuman yang akan dikenakan kepada mereka disebabkan tindakan mereka memberitahu isu tersebut. Kajian mereka ini juga menunjukkan bahawa pekerja percaya tentang padah yang mereka terima sekiranya tersilap cakap atau menyuarakan sesuatu pendapat yang bertentangan dengan norma organisasi.

### *Bimbang Hubungan Terjejas*

Hasil daripada kajian oleh Milliken *et al.* (2003), selain daripada takut dilabel negatif sebagai sebab utama pekerja berperilaku membisu, alasan kedua mereka bertindak sedemikian adalah bimbang hubungan antara pihak atasan dan anggota bawahan terjejas.

Kajian Perlow dan Williams (2003) mendapati bahawa perilaku membisu dalam kalangan pekerja berlaku kerana mereka takut kehilangan status atau dipulaukan oleh kumpulan besar dalam organisasi disebabkan perbezaan pandangan tentang sesuatu isu yang sensitif. Anggota bawahan takut untuk menyuarakan perbezaan pandangan dan cadangan, begitu juga dengan ketua yang merasakan kurang selesa menyatakan perbezaan pendapat boleh menyebabkan hubungan baik antara mereka terjejas.

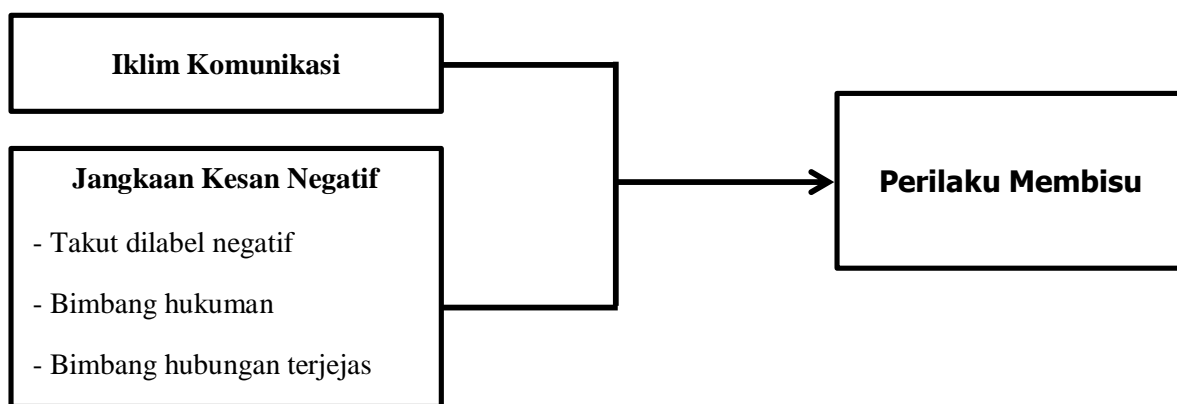
Berdasarkan dapatan kajian Zulkefli Ismail (2010), anggota-anggota TDM amat berhati-hati dalam menyampaikan sesuatu cadangan kerana mereka bimbang hubungan mereka dengan pegawai atasan akan terjejas sekiranya pendapat mereka itu menyinggung

perasaan pegawai atasan mereka. Mereka menolak tepikan pendapat mereka demi mementingkan kerjaya dalam TDM di mana anggota-anggota boleh dipertimbangkan untuk menghadiri kursus ataupun diberi peluang kenaikan pangkat selagi mereka tidak menimbulkan sebarang masalah.

## KERANGKA TEORITIKAL

Berikut merupakan kerangka teoritikal yang telah dibentuk berdasarkan kajian lepas :

Rajah 1: Kerangka Teoritikal Hubungan di Antara Iklim Komunikasi, Jangkaan Kesan Negatif dan Pengaruhnya terhadap Faktor Perilaku Membisu



Sumber: Model diadaptasi daripada Milliken *et al.* (2003) dan Zulkefli Ismail (2010).

## METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk kajian ini adalah menggunakan reka bentuk tinjauan dan soal selidik digunakan sebagai instrumen dalam kajian ini. Kajian mengenai perilaku membisu kebanyakannya menggunakan kaedah kuantitatif kerana ia melibatkan pandangan umum dalam sesebuah organisasi (Moasa, 2011 dalam Robe'ah Yusuf *et al.*, 2015). Unit analisis kajian ini adalah menggunakan individu pekerja iaitu penguatkuasa sebagai responden kajian. Penguatkuasa yang menjadi responden kajian ini menjalankan tugas dalam membanteras segala bentuk penyeludupan dan penyelewengan dengan cekap dan berkesan bagi memastikan segala undang-undang dan peraturan-peraturan yang ditadbir oleh Jabatan dipatuhi sepenuhnya. Persampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah persampelan rawak mudah.

Dalam penyelidikan ini, pengkaji menggunakan pembolehubah bebas iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dan pembolehubah bersandar pula adalah perilaku membisu. Instrumen kajian diadaptasi daripada Milliken *et al.* (2003) yang turut digunakan dalam Zulkefli Ismail (2010). Semua item ini diukur pada tahap individu dan berdasarkan skala linkert lima (5) mata iaitu 1="sangat tidak setuju" hingga 5= sangat setuju. Kaedah analisis data yang digunakan adalah analisis regresi mudah untuk menilai model yang dibentuk dalam kajian ini.

**DAPATAN KAJIAN**

Jadual 1: Analisis Demografi Responden

<b>Perkara</b>	<b>Demografi</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratusan (%)</b>
Jantina	Lelaki	26	68.4%
	Perempuan	12	31.6%
Umur	20 tahun ke bawah	0	0
	21 – 30 tahun	12	31.6%
	31 – 40 tahun	17	44.7%
	41 – 50 tahun	6	15.8%
	51 tahun ke atas	3	7.9%
Bangsa	Melayu	9	23.7%
	Cina	3	7.9%
	India	0	0
	Bumiputera	24	63.2%
	Lain-lain	2	5.3%
Status	Bujang	15	39.5%
	Berkahwin	23	60.5%
Tempoh Berkhidmat	Kurang dari 5 tahun	9	23.7%
	6 – 10 tahun	14	36.8%
	11 – 15 tahun	4	10.5%
	16 – 20 tahun	3	7.9%
	Lebih dari 20 tahun	8	21.1%
Tahap Pendidikan	PMR	0	0
	SPM/STPM	23	60.5%
	Diploma	7	18.4%
	Ijazah	8	21.1%
	Master/PHD	0	0
	Lain-lain	0	0

Jadual 2: Purata Min Tahap Perilaku Membisu, Iklim Komunikasi, Takut Dilabel Negatif, Bimbang Hukuman, Bimbang Hubungan Terjejas

Dimensi	Iklim Komunikasi	Takut Dilabel Negatif	Bimbang Hukuman	Bimbang Hubungan Terjejas	Perilaku Membisu
Nilai Min	3.4912	3.0000	3.1579	3.8263	3.4491
Sisihan Piawaian	.63809	.99838	1.10052	.72808	.85469
Tahap	Tinggi	Sederhana	Sederhana	Tinggi	Tinggi

Mohd Najib (1999) menyatakan tahap min boleh dikategorikan mengikut tahap berikut:

Penerangan Tahap Skor Min

Pengelasan Skor Min	Tahap Skor
1.00-2.33	Rendah
2.34-3.67	Sederhana
3.68-5.00	Tinggi

Berdasarkan jadual 2, tahap min dalam kajian ini dipaparkan mengikut pemboleh ubah. Bimbang hubungan terjejas mencatatkan nilai min 3.82 iaitu pada tahap tinggi. Diikuti oleh faktor iklim komunikasi yang mencatat nilai min pada tahap tinggi iaitu 3.49. Dimensi perilaku membisu mencatatkan nilai min 3.44. Berdasarkan keputusan tersebut, keseluruhan responden dalam kajian ini memberi persepsi bahawa perilaku membisu berlaku dan data kajian menunjukkan ia pada tahap yang tinggi. Faktor takut dilabel negatif dan bimbang hukuman pula menunjukkan nilai min pada tahap sederhana.

Jadual 3: Keputusan Analisis Regresi Iklim Komunikasi, Takut Dilabel Negatif, Bimbang Hukuman, Bimbang Hubungan Terjejas Terhadap Perilaku Membisu

Model	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Terlaras	F	Sig.
1	.729	.531	.474	9.336	.000

a. Peramal : (Constant), Iklim Komunikasi, Takut Dilabel Negatif, Bimbang Hukuman, Bimbang Hubungan Terjejas

b. Pembolehubah Bersandar : Perilaku Membisu

Jadual 4: Pengaruh Iklim Komunikasi, Takut Dilabel Negatif, Bimbang Hukuman dan Takut Hubungan Terjejas Terhadap Perilaku Membisu

Model	R	R <sup>2</sup>	Pekali Piawai(β)	T	Sig.
1		.729			.230
	Iklim Komunikasi		-.346	-1.223	
	Takut Dilabel Negatif		-.466	-1.880	.069
	Bimbang Hukuman		.399	1.327	.194
	Bimbang Hubungan Terjejas		.521	3.516	.001

a. Pembolehubah Bersandar : Perilaku Membisu

Berdasarkan hasil ujian analisis regresi mudah, hasil kajian menunjukkan bahawa nilai R<sup>2</sup> = 53.1 bagi model di atas dengan kemasukan pembolehubah bebas iaitu iklim komunikasi, jangkaan kesan negatif (takut dilabel negatif, bimbang hukuman, bimbang



hubungan terjejas) ke dalam blok ( $R^2 = .531$ ). Oleh itu, varians persepsi terhadap perilaku membisu dapat diterangkan oleh pembolehubah bebas yang telah dinyatakan sebanyak 53%. Manakala, 47% lagi merupakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi perilaku membisu. Hasil ujian Anova mencatatkan nilai  $F = 9.336$  adalah signifikan di mana ia menunjukkan bahawa model regresi ini boleh diguna pakai untuk melihat pengaruh iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu.

Analisis regresi mudah ini mendapati bahawa faktor bimbang hubungan terjejas mencatatkan nilai  $\beta$  yang paling tinggi iaitu  $\beta = .521$ ,  $t = 3.516$ ,  $p = .001$ . Hal ini menunjukkan faktor bimbang hubungan terjejas mempunyai pengaruh terhadap perilaku membisu. Faktor ini menyumbang sebanyak 52 peratus, di mana kebimbangan terhadap hubungan terjejas dalam organisasi akan meningkatkan lagi perilaku membisu sebanyak 52 peratus.

Manakala, nilai  $\beta$  bagi faktor iklim komunikasi ialah  $\beta = -.346$ ,  $t = -1.223$ ,  $p = .230$ . Hal ini menunjukkan bahawa faktor iklim komunikasi tidak mempunyai pengaruh terhadap perilaku membisu. Nilai  $\beta$  bagi faktor takut dilabel negatif pula menunjukkan nilai  $\beta = -.466$ ,  $t = -1.880$ ,  $p = .069$ . Hal ini juga menunjukkan bahawa faktor takut dilabel negatif juga tidak mempunyai pengaruh terhadap perilaku membisu. Faktor bimbang hukuman turut menunjukkan bahawa ia tidak mempunyai pengaruh terhadap perilaku membisu kerana keputusan analisis regresi menunjukkan nilai  $\beta = .399$ ,  $t = 1.327$ ,  $p = .194$ .

Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya faktor bimbang hubungan terjejas sahaja yang mempunyai pengaruh terhadap perilaku membisu. Manakala, faktor iklim komunikasi, takut dilabel negatif, dan bimbang hukuman merupakan faktor yang kurang penting dalam ramalan persepsi terhadap perilaku membisu dalam kalangan pekerja iaitu pegawai penguatkuasa.

## PERBINCANGAN

Berdasarkan dapatan hasil kajian, tahap perilaku membisu dalam kalangan penguatkuasa adalah berada pada tahap yang tinggi. Hal ini adalah kerana berdasarkan hasil kajian diskriptif, item pekerja penguatkuasa ini merasakan bahawa sebarang perkara sulit atau yang bersifat rahsia tidak seharusnya diheboh-hebohkan secara terbuka. Bukan itu sahaja, mereka juga berperilaku membisu disebabkan ingin menjaga perasaan pihak atasan sebelum mereka menyampaikan sesuatu perkara yang sensitif. Pegawai penguatkuasa ini dilihat lebih mengutamakan perasaan dan air muka pihak atasan berbanding menyampaikan sesuatu perkara yang boleh memalukan atau mengguriskan hati pihak atasan. Mereka lebih rela untuk tidak menyampaikan perkara sensitif tersebut demi menjaga kepentingan pihak atasan. Timbulnya rasa was-was untuk mereka menyuarakan perkara sensitif menyebabkan kecenderungan untuk membisu adalah tinggi.

Seterusnya, pembolehubah bebas iaitu bimbang hubungan terjejas memperlihatkan bahawa ia merupakan faktor yang paling menyumbang kepada berlakunya perilaku membisu. Hal ini kerana dapatan kajian menunjukkan bahawa nilai min yang diperoleh bagi pembolehubah bimbang hubungan terjejas adalah 3.826 di mana faktor ini berada pada tahap tinggi. Bimbang hubungan terjejas merupakan faktor yang paling kuat menyumbang kepada perilaku membisu. Hal ini bermakna responden berperilaku membisu adalah disebabkan mereka mempunyai perasaan risau sekiranya mereka menyampaikan sebarang perkara, maklumat, atau berita yang negatif atau sensitif, ia akan memberi ancaman kepada mereka dari aspek

hubungan yang baik akan terjejas antara ketua dan pekerja bawahan atau rakan sekerja yang lain.

Berdasarkan keputusan analisis regresi, didapati bahawa faktor iklim komunikasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap perilaku membisu dalam kalangan pegawai penguatkuasa. Hal ini kerana iklim komunikasi menyumbang sebanyak -35% kepada perilaku membisu dan nilai signifikan yang ditunjukkan adalah .230.

Kebanyakan pegawai penguatkuasa ini bersetuju bahawa ketua mereka yang berpengalaman lebih mudah berinteraksi dalam proses membuat keputusan dengan pekerja subordinat. Ia juga menunjukkan wujudnya komunikasi antara ketua dan pekerja bawahannya. Hal ini menyebabkan responden tidak cenderung untuk berperilaku membisu dalam berkomunikasi bersama pemimpin mereka yang berpengalaman kerana wujudnya perasaan yang selesa kerana ketua yang berpengalaman akan mengambil keputusan yang sesuai dan tepat dengan mewujudkan interaksi bersama orang disekelilingnya. Interaksi antara ketua dan pekerja tersebut menyebabkan lagi perilaku membisu dalam aspek iklim komunikasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan.

Selain daripada itu, pegawai penguatkuasa ini juga merasakan bahawa kehendak ketua mereka adalah selari dengan matlamat organisasi. Mereka percaya bahawa ketua mereka memainkan peranan yang tepat dalam mencapai matlamat organisasi. Hal ini menyebabkan tiada sebarang cadangan atau kesalahan yang harus dibetulkan kerana pemimpin mereka mempunyai kehendak yang seiring seperti yang dimahukan oleh organisasi.

Iklim komunikasi yang diamalkan oleh organisasi ini adalah bersifat terbuka. Hal ini kerana wujudnya komunikasi dua hala antara ketua dan pekerja subordinat di mana ketua berpengalaman mewujudkan interaksi dengan pekerja subordinat dalam proses membuat keputusan, kehendak beliau selari dengan matlamat organisasi, dan beliau juga sering mengakui kesilapan yang dilakukannya. Hal ini lah yang menyebabkan faktor iklim komunikasi tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap perilaku membisu.

Berdasarkan keputusan analisis inferensi, didapati bahawa faktor takut dilabel negatif tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap perilaku membisu dalam kalangan penguatkuasa. Hal ini kerana faktor ini menyumbang sebanyak -47% kepada perilaku membisu dan nilai signifikan yang ditunjukkan adalah .069. Hasil kajian menunjukkan bahawa wujud ketidakpastian oleh responden terhadap persepsi anggota yang menyampaikan maklumat negatif akan dipandang serong. Ia juga menunjukkan bahawa mereka tidak pasti sekiranya penyampaian maklumat negatif akan menyebabkan mereka takut dilabel negatif.

Selain itu, faktor takut dilabel negatif ini juga tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan disebabkan pegawai penguatkuasa ini bukanlah takut untuk mengkritik pihak pengurusan atasan disebabkan mereka berasa ia adalah suatu ancaman sekiranya menyampaikan perkara negatif. Perkara ini menyebabkan responden kurang cenderung untuk berperilaku membisu berdasarkan faktor ini. Kebanyakan penguatkuasa ini juga tidak bersetuju bahawa pengurusan atasan menganggap anggota bawahan tidak boleh diharap. Hal ini jelas menunjukkan bahawa sebenarnya pihak pengurusan atasan memainkan peranan penting di mana mereka menganggap bahawa anggota bawahan merupakan ahli yang bertanggungjawab dalam memastikan gerak kerja berjalan lancar. Ini telah menyebabkan responden telah menolak pernyataan ini dan dengan itu hasil menunjukkan faktor takut dilabel

negatif tidak signifikan dan tidak mempunyai pengaruh yang positif terhadap perilaku membisu.

Berdasarkan keputusan analisis ini juga didapati bahawa faktor bimbang hukuman tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap perilaku membisu dalam kalangan pegawai penguatkuasa. Faktor ini menyumbang sebanyak 40% kepada perilaku membisu dan nilai signifikan yang ditunjukkan adalah .194. Kebanyakan responden tidak jelas terhadap situasi yang akan mereka hadapi sekiranya mereka memberi atau menyalurkan berita negatif sama ada ia dianggap melawan arus atau sebaliknya. Ketidakpastian ini menyebabkan kurangnya kekuatan faktor bimbang hukuman ini terhadap perilaku membisu dalam kalangan responden.

Selain daripada itu, faktor bimbang hukuman ini yang mendapat pengaruh yang tidak positif dan tidak signifikan juga adalah disebabkan pegawai penguatkuasa ini tidak bersetuju bahawa pihak pengurusan atasan tidak suka kepada maklum balas yang negatif. Hal ini bermakna, responden menafikan bahawa pihak atasan mereka tidak suka terhadap maklum balas negatif. Hal ini sebenarnya menunjukkan bahawa pihak atasan menerima dan mendengar maklum balas daripada anggota bawahan walaupun maklum balas tersebut adalah bersifat negatif. Disebabkan pihak atasan yang bersifat terbuka, maka kebimbangan pekerja terhadap hukuman yang akan dikenakan sekiranya memberi maklum balas yang negatif tidak kelihatan dan kecenderungan anggota bawahan berperilaku membisu adalah kurang kerana responden mempunyai persepsi bahawa pihak atasan mendengar balasan yang negatif yang disuarakan oleh anggota bawahan.

Faktor bimbang hukuman yang tidak mempunyai pengaruh yang positif juga adalah disebabkan responden menolak anggapan bahawa anggota bawahan enggan menyampaikan maklumat negatif kerana bimbang dihukum. Hal ini secara jelas memperlihatkan bahawa sebenarnya pekerja tidak menyampaikan maklumat negatif adalah disebabkan mereka takut dihukum. Oleh hal yang demikian, dapat dilihat bahawa faktor bimbang hukuman bukanlah merupakan punca kepada perilaku membisu dalam kalangan responden terutamanya dalam menyuarkan maklumat atau perkara yang negatif.

Pegawai penguatkuasa yang menjadi responden ini telah menafikan bahawa keengganan mereka dalam menyampaikan berita negatif bukan disebabkan mereka mempunyai perasaan bimbang dihukum sekiranya mereka menyuarkan berita tersebut. Hal inilah yang menyebabkan faktor bimbang hukuman tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap perilaku membisu.

Hasil kajian juga mendapati bahawa faktor bimbang hubungan terjejas merupakan satu-satunya faktor yang mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku membisu dalam kalangan pegawai penguatkuasa. Hal ini kerana faktor ini menyumbang sebanyak 52% kepada perilaku membisu dan nilai signifikan yang ditunjukkan adalah .001. Kebanyakan responden bersetuju bahawa keharmonian kumpulan adalah lebih penting daripada mendedahkan kesalahan ahli kumpulan. Ini menunjukkan bahawa pekerja lebih mengutamakan keharmonian kumpulan daripada mencipta konflik bersama ahli kumpulan lain dengan mendedahkan kesilapan mereka. Atas dasar keharmonian yang dipentingkan, maka secara tidak langsung hubungan antara ahli organisasi akan turut baik. Untuk menjaga hubungan baik yang kekal sesama ahli, maka mereka lebih memilih berperilaku membisu untuk mengelakkan berlakunya hubungan yang tegang walaupun mereka telah mengetahui kesalahan yang dilakukan ahli kumpulan tetapi memilih untuk berdiam diri.

Selain daripada itu, mereka juga kebanyakannya bersetuju bahawa adalah tidak baik untuk kumpulan sekiranya ahli yang lain membuka pekung ahlinya. Hal ini menunjukkan

bahawa mereka akan berdiam diri daripada membuka pekung atau aib ahli kumpulan disebabkan ia adalah satu tindakan yang tidak baik dan boleh memalukan orang yang dibicarakan itu. Oleh hal demikian, untuk mengelakkan daripada kesalahfahaman yang mungkin timbul sekiranya perkara itu berlaku, maka mereka mengambil keputusan untuk tidak bersuara. Timbulnya juga perasaan kurang pasti dalam kalangan pegawai penguatkuasa terhadap persepsi bahawa anggota bawahan tidak berani membuat pendedahan maklumat negatif kerana bimbang akan dipinggirkan. Hal ini sekaligus menyebabkan faktor bimbang hubungan terjejas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan.

Hasil kajian ini telah menyokong Teori Sistem Terbuka oleh Katz dan Kahn (1978) dan *A Face-Negotiation Theory* oleh Ting Toomey (1988). Berdasarkan Teori Sistem Terbuka, bimbang dipulaukan atau disisihkan daripada kumpulan besar dalam organisasi menyebabkan pekerja akan lebih cenderung untuk membisu. Hal ini kerana responden ingin menjaga hubungan baik antara pihak atasan dan anggota bawahan dan sesama ahli-ahli yang lain. Manakala, berdasarkan *A Face-Negotiation Theory* pula anggota-anggota bawahan akan mengelak daripada menyalurkan maklumat negatif disebabkan mereka mempunyai jangkaan terhadap kesan negatif dan tidak mahu menjatuhkan air muka pihak atasan sebagai penerima maklumat dan subordinat sebagai penyampai maklumat. Dalam teori ini juga menyatakan bahawa konflik dalam organisasi dapat ditangani dengan cara menjaga maruah atau air muka orang lain. Berdasarkan teori ini, setiap mesej dalam berkomunikasi amat penting supaya perkara yang disampaikan tidak menyakiti atau menjatuhkan maruah si penerima dan si penyampai maklumat.

## KESIMPULAN

Secara kesimpulannya, dapat dilihat bahawa tahap perilaku membisu dalam kalangan pegawai penguatkuasa yang menjadi responden kajian adalah berada pada tahap yang tinggi. Faktor jangkaan kesan negatif iaitu bimbang hubungan terjejas merupakan satu-satunya faktor yang membawa pengaruh yang positif dan signifikan. Manakala, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif iaitu takut dilabel negatif dan bimbang hukuman menunjukkan bahawa ia tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan. Oleh itu, terdapat faktor-faktor lain yang harus diberi perhatian seperti amalan pengurusan, personaliti individu, dan lain-lain.

Perilaku membisu akan menjadi tingkah laku kolektif dalam organisasi sekiranya ramai pekerja mempunyai perilaku ini dan ianya boleh mengganggu perjalanan organisasi. Jabatan ini dilihat mempunyai tahap perilaku membisu yang tinggi, oleh hal yang demikian, pihak pengurusan hendaklah memainkan peranan mencari langkah yang terbaik bagi mencegah perilaku ini semakin berleluasa. Pegawai penguatkuasa yang menjadi responden pula hendaklah mengubah perilaku mereka untuk lebih bersifat terbuka kerana maklumat daripada mereka adalah amat penting dan berguna kepada organisasi.

## RUJUKAN

- Ahmad Atory Hussain.(1996).*Pengurusan Sumber Manusia dalam Organisasi Awam dan Swasta*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Allen, M. A. M. (2015).Employee Relations: The International Journal Article information . *Employee Relations*, 37(5), 1–37.

- Ayop, Megat, Arifin, M., & Ahmad, A. H. (2016). Konsep Integriti dalam Organisasi Polis Diraja Malaysia (PDRM): Satu tinjauan awal, 8, 135–147.
- Baker, B. K. A.(1999).Organizational Communication. *OrganizationalCommunication*, 1–15.
- Bauer, J. & Mulder, R.H. (2006). Upward feedback and its contribution to employees feeling of self-determination. *Journal of Workplace Learning*,18(7/8), 506-21.
- Bevan, J. (2001). ‘*The rise and fall of Mark & Spencer*’, London.
- Blazenaite, Aukse. (2011). Effective Organizational Communication: in Search of a System. *Social Sciences*, 74 (4), 84–101.
- Chua Yan Piaw. (2011). *Kaedah Penyelidikan (Edisi Kedua)*. McGraw-Hill, Malaysia Sdn. Bhd.
- Conrad, C. (2005). *Strategic Organisational Communication In a Global economy*, Thompson Wadworth.
- Deniz, Nevin, Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359–1392.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work team. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Harian Metro. (2015). Binalah Keyakinan. <http://www.hmetro.com.my/node/102939>.
- Holtzhausen, D.R. (2002). The effects of workplace democracy on employee communication behavior: Implications for Competitive Advantage. *Competitiveness Review*, 12(2) 30-48.
- Ismail, K. (2006). Persepsi terhadap budaya kualiti dalam organisasi perkhidmatan awam. <http://eprints.utm.my/934/>.
- Kahn, D. katz. (1996). This Week’s Citation Classic. *Science*, 1(34), 1993.
- Lu, J. & Xie. X. (2013). Research on employee silence behavior: A review based on Chinese family enterprise. *Asian Social Science*, 9(17), 47–52.
- Maqbool S, Cerne M. & Bortuluzzi G. (2018). Micro-Foundations of Innovation,Employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behaviour. *European Journal Of Innovation*,22 (1),125-145.
- Malikeh B, Hossein B, & Mahmood N. M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11).1-35.
- Manapragada, Archana, & Bruk-Lee, V. (2016). Staying silent about safety issues: Conceptualizing and measuring safety silence motives. *Accident Analysis and Prevention*, 91, 144-156.
- McCornack, S. A. (1992). ‘Information manipulation theory. *Communication’ Monograph*, 59, 1-16.
- Milliken, F. J., & Lam, N. (2009). Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent. *Voice and Silence in Organizations*, 225–244.
- 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.
- Mohd Najib Abdul Ghaffar. (1999). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbitan.

- Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Najib Abdul Ghaffar. (1999). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbitan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2003). Speaking Up Remain Silence: The Dynamics of voice and silence in the organizations. *Journal of management studies*, 40 (6), 1352-1354.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Nikolaou, I. Vakola, M. & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723–741.
- Nor Shela Saleh & Hashim Fauzy Yaacob. (2015). Aplikasi teori pembelajaran kolb dan kompetensi doktor pelatih. *Sains Humanika*, Vol. 2, No. 1, 77-85.
- Papa, M. J. Daniels, T. D. & Spiker, B. K. (2008). An orientation to organizational communication. *Organizational Communication: Perspectives and Trends*, 1-18.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Breaking the Spiral of Silence, (May), 52–61.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? Leadership Development : *Harvard Business Review*, May, 3–8.
- Pinder, C. Harlos, H. (2001). "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-69.
- Pyman, A. Holland, P. Teicher, J. & Cooper, B. K. (2010). Industrial relations climate, employee voice and managerial attitudes to unions: An Australian study. *British Journal of Industrial Relations*, 48(2), 460-480.
- Razali Mat Zin. (1999). Organisational Climate and communication climate as Predictor of commitment to organization. *Malaysia Management Review*, 31, (4), 24-35.
- Rosli, Mohammed. (2007). Iklim Komunikasi Dan Pencapaian Organisasi: Kajian Kes Antara Dua Buah Organisasi Awam Malaysia. *Universiti Sains Malaysia*.
- Sabitha, M. (2005). *Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Prentice Hall/Pearson. Malaysia.
- Timming, A. R. & Johnstone, S.(2015). Employee silence and the authoritarian personality. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1),154-171.
- Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural Conflict Style: A Face-Negotiation Theory. *In Theories in Intercultural Communication*.
- Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organizational communication, *Corporate Communication: An International Journal*, 6 (1), 47-52.
- Wang, Yau.D. & Hsieh, H.-H.(2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66 (6), 783–802.
- Yusuf, Robe'ah, Tamam, E. Bolong, J. & Osman, M. N. (2015). Perilaku Membisu dalam kalangan Pekerja Malaysia di Organisasi Jerman: Satu Kajian Rintis. *Jurnal Perspektif*, 7(2),15-25.
- Zulkefli Ismail. (2010). *Perilaku Membisu Dalam Organisasi Tentera Darat Malaysia*. Tesis PHD.Universiti Utara Malaysia.

**MAKLUMAT PENULIS**

**SUHAIRA BANI BINTI USMAN**

Program Hubungan Industri

Fakulti Kemanusiaan Seni dan Warisan, Universiti Malaysia Sabah

suhaira24@gmail.com

**KEE Y. SABARIAH BINTI KEE MOHD YUSSOF**

Program Hubungan Industri

Fakulti Kemanusiaan Seni dan Warisan, Universiti Malaysia Sabah

keesabariah@ums.edu.my