

**PERILAKU MEMBISU DALAM ORGANISASI
TENTERA DARAT MALAYSIA**

ZULKEFLI BIN ISMAIL

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2010**

**PERILAKU MEMBISU DALAM ORGANISASI
TENTERA DARAT MALAYSIA**

Tesis yang diserahkan kepada Kolej Perniagaan untuk memenuhi keperluan bagi ijazah Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia

Oleh:

ZULKEFLI BIN ISMAIL

@ Zulkefli Bin Ismail. Hak cipta terpelihara

PERMISSION TO USE

In presenting this thesis in partial fulfillment of the requirements for a post graduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the University Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor (s) or, in their absence, by the Dean College of Business. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without any written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and the Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.

Requests for permission to copy or make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed to:

**Dean College of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman**

ABSTRAK

Hasil daripada sorotan susastera menunjukkan bahawa kajian tentang perilaku membisu tidak banyak dilakukan oleh penyelidik-penyelidik sebelum ini. Dalam kajian ini, kerangka konseptual telah dibentuk untuk menunjukkan hubungan antara angkubah-angkubah bebas dengan perilaku membisu. Kerangka konseptual yang dibentuk adalah berdasarkan kepada model “Dinamika Organisasi Membisu”, (Morrison & Milliken, 2000) dan model “Pekerja Membisu”, (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Objektif utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu. Objektif spesifik ialah: Pertama: Untuk mengenal pasti hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Kedua: Untuk mengenal pasti angkubah bebas yang paling kuat mempengaruhi hubungan dengan perilaku membisu. Ketiga: Untuk mengenal pasti peranan tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti sebagai angkubah penyederhana. Kajian dilaksanakan dengan mengedar borang soal selidik kepada responden-responden. Data-data diperolehi daripada anggota-anggota Tentera Darat Malaysia yang bertugas di negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Responden-responden dipilih melalui kaedah persampelan berstrata (*stratified random sampling*) berdasarkan persampilan rawak mudah. Reka bentuk kajian secara kajian rentas lapangan telah digunakan dalam kajian ini. Hasil kajian mendapati ketiga-tiga angkubah bebas iaitu amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku membisu. Model kajian adalah model yang baik dengan nilai R kuasa dua (0.602). Jangkaan kesan negatif merupakan peramal yang paling kuat mempengaruhi perilaku membisu dengan nilai β (0.435). Faktor personaliti pula adalah angkubah penyederhana yang

paling kuat mempengaruhi hubungan antara angkubah bebas dan angkubah bersandar. Dapatan kajian juga menunjukkan sungguhpun organisasi TDM mempunyai iklim komunikasi terbuka, namun perilaku membisu masih berlaku. Ini adalah kerana faktor personaliti mempunyai pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

ABSTRACT

A result of literature review show that not many study on silence behavior conducted by researchers previously. In this study, conceptual framework was formed to show interrelationship between independent variables and silence behavior. Conceptual framework constructed predicated to models “The Dynamics Rise of Organizational Silence” (Morrison & Milliken, 2000) and “Employee Silence Model (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). This study main objective was to identify management practice, communication climate and anticipated negative outcome. Specific objective was: First: To identify interrelationship management practice, communication climate and anticipated negative outcome. Second: To identify the most powerful independent variable influence relationship with silence behavior. Third: To identify length of service, ethos and personality role as moderator variable. Study implemented by distributing questionnaire form to respondents. Data received from Malaysian Army personnel serving in the state of Perlis, Kedah, Penang and Perak. Respondents selected through stratified random sampling method. The results of the study found that all three independent variable namely management practice, communication climate and anticipated negative outcome having significant relationship with silence behavior. Study model is good model with R square value (0.602). Anticipated negative outcome is most powerful predictor influence silence behavior with β value (0.435). Personality factor on the other hand is the most powerful moderator variable influence interrelationship independent variable and variable dependent. Indicative study findings shows that although Malaysian Army organization having open communication climate, however silence behavior still occur. This is because personality factor having strong influence in influencing

interrelationship between management practice, communication climate and anticipated negative outcome with silence behavior.

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang, Alhamdulillah, selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W, saya panjatkan kesyukuran kehadiran Ilahi ke atas segala limpah kurnia-Nya, maka penyelidikan PhD ini dapat disiapkan dengan jayanya. Saya mengucapkan jutaan terima kasih kepada kedua-dua penyelia saya iaitu Prof Madya Dr Hj Abdullah Hj Abdul Ghani dan Dr Hj Syd Abdul Rahman Hj Syd Zin yang begitu prihatin dan sabar dalam memberikan bimbingan untuk saya menyempurnakan penyelidikan yang besar maknanya buat diri saya dan masa depan saya. Penghargaan ini juga diucapkan kepada jemaah pemeriksa tesis ini iaitu Prof Md Salleh Hj Hassan daripada Universiti Putra Malaysia dan Dr. Nor Hafezah Yusof daripada Pusat Pendidikan Profesional Dan Lanjutan (PACE), Universiti Utara Malaysia.

Saya juga mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan terhadap isteri tersayang Noor Aziyan bt Aziz serta anak-anak tercinta, Anis Syafinaz, Muhd Amir Asyraf, Anis Nazeera, Anis Farzana dan Muhd Amini Hafiz yang sentiasa memohon doa kepada Allah S.W.T agar suami dan ayah mereka berjaya dalam penyelidikan ini dengan membawa segulung ijazah PhD buat mereka tatapi. Buat bonda tersayang Hj Eshah bt Wan Abdul Rahman, terima kasih di atas doa mustajab mu dan semoga Allah melanjutkan usia bagi melihat kejayaan anakanda memperolehi ijazah Doktor Falsafah (PhD) ini.

Tidak ketinggalan juga diucapkan penghargaan kepada sahabat-sahabat di perpustakaan UUM seperti Sdr Abdul Razak Siaman, Sdr Isannuddin serta ramai lagi pembantu yang tidak dapat disebutkan nama mereka di sini bagi tujuan mencari bahan juga memberikan tunjuk ajar semasa menjalankan penyelidikan ini; saya mengucapkan jutaan terima kasih kepada anda sekalian.

RINGKASAN ISTILAH

Ringkasan Istilah	Penerangan
AW	Askar Wataniah
Bn	Batalion
CEO	Chief Executive Officer
Div	Divisyen
etosinf	Etos Infantri
etossup	Etos Bantuan Tempur
IPOD	Inspektorat Pemeriksaan Kor Ordnans Diraja
KOD	Kor Ordnans Diraja
KAD	Kor Armor Diraja
Kpl	Kopral
KPA	Kor Perkhidmatan Am
KPD	Kor Perkhidmatan Diraja
Kfn	Kraftmen
KJLJD	Kor Jurutera Letrik Diraja
KPTD	Kor Polis Tentera Diraja
LLP	Lain-Lain Pangkat
Lkpl	Lans Kopral
modpers	Penyederhana personaliti
Mek	Mekanis
MSS	Markas Staf Stesyen
NCW	Network Centric Warfare
PA	Proaktif
Pers	Personaliti
PF	Pasif
PS	Prososial
PW	Pegawai Waren
RAJD	Rejimen Askar Jurutera Diraja
RAMD	Rejimen Askar Melayu Diraja
RMA	Revolution of Military Affair
RRD	Rejimen Renjer Diraja
RSD	Rejimen Semboyan Diraja
RS	Rejimen Sempadan
Rjr	Renjer
SSD	Skwadron Semboyan Diraja
Sjn	Sarjan
SSjan	Staf Sarjan
TDM	Tentera Darat Malaysia
TUDM	Tentera Udara Diraja Malaysia
Wksp	Workshop

ISI KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	Permission To Use	i
	Absrak	ii
	Abstract	iv
	Penghargaan	vi
	Ringkasan Istilah	vii
	Isi Kandungan	viii
	Senarai Jadual	xiv
	Senarai Rajah	xvii
1	PENGENALAN	
	1.1 Latar Belakang	1
	1.2 Penyataan Masalah	16
	1.3 Persoalan Kajian	20
	1.4 Objektif Kajian	21
	1.5 Skop Kajian	22
	1.6 Kewajaran Kajian	23
	1.7 Penutup	25
2	PEMBENTUKAN TEORI DAN HIPOTESIS KAJIAN	
	2.1 Pengenalan	27
	2.2 Gelagat Organisasi	27
	2.3 Komunikasi Organisasi	29

2.4	Komunikasi Ketenteraan	33
2.5	Tentera Darat Malaysia	38
2.6	Asas Pembentukan Kerangka Konseptual	40
2.7	Teori Pendukung	41
2.7.1	Teori Pengurusan Air Muka	42
2.7.2	Teori <i>Groupthink</i>	46
2.7.3	Teori Sistem Terbuka	48
2.7.4	Teori Pilin Kesenyapan	50
2.8	Hubungan antara Amalan Pengurusan, Iklim Komunikasi dan Jangkaan Kesan Negatif terhadap Perilaku Membisu	52
2.9	Angkubah Bersandar:	67
2.9.1	Perilaku Membisu	67
2.10	Angkubah Bebas	72
2.10.1	Amalan Pengurusan	72
2.10.1.1	Respons Negatif terhadap Maklum Balas Negatif	75
2.10.1.2	Kurang Mekanisma Komunikasi Ke Atas	78
2.10.1.3	Kurang Ruang Menangani Maklum Balas Negatif	84
2.10.2	Iklim Komunikasi	86
2.10.2.1	Pemerihalan/Penilaian	90
2.10.2.2	Berorientasikan Masalah/Kawalan	91
2.10.2.3	Spontan/Terancang	94
2.10.2.4	Berkecuali/Empati	96

2.10.2.5	Saksama/Unggul Diri	96
2.10.2.6	Provisionalisma/Kepastian	97
2.10.3	Jangkaan Kesan Negatif	99
2.10.3.1	Dilabel Sebagai Negatif	101
2.10.3.2	Bimbang Hukuman	103
2.10.3.3	Status Hubungan Terjejas	107
2.11	Penyederhana	108
2.11.1	Tempoh Perkhidmatan	109
2.11.2	Etos	112
2.11.3	Personaliti	114
2.12	Rumusan	117
2.12.1	Angkubah baru	125
2.12.2	Pengaruh Penyederhana	125
2.12.3	Metodologi	126
	Kerangka Konseptual Kajian	127
2.13	Penutup	128

3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	129
3.2	Konseptualisasi Kajian	129
3.3	Angkubah Bersandar	130
3.4	Angkubah Bebas	130
3.4.1	Amalan Pengurusan	130
3.4.2	Iklm Komunikasi	131
3.4.3	Jangkaan Kesan Negatif	131
3.5	Operasionalisasi Kajian	132

3.5.1	Perilaku Membisu	132
3.5.2	Amalan Pengurusan	133
3.5.3	Iklm Komunikasi	133
3.5.4	Jangkaan Kesan Negatif	133
3.5.5	Tempoh Perkhidmatan	133
3.5.6	Etos	134
3.5.7	Personaliti	134
3.6	Kerangka Persampelan	135
3.7	Sumber Data	142
3.8	Pembentukan Alat Kajian	143
3.8.1	Amalan Pengurusan	143
3.8.2	Iklm Komunikasi	144
3.8.3	Jangkaan Kesan Negatif	144
3.8.4	Perilaku Membisu	145
3.8.5	Personaliti	145
3.9	Kaedah Terjemahan	146
3.10	Prauji	146
3.11	Pengukuran	149
3.12	Validiti Konstruk	152
13.12.1	Analisis Faktor Amalan Pengurusan	152
13.12.2	Analisis Faktor Iklm Komunikasi	154
13.12.3	Analisis Faktor Jangkaan Kesan Negatif	156
13.12.4	Analisis Faktor Perilaku Membisu	157
13.12.5	Analisis Kebolehpercayaan Selepas	
	Analisis Faktor	159

3.13	Lokasi Kajian	160
3.14	Reka Bentuk Kajian	161
3.15	Analisis Data	162
3.15.1	Analisis Regresi Mudah	162
3.15.2	Analisis Regresi Berhierarki	162
3.15.3	Analisis Korelasi Pearson	163
3.16	Statistik Inferensi	163
3.17	Penutup	163
4	HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN	
4.1	Pendahuluan	164
4.2	Latar Demografi Responden	164
4.3	Jenis Perkhidmatan/Etos	166
4.4	Tempoh Perkhidmatan	168
4.5	Jenis Personaliti	169
4.6	Amalan Pengurusan	170
4.7	Iklm Komunikasi	173
4.8	Jangkaan Kesan Negatif	175
4.9	Perilaku Membisu	178
4.10	Keputusan Kajian	182
4.10.1	Analisis Hasil Kajian	184
4.10.2	Hubungan Antara Iklm Komunikasi Dengan Perilaku Membisu	188
4.10.3	Hubungan Antara Jangkaan Negatif Dengan Perilaku Membisu	190

4.10.4	Angkubah Bebas Yang Paling Kuat Mempengaruhi Perilaku Membisu	193
4.10.5	Peranan Penyederhana Dalam Mempengaruhi Hubungan Antara Amalan Pengurusan, Iklim Komunikasi dan Jangkaan Kesan Negatif dengan Perilaku Membisu	194
4.11	Rumusan Peranan Angkubah Penyederhana	209
4.12	Rumusan Pengujian Hipotesis	211
4.13	Penutup	212
5	KESIMPULAN DAN CADANGAN	
5.1	Pengenalan	213
5.2	Gambaran Ringkas Kajian	213
5.3	Penemuan Utama Kajian	215
5.4	Implikasi Kajian	218
5.4.1	Implikasi Akademia	219
5.4.1.1	Peranan Personaliti Sebagai Penyederhana	219
5.4.1.2	Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu	221
5.4.1.3	Pengukur Perilaku Membisu	222
5.4.2	Implikasi Pengurusan	222
5.4.2.1	Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap Perilaku Membisu	223
5.4.2.2	Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu	224
5.4.2.3	Pengaruh Jangkaan Kesan Negatif Terhadap Perilaku Membisu	225

5.4.2.4 Penilaian Terhadap Personaliti Anggota-Anggota Bawahan	225
5.5 Limitasi Dan Masalah Kajian	226
5.6 Generalisasi	227
5.7 Arah Tuju Penyelidikan Yang Akan Datang	228
5.8 Penutup	231
RUJUKAN	232
SENARAI LAMPIRAN	
Lampiran 1: Senarai Pasukan-Pasukan TDM Briged Kedua Infantri	249
Lampiran 2: Senarai Pasukan-Pasukan TDM Briged Keenam Infantri	250
Lampiran 3: Soal Selidik	251
Lampiran 4: Analisis Faktor Amalan Pengurusan	258
Lampiran 5: Analisis Faktor Iklim Komunikasi	260
Lampiran 6: Analisis Faktor Jangkaan Kesan Negatif	262
Lampiran 7: Analisis Faktor Amalan Perilaku Membisu	264
Lampiran 8: Surat Daripada Universiti Utara Malaysia	266

SENARAI JADUAL

Jadual	Perkara	Muka surat
2.1	Rumusan Sorotan Susastera	120
3.1	Taburan Persampelan Kajian Mengikut Organisasi TDM	139
3.2	Taburan Soal Selidik Kajian Yang Dihantar Mengikut Organisasi TDM	141
3.3	Bahagian Soal Selidik	142
3.4	Keputusan Kebolehpercayaan Prauji	148
3.5	Analisis Regresi	149
3.6	Rumusan Analisis Faktor Amalan Pengurusan	153
3.7	Rumusan Analisis Faktor Iklim Komunikasi	155
3.8	Rumusan Analisis Faktor Jangkaan Kesan Negatif	157
3.9	Rumusan Analisis Faktor Perilaku Membisu	158
3.10	Rumusan Ujian Kebolehpercayaan Selepas Analisis Faktor	159
4.1	Taburan Demografi Responden	165
4.2	Taburan Responden Mengikut Jenis Perkhidmatan	167
4.3	Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	170
4.4	Taburan Responden Mengikut Jenis Personaliti	169
4.5	Dimensi Amalan Pengurusan	170
4.6	Taburan Min Amalan Pengurusan	171
4.7	Iklim Komunikasi	173
4.8	Dumensi Jangkaan Kesan Negatif	175
4.9	Taburan Min Jangkaan Kesan Negatif	176
4.10	Perilaku Membisu	179
4.11	Analisis Regresi Angkubah Bebas Dengan Angkubah Bersandar	183

4.12	Hubungan Amalan Pengurusan, Iklim Komunikasi dan Jangkaan Kesan Negatif Dengan Perilaku Membisu	184
4.13	Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap Perilaku Membisu	185
4.14	Pengaruh Amalan Pengurusan Yang Terdiri Daripada Respons Negatif, Kurang Mekanisma Komunikasi Ke Atas dan Kurang Ruang Menangani Maklum Balas Negatif Terhadap Perilaku Membisu	186
4.15	Korelasi Iklim Komunikasi Dengan Perilaku Membisu	189
4.16	Analisis Korelasi Antara Jangkaan Kesan Dengan Perilaku Membisu	191
4.17	Nilai β Angkubah Bebas	193
4.18	Analisis Keseluruhan Kerangka Konseptual Kajian	195
4.19	Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Tempoh Perkhidmatan	197
4.20	Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Tempoh Perkhidmatan	199
4.21	Pengaruh Jangkaan Kesan Negatif Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Tempoh Perkhidmatan	200
4.22	Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Etos	201
4.23	Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Etos	203

4.24	Pengaruh Jangkaan Kesan Negatif Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Etos	204
4.25	Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Personaliti	205
4.26	Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Personaliti	206
4.27	Pengaruh Jangkaan Kesan Negatif Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Personaliti	208
4.28	Peranan Penyederhana Terhadap Hubungan Antara Angkubah Bebas Dengan Perilaku Membisu	210
4.29	Rumusan Pengujian Hipotesis	211

SENARAI RAJAH

Rajah	Perkara	Muka surat
2.1.	Dinamika Ke Arah Organisasi Membisu	55
2.2	Ringkasan Kerangka Asas Kajian	58
2.3	Rajah Model Asas Kajian	59
2.4	Model Pekerja Membisu	61
2.5	Ringkasan Hubungan Jangkaan Kesan Negatif dengan Kemungkinan Pekerja Menjadi Membisu	62
2.6	Kesan Faktor Beri Muka, Ancaman Sensitiviti, Keselamatan Psikologi Diadik dan Komunikasi Ke Atas Maklumat Yang Boleh Mengancam Air Muka	63
2.7	Kesan Persepsi Perilaku Membisu Terhadap Perilaku Membisu Pekerja	64
2.8	Ringkasan Hubungan Jangkaan Kesan Negatif dan Iklim Komunikasi dengan Perilaku Membisu	65
2.9	Model Asas Kajian Yang Lebih Lengkap	66
2.10	Kerangka Konseptual: Perilaku Membisu Dalam Organisasi TDM	127

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latar belakang

Kajian awal tentang perilaku membisu telah dimulakan oleh ahli-ahli psikologi pada tahun 70-an. Walau bagaimanapun, istilah yang diguna pakai pada masa tersebut ialah *mum effect* (Rosen & Tesser, 1970). Kajian tentang *mum effect* menunjukkan individu pada umumnya enggan menyampaikan maklumat negatif kerana tidak mahu dikaitkan sebagai penyebar khabar buruk dalam organisasi (Conlee & Tesser, 1973). Terdapat banyak bukti yang menunjukkan para pekerja berasa tidak selesa untuk menyampaikan maklumat tentang potensi masalah organisasi atau isu-isu penting kepada pihak atasan (Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Vakola & Bouradas, 2005; Tangirala & Ramanujam, 2008).

Konsep perilaku membisu mula diperkenalkan oleh Morrison dan Milliken pada tahun 2000. Para pekerja mempunyai persepsi bahawa bersuara boleh mengundang padah dalam organisasi (Morrison & Milliken, 2000). Pinder dan Harlos (2001) pula memberi fokus tentang keputusan pekerja-pekerja sama ada untuk menyuarakan pendapat atau membisu tentang sesuatu ketidakadilan yang berlaku dalam organisasi. Van Dyne, Ang dan Botero (2003) turut membantu mengembangkan lagi konsep serta pemahaman tentang bersuara dan membisu. Van Dyne, Ang dan Botero (2003) memperkenalkan konsep membisu secara pasif, membisu secara proaktif dan membisu secara prososial.

Selain itu, Van Dyne, Ang dan Botero (2003) juga telah mengenal pasti hubungan antara bersuara dan membisu.

Morrison dan Milliken (2000) berpendapat perilaku membisu yang dialami kebanyakan organisasi dipengaruhi oleh kuasa tertentu yang sukar didedahkan. Sungguhpun kebanyakan ahli-ahli dalam organisasi mengetahui apa yang berlaku, namun tidak berani untuk bersuara kerana takut menerima padah. Terdapat juga bukti-bukti yang menunjukkan bahawa anggota-anggota bawahan lebih suka bersikap membisu daripada menyalurkan berita-berita negatif kepada pihak atasan. Sungguhpun ramai yang menyedari bahawa dengan mengambil sikap membisu hanya akan menghancurkan organisasi disebabkan kepincangan yang berlaku, namun tidak ramai yang berani tampil untuk membuat pendedahan kerana lebih mementingkan keselamatan kerjaya mereka dalam organisasi.

Menurut Conrad (2005), perilaku membisu dalam kalangan subordinat akan menyebabkan berlakunya penapisan maklumat. Penapisan maklumat berlaku disebabkan anggota-anggota dalam organisasi enggan menyalurkan maklumat negatif yang penting bagi organisasi. Mereka lebih suka bersikap membisu daripada menyampaikan maklumat tersebut kepada pihak atasan. Kesan daripada penapisan maklumat-maklumat penting boleh menghancurkan organisasi malah turut mengancam keselamatan negara. Keruntuhan syarikat gergasi Enron di Amerika Syarikat adalah disebabkan pekerja-pekerja tidak berani menyuarkan tentang kepincangan yang berlaku dalam aspek kewangan syarikat (Conrad, 2005). Serangan ke atas *World Trade Centre* dan Pentagon

juga disebabkan kegagalan anggota-anggota daripada peringkat bawahan dalam *Central Investigation Agency (CIA)* dan *Federal Bureau of Investigation (FBI)* menyampaikan maklumat penting tentang ancaman yang bakal dihadapi oleh kerajaan Amerika Syarikat melalui beberapa petunjuk awal tentang aktiviti-aktiviti yang boleh mengancam keselamatan negara (Conrad, 2005).

Dalam kajian yang dijalankan oleh Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) terhadap pekerja dalam bidang industri, mereka mendapati lapan puluh lima peratus daripada responden menyatakan sukar untuk menyuarakan sebarang isu kepada ketua mereka sungguhpun menyedari bahawa isu berkenaan amat penting bagi organisasi tersebut. Hasil kajian mereka mendapati sebab utama mereka memilih untuk membisu adalah disebabkan takut dilabel sebagai bersikap negatif atau punca masalah organisasi. Alasan kedua yang diberikan ialah kerana perasaan bimbang hubungan baik mereka dengan ketua akan terjejas. Ketiga, mereka berasa adalah sia-sia menyuarakan pendapat kerana tindakan itu tidak akan mengubah keadaan. Kebanyakan anggota-anggota sedar akan masalah yang berlaku dalam organisasi, tetapi memilih untuk tidak mengambil sebarang tindakan.

Bagi sesebuah organisasi yang mengamalkan strategi tradisional, ia memerlukan penyaluran maklumat secara bebas dalam saluran pemerintahan untuk mencapai kejayaan. Sekiranya proses penyaluran maklumat menghadapi masalah, maka organisasi tersebut tidak akan berupaya untuk beroperasi secara optimum. Jika margin kesilapan yang ditetapkan adalah kecil, maka ini akan menjejaskan perjalanan organisasi tersebut

(Conrad, 2005). Menurut Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) terdapat bukti yang menunjukkan bahawa anggota-anggota bawahan tidak berasa selesa untuk bercakap kepada pegawai atasan mereka tentang masalah organisasi atau sebarang isu yang melibatkan kepentingan mereka dalam organisasi berkenaan. Masalah komunikasi yang berlaku dalam organisasi adalah disebabkan pengaliran maklumat sehala daripada pihak atasan kepada anggota bawahan di samping kecenderungan pihak atasan mengambil keputusan tanpa mengambil kira pendapat dan pandangan pihak subordinat (Razali, 1999).

Dalam era globalisasi dan dunia tanpa sempadan, pengurusan organisasi menjadi semakin kompleks dan dinamik. Cabaran yang harus ditempuh memerlukan pemikiran strategik yang mampu menjangkau ruang ketidakpastian yang berpotensi mengundang ancaman. Mengimbuai kembali tragedi 11 September 2001 di Amerika Syarikat mendedahkan kegagalan pihak *Central Investigation Agency (CIA)* dan *Federal Bureau of Investigation (FBI)* berkomunikasi antara satu sama lain terhadap beberapa maklumat penting sebelum berlaku peristiwa tersebut. Beberapa maklumat penting tentang suspek yang disyaki telah berjaya dikesan oleh petugas bawahan di kedua-dua agensi berkenaan. Walau bagaimanapun, maklumat-maklumat tersebut gagal disampaikan kepada pihak atasan dengan berkesan dan tidak dikumpulkan untuk menjadi satu perisikan yang berguna supaya satu strategi dapat dirangka bagi membendung sebarang ancaman (Conrad 2005).

Keengganan anggota-anggota bawahan menyampaikan maklumat negatif juga telah menyebabkan kesan buruk seperti kematian 85,000 pesakit di hospital-hospital Amerika

Syarikat pada setiap tahun disebabkan kesilapan perubatan (IOM, 2000). Jururawat-jururawat yang memang diakui terlatih dan mempunyai tahap profesionalisme yang tinggi terhadap keadaan pesakit kerap kali didapati membisu walaupun menyedari perbuatan tersebut boleh membahayakan pesakit. Masyarakat dunia juga keliru bagaimana golongan seperti jurutera-jurutera NASA sanggup membisu apabila menyedari berlaku masalah teknikal terhadap kapal angkasa Columbia sehingga menyebabkan kemalangan yang dahsyat (Schwartz & Wald, 2003).

Jika ahli-ahli dalam organisasi menahan dan menapis setiap maklumat penting yang sepatutnya disalurkan ke atas, 98.4% maklumat tidak akan diterima oleh pengurusan atasan untuk proses membuat keputusan (Conrad, 2005). Keadaan sedemikian akan menimbulkan masalah kepada pengurusan atasan untuk membuat keputusan yang tepat kerana masih terdapat banyak maklumat penting yang tidak dapat disampaikan akibat daripada perilaku membisu dalam kalangan anggota-anggota bawahan.

Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) menjelaskan bahawa penyaluran maklumat penting ke atas tersekat disebabkan keengganan anggota-anggota menyuarakan pandangan atau komen kerana takut dihukum atau dilabel sebagai negatif. Mereka didapati lebih mementingkan keharmonian dalam organisasi. Walau bagaimanapun, tiada analisis kuantitatif bagi menjelaskan lagi hubungan antara angkubah-angkubah yang berkaitan bagi menerangkan dapatan di atas kerana dapatan kajian Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) hanyalah berdasarkan temubual dengan responden. Kajian berbentuk

kuantitatif dipercayai akan dapat memberikan penjelasan yang lebih terperinci tentang bentuk hubungan antara angkubah-angkubah.

Keupayaan menguruskan sistem komunikasi yang berkesan adalah aset yang amat penting bagi organisasi. Menurut Bevan (2001) yang membuat kajian tentang gedung perniagaan yang terkenal di United Kingdom iaitu Mark & Spencer, kerugian teruk yang dialami oleh syarikat berkenaan pada penghujung era 90-an adalah disebabkan pekerja-pekerja tidak berani menyampaikan maklumat negatif kepada pihak pengurusan. Pengerusi Mark & Spencer membuat pengakuan bahawa pihak pengurusan dengan sengaja menyekat maklumat negatif tentang syarikat itu daripada pengetahuan beliau. Perkara tersebut berlaku disebabkan pihak pengurusan takut dimarahi jika memaklumkan sebarang berita negatif tentang Mark & Spencer.

Keruntuhan Syarikat Enron yang mengejutkan seluruh dunia berlaku disebabkan pekerja-pekerja yang menyedari kepincangan pengurusan kewangan yang berlaku dalam syarikat tetapi takut untuk membuat laporan (Oppel, 2002). Pekerja-pekerja akan menahan maklumat tertentu kerana tidak mahu menimbulkan situasi tegang (*rock the boat*) atau mengelak konflik (Ewing, 1977; Redding, 1985; Sprague & Rudd, 1988). Menurut Edmonson (1999), perilaku membisu subordinat dipengaruhi oleh persepsi terhadap ketua. Jika seseorang ketua itu defensif terhadap maklum balas negatif, maka anggota-anggota tidak akan menyalurkan maklum balas negatif ke atas. Iklim komunikasi sesebuah organisasi akan dapat menerangkan dengan lebih jelas lagi keadaan dalam organisasi yang akan menyebabkan berlakunya perilaku membisu.

Setakat ini didapati tidak banyak kajian mendalam yang dilakukan tentang faktor-faktor yang menyebabkan berlakunya perilaku membisu. Kebanyakan kajian yang dijalankan hanya untuk mengetahui isu-isu yang cuba dihindarkan oleh pekerja-pekerja daripada menyalurkan kepada pengurusan atasan (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Van Dyne, Ang dan Botero (2003) pula mendalami konsep pekerja membisu dalam bentuk multi dimensi. Kajian mereka masih berkisar dalam konsep perilaku membisu tanpa membabitkan angkubah yang lain untuk melihat hubungan dan pengaruhnya terhadap perilaku membisu. Berdasarkan penjelasan di atas, jelas sekali bahawa selain amalan pengurusan yang bertindak sebagai faktor organisasi dan jangkaan kesan negatif sebagai faktor individu, faktor ketiga pula iaitu iklim komunikasi sebagai faktor organisasi amat wajar sekali dipertimbangkan sebagai angkubah bebas bagi kajian ini.

Di Malaysia pula, menurut Abdullah (1994) masyarakat di sini kurang berpuas hati dengan tatacara pemberian maklum balas yang agak tertutup dan tidak jelas. Menurut Abdullah (1994) lagi, masyarakat Malaysia juga dikatakan tidak berterus terang dalam menyalurkan kekecewaan, pendapat serta pandangan mereka. Keadaan sedemikian menyebabkan masalah dalam organisasi gagal dikenal pasti dan tidak dapat diselesaikan.

Dapatan Abdullah (1994) mempunyai hubungan yang signifikan dengan keputusan Pilihan Raya Umum Ke-12 (PRU 12). Senario politik negara telah menyaksikan satu kejutan besar berlaku apabila buat pertama kalinya Barisan Nasional (BN) gagal mendapatkan majoriti dua pertiga dalam PRU Ke-12. Apa yang paling ketara pada PRU 12 ialah perubahan sikap orang Melayu yang sanggup membelakangkan calon BN

terutama Umno untuk memihak kepada pembangkang. Bagi Ketua Program Sains Politik, Pusat Pengajian Sejarah, Politik dan Strategi, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Prof Madya Dr Mohammad Agus Yusoff, arus perubahan yang melanda senario politik negara tidak seharusnya diletakkan pada orang Melayu saja dan jangan pula menganggap orang Melayu tidak lagi matang hanya kerana keputusan memihak kepada pembangkang. Menurutnya lagi, faktor calon, jentera pilihan raya BN yang lemah, pemilihan manifesto yang klise iaitu “Selamat, Aman dan Makmur” serta perpaduan yang belum mantap turut menyumbang kepada keputusan pilihan raya baru-baru ini (Umno perlu menangi hati rakyat, 2008).

Prof Madya Dr Mohammad Agus Yusoff menambah, politik Umno perlu lebih relevan dengan keadaan semasa, tidak sepatutnya menampilkan sikap pemimpin yang suka menafikan, tidak menerima kenyataan dan menyalahkan orang lain sehingga menyebabkan rakyat hilang kepercayaan. Banyak rintihan, rasa tidak puas hati, bantahan dan keluhan rakyat tidak dapat disampaikan dengan jelas kepada pucuk pimpinan menyebabkan kepimpinan berasa selesa membayangkan keadaan masih terkawal sedangkan pada hakikatnya mereka sedang menghadapi masalah yang serius. Kekecewaan rakyat yang gagal disampaikan melalui saluran biasa akhirnya diterjemahkan melalui peti undi yang menyebabkan berlakunya tragedi 8 Mac 2008 (Umno perlu menangi hati rakyat, 2008).

Menurut Naib Presiden Umno, Tan Sri Muhyiddin Yassin: “Inilah antara waktu genting dalam sejarah Umno. Keputusan rakyat menidakkan majoriti dua pertiga BN buat

pertama kali sejak negara merdeka 50 tahun lalu bermakna ada sesuatu yang dekat di hati rakyat tetapi tidak tercapai oleh kerajaan” (Umno perlu menangi hati rakyat, 2008). Fenomena yang berlaku ini menggambarkan seolah-olah wujud konflik antara iklim komunikasi yang tertutup dengan personaliti jenis introvert menyebabkan berlaku perilaku membisu dalam BN (Umno perlu menangi hati rakyat, 2008).

Bekas ahli parlimen Kota Bharu, Datuk Zaid Ibrahim pula menegaskan agar Umno mengembalikan suara ahli akar umbi parti tersebut. Menurut beliau, corak kepemimpinan Umno pada masa ini bersifat ‘dari atas ke bawah’, menyebabkan ahli dan penyokong Umno merasakan suara mereka tidak didengar dan tidak diberi perhatian sewajarnya (Umno perlu menangi hati rakyat, 2008). Walau bagaimanapun, Datuk Seri Najib Razak, Timbalan Presiden Umno ketika itu pula menyatakan bahawa Umno tidak akan melarang ahlinya bercakap untuk meluahkan pandangan mereka kerana input ini penting untuk diteliti pucuk pimpinan. Menurut beliau lagi, “Umno tidak akan keluaran arahan tutup mulut bagi melarang orang Umno bercakap sebab mereka akan kata Umno tidak demokratik” (Tak arah tutup mulut, 2008). Sungguhpun pemimpin BN menyatakan bahawa iklim komunikasi adalah terbuka, namun perilaku membisu dipercayai berlaku kerana ahli-ahli di peringkat bawah tidak berani menyampaikan berita negatif kerana ingin menjaga hati pemimpin-pemimpin mereka.

Sungguhpun banyak pihak yang menafikan bahawa terdapat amalan dalam parti Umno yang menggalakkan budaya membisu namun hakikatnya jelas menunjukkan bahawa anggota-anggota di peringkat bawahan takut untuk bersuara. Menurut Ahli Majlis

Tertinggi (MT) Umno, Datuk Shahrir Abdul Samad, antara punca yang menyebabkan Umno semakin kurang mendapat sokongan orang Melayu adalah disebabkan apa yang disifatkan sebagai amalan 'feudal' iaitu sikap pemimpin bawahan yang takut bersuara kerana tidak mahu mengatasi pemimpin atasan (ahli diminta buang sindrom takut, 2008). Beliau menambah, "selagi amalan ini tidak dibuang dan dihapuskan, Umno tidak akan berjaya sepenuhnya untuk menarik sokongan orang Melayu khususnya dan rakyat negara ini amnya" (ahli diminta buang sindrom takut, 2008). Kebanyakan ahli Umno takut bersuara kerana bimbang dikatakan melebihi-lebih dan mereka lebih cenderung untuk menunggu pemimpin atasan berbuat demikian terlebih dahulu (ahli diminta buang sindrom takut,2008).

Pemimpin bawahan juga takut bersuara untuk menegur jika apa yang dirasakan mereka tidak kena. Menurut Datuk Shahrir lagi, sikap takut itu terbentuk kerana pemimpin bawahan berkenaan mahu menjaga kepentingan sendiri (ahli diminta buang sindrom takut,2008). Mereka juga takut bersuara kerana bimbang kedudukan terjejas dan ia secara tidak langsung bermakna pemimpin Umno bukan lagi mahu perjuangkan parti serta bangsa sebaliknya diri sendiri. Sementara itu, Tengku Razaleigh Hamzah juga meminta semua ahli-ahli Umno membuang sindrom takut bagi memastikan Umno terus kuat dan menjadi parti yang relevan bagi orang Melayu. Tengku Razaleigh Hamzah berkata, sindrom takut yang melanda mungkin disebabkan ada ahli Umno yang mungkin berasa tidak senang hati dan takut untuk bersuara mengutarakan hak mereka kerana takut peluang yang mereka miliki akan ditarik balik atau disekat (Ahli diminta buang sindrom takut, 2008). Jelas sekali jangkaan kesan negatif turut menyumbang kepada berlakunya

perilaku membisu dalam BN menyebabkan pemimpin menerima maklumat yang tidak tepat mengenai sokongan ahli-ahli di peringkat akar umbi sekaligus menyumbang kepada kehilangan beberapa kerusi dalam PRU 12.

Isu tentang perilaku membisu turut mencetuskan masalah sosial yang serius dalam kalangan masyarakat di Malaysia. Kejadian penderaan yang dilakukan oleh pelajar-pelajar yang lebih senior terhadap pelajar-pelajar yang lebih junior masih berleluasa. Fenomena ini masih berlaku kerana pihak yang terlibat secara langsung tidak mahu tampil ke hadapan untuk membuat laporan kepada pihak atasan bagi mengatasi gejala buruk ini (Mangsa buli alami gangguan emosi, 2007).

Menurut Agervold (2009), gejala buli didapati berlaku dalam organisasi yang mempunyai persekitaran kerja yang lemah dari segi psikososial. Agervold (2009) menambah, faktor-faktor lain seperti tekanan kerja, pengurusan autokratik, konflik tugas dan iklim sosial yang lemah. Gejala buli ini seolah-olah menjadi satu budaya yang terpaksa diterima oleh sekumpulan masyarakat yang menganggap kononnya harus diteruskan sebagai kesinambungan tradisi. Sungguhpun ramai yang telah menjadi mangsa perbuatan yang terkutuk itu, namun pihak yang tidak bertanggungjawab melakukan penderaan terhadap mangsa terlepas begitu sahaja disebabkan tiada siapa yang berani tampil membuat laporan untuk tindakan oleh pihak yang berkuasa (Mangsa buli alami gangguan emosi, 2007). Dalam hal ini, sekali lagi jangkakan kesan negatif menjadi penghalang kepada mangsa untuk tampil membuat laporan.

Masalah perilaku membisu tidak boleh dipandang ringan kerana kesannya boleh menjejaskan masa depan generasi muda. Gejala buli yang sering berlaku di sekolah-sekolah sentiasa mendapat perhatian umum, namun terdapat pihak tertentu yang tidak mahu membuat laporan secara rasmi bagi menangani masalah yang dihadapi. Walaupun Kementerian Pelajaran memandang berat akan kes buli dengan mengarahkan sekolah yang berkenaan mengemukakan surat tunjuk sebab namun gejala tidak sihat ini terus berlaku di sekolah-sekolah (Mangsa buli alami gangguan emosi, 2007). Menurut Witney dan Cooper (1989), sungguhpun model EVL (*exit, voice and loyalty*) mencadangkan bersuara adalah opsiyen yang tepat bagi menangani masalah ketidakpuasan hati, namun ia kerap kali tidak menjadi pilihan.

Kejadian buli yang berlaku seolah-olah cuba disembunyikan oleh pihak sekolah demi menjaga imej. Apabila kes buli dilaporkan kepada pihak sekolah, kes akan diselesaikan secara rahsia dan keadaan ini secara tidak langsung akan menggalakkan gejala tidak sihat ini untuk terus berlaku. Kejadian buli yang berlaku kadangkala memberi kesan jangka panjang terhadap mangsa seperti gangguan emosi, kecederaan pada bahagian otak dan sebagainya apabila mangsa dipukul tanpa rasa belas kasihan (Mangsa buli alami gangguan emosi, 2007).

Kes buli akan terus berlaku jika mangsa yang terlibat masih lagi takut untuk melaporkan kejadian yang berlaku dan pihak pengurusan sekolah tidak mengambil sikap positif menangani gejala buli. Kejadian buli telah dikesan berlaku di Dong, Raub pada 2 April 2009. Sembilan pelajar senior sebuah sekolah menengah berasrama dipercayai mendera

tiga pelajar junior menggunakan seterika (Sembilan pelajar buli junior guna seterika ditahan, 2009).

Sebelum ini pada 1 Mac 2009, media mendedahkan mengenai sekumpulan sepuluh pelajar tingkatan enam Sekolah Menengah Kebangsaan Oya Dalat di Mukah membelasah seorang pelajar tingkatan tiga sambil merakamkan aksi itu (Sembilan pelajar buli junior guna seterika ditahan, 2009). Pada 26 Februari 2009 pula, Mohd Azwan Md Rib, 15 pelajar tingkatan tiga SMK Lepar, Pekan, melecur teruk di lengan akibat diseterika pelajar senior di asrama hanya kerana enggan membelikan rokok (Sembilan pelajar buli junior guna seterika ditahan, 2009).

Pada tahun 2007, seluruh negara dikejutkan dengan kes penderaan yang berlaku di Kolej Tentera Udara (KTU). Kejadian penderaan lebih satu jam yang dilakukan oleh pegawai-pegawai kadet senior terhadap seorang pegawai kadet rendah telah sempat dirakam menggunakan kamera digital. Dalam kejadian tersebut sekumpulan pegawai kadet senior memaksa mangsa menjilat sesuatu di atas tanah, kepalanya disumbat dalam tong sampah dan mukanya dilumur air longkang. Mengikut laporan polis, kejadian terbabit berpunca daripada dendam kumpulan pelatih senior terhadap mangsa kerana disyaki mengupah beberapa lelaki membelasah mereka selepas pegawai kadet senior membuli mangsa. Timbalan Perdana Menteri (pada ketika itu), Datuk Seri Najib Razak menyifatkan kejadian berkenaan sebagai terkutuk dan tidak boleh diterima (Pelatih senior KTU mungkin dihadap ke mahkamah, 2007).

Panglima Tentera Udara dalam kenyataannya akan menjalankan siasatan terperinci bagi mengenal pasti bagaimana kejadian seumpama itu boleh berlaku. Menurutnya, dasar TUDM adalah jelas iaitu tidak berkompromi dalam kes sedemikian. Seperti organisasi lain, TUDM mempunyai saluran tersendiri bagi membolehkan para pelatih yang terasa dibuli atau didera tampil ke hadapan dan membuat laporan supaya tidak ada pelatih lain mengalami nasib yang sama (Pelatih senior KTU mungkin dihadap ke mahkamah, 2007). Kejadian buli akan terus berlaku jika pihak yang terlibat tidak berani bersuara untuk melaporkan keadaan sebenar bagi membendung gejala yang tidak sihat daripada terus berleluasa. Kes buli dan penderaan yang berlaku juga disebabkan faktor organisasi dan individu. Iklim komunikasi yang tertutup menyebabkan individu tidak berani tampil untuk membuat laporan kerana tidak sanggup menghadapi jangkaan kesan negatif jika tindakan yang sewajarnya tidak diambil terhadap laporan yang dibuat.

Bidang sukan di Malaysia juga dibelenggu dengan sindrom membisu. Sindrom takut untuk bersuara kerap menghantui atlet-atlet negara. Atlet-atlet takut untuk bersuara untuk menyatakan perkara negatif kerana takut menerima padah. Atlet-atlet menghadapi dilema kerana jika mereka bercakap mereka bimbang dikenakan hukuman, tetapi jika dibiarkan pesatuan akan menghadapi masalah. Bagi yang mahu mencari jalan selamat, kalau membuka mulut biarlah yang memuji persatuan atau lebih baik terus diam diri sahaja. Jika tidak, tunggu sahaja tindakan yang pasti akan menyusul daripada persatuan sama ada digantung atau didenda. Sudah ada beberapa contoh, termasuk dua kes paling ketara berlaku iaitu isu cabul pegawai seranta sewaktu Kejohanan Olahraga Terbuka Taiwan, pada tahun 2008 dan terbaru insiden pegawai Persekutuan *Lawn Bowls* Malaysia

(PLBM) meminta atlet 'kalah' dalam permainannya. Atlet-atlet tidak berani bersuara kerana takut menerima padah daripada pegawai yang mempunyai pengaruh besar serta mampu menentukan jatuh bangun seseorang menerusi undian dan kroni mereka (Atlet dibelenggu sindrom takut, 2009). Dalam hal ini, amalan pengurusan yang tidak suka kepada maklum balas negatif serta iklim komunikasi yang tertutup menyebabkan para atlet tidak berani bersuara kerana takut menerima akibat buruk.

Sikap *mum effect* berpunca daripada sikap membisu secara *defensive (self protective silence)*. *Mum Effect* berlaku apabila anggota menyimpan, menahan atau melengahkan berita penting daripada disampaikan kepada pihak atasan bagi mengelakkan rasa tidak senang, menjaga hati atau air muka pihak tertentu atau mengelakkan daripada menerima akibat buruk hasil daripada penyebaran maklumat atau berita tersebut (Rosen & Tesser, 1970).

Kesan daripada perilaku membisu yang wujud dalam organisasi Tentera Darat Malaysia (TDM) boleh membawa kepada masalah lain yang lebih serius iaitu penyaluran maklumat negatif melalui surat layang. Kolonel Abdul Khalid bin Hamzah selaku Pengarah Kor Ordnans Diraja (KOD) iaitu salah sebuah kor dalam pasukan Bantuan Perkhidmatan melahirkan kebimbangan apabila terdapat segelintir individu menghantar surat layang kepada Pemerintah Tertinggi ATM tentang masalah-masalah yang berlaku dalam organisasi. Akibat daripada perbuatan yang negatif itu telah menimbulkan persepsi yang kurang baik terhadap KOD. Menurut beliau, perkara ini berlaku disebabkan pihak pengurusan di pasukan-pasukan tidak memberi peluang kepada

anggota-anggota bawahan untuk menyampaikan komen atau cadangan tentang sebarang isu atau masalah (Khalid Hamzah, 2009). Menurut Perlow dan William (2003), sungguhpun perilaku membisu wujud dalam kebanyakan organisasi, namun masih kekurangan bukti-bukti empirikal bagi menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan berlaku perilaku membisu.

1.2 Pernyataan Masalah

Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) mendapati para pekerja enggan menyuarakan pendapat dan isu kerana bimbang hukuman, takut dilabel negatif dan ingin mengekalkan keharmonian dalam organisasi. Walau bagaimanapun, menurut Milliken, Morrison dan Hewlin (2003), penyelidikan tentang perilaku membisu masih lagi baru. Hanya terdapat beberapa kajian sahaja yang dijalankan dalam susastera pengurusan. Sungguhpun terdapat beberapa kajian yang dijalankan tentang perilaku membisu selepas tahun 2003, namun pada masa ini masih terdapat kekurangan bukti-bukti empirikal bagi memperjelaskan lagi tentang fenomena membisu yang berlaku dalam organisasi.

Kajian Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) telah berjaya mengenal pasti beberapa isu yang menyebabkan para pekerja memilih untuk membisu. Walau bagaimanapun, kajian Milliken, Morrison dan (2003) hanya menggunakan satu angkubah bebas iaitu jangkaan kesan negatif. Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) mengakui terdapat kelemahan dalam kajian mereka kerana sampel kajian mereka adalah kecil iaitu terdiri daripada empat puluh orang pekerja daripada sektor industri yang masih muda dan tiada pengalaman. Kajian Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) menggunakan kaedah temu

bual menyebabkan analisis korelasi dan regresi tidak dapat dijalankan bagi mengenal pasti hubungan antara angkubah-angkubah. Berdasarkan huraian di atas, penyelidik berpendapat adalah wajar amalan pengurusan dan jangkaan kesan negatif dijadikan angkubah bebas bagi kajian ini.

Menurut Morrison dan Milliken (2000), terdapat norma yang kuat dalam organisasi yang menjadi penghalang kepada subordinat untuk bersuara tentang perkara-perkara negatif dalam organisasi. Faktor amalan pengurusan yang dinyatakan oleh Morrison dan Milliken (2000) belum pernah diuji secara empirikal oleh mana-mana pengkaji sebagai angkubah bebas bagi menerangkan varians tentang perilaku membisu. Faktor etos yang dikaitkan dengan norma dalam organisasi juga belum pernah diuji secara empirikal sebagai angkubah kajian.

Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) mendapati, hasil analisis daripada kajian kualitatif menunjukkan tentang pentingnya ketua mewujudkan iklim komunikasi yang selesa bagi anggota-anggota bawahan menyuarakan pendapat atau pandangan kepada pihak atasan. Ketua bertanggungjawab mengurangkan segala halangan yang terdapat dalam organisasi dan memberi motivasi kepada para pekerja untuk bersuara. Apabila para pekerja merasakan diri mereka selamat dan tidak akan menerima kesan negatif akibat daripada menyuarakan sesuatu isu, maka mereka berkemungkinan tidak akan berperilaku membisu. Iklim komunikasi adalah faktor yang boleh menjelaskan lagi fenomena membisu yang berlaku dalam organisasi. Tangirala dan Ramanujam (2008) juga mencadangkan supaya kajian pada masa depan mengambil kira faktor iklim komunikasi

sebagai angkubah kajian. Sorotan susastra menunjukkan belum ada kajian yang mengambil kira angkubah iklim komunikasi sebagai peramal kepada perilaku membisu.

Vakola dan Bouradas (2005) mendapati sikap penyelia dan sikap pengurusan mempunyai hubungan positif dengan perilaku membisu. Peluang untuk berkomunikasi pula mempunyai hubungan yang negatif dengan perilaku membisu. Vakola dan Bouradas (2005) mengakui kelemahan kajian mereka kerana tidak mengambil kira faktor personaliti sebagai angkubah kajian. Kajian-kajian terdahulu tentang perilaku membisu hanya melihat hubungan secara langsung antara angkubah bebas dengan perilaku membisu. Tangirala dan Ramanujam (2008) membuka lembaran baru dalam kajian perilaku membisu dengan menjadikan iklim keadilan prosedur sebagai penyederhana antara hubungan faktor individu dengan perilaku membisu. Tangirala dan Ramanujam (2008) juga mencadangkan aspek personaliti diambil kira dalam kajian pada masa hadapan kerana mereka berpendapat bahawa individu yang mempunyai personaliti ekstrovert berkemungkinan rendah untuk mempunyai perilaku membisu.

Grant (1995), turut berkongsi pendapat yang sama dengan Tangirala dan Ramanujam (2008). Menurut Grant (1995), sungguhpun personaliti proaktif dipercayai akan mempunyai perilaku yang proaktif dalam sebarang bentuk situasi, namun belum ada kajian dijalankan bagi menerangkan bentuk interaksi dengan angkubah lain yang boleh menghalang daripada perilaku yang berisiko. Fuller, Barnett, Hester, Relyea dan Frey (2007) turut mencadangkan agar kajian pada masa depan mengambil kira faktor personaliti sebagai angkubah baru. Oleh yang demikian, peranan penyederhana dalam

menjelaskan lagi hubungan antara angkubah bebas dengan perilaku membisu tidak boleh dinafikan.

Tentera Darat Malaysia (TDM) juga mengalami masalah perilaku membisu dalam kalangan anggota-anggota bawahan. Pada 2 Julai 2000, negara Malaysia telah dikejutkan oleh kumpulan yang menggelarkan diri mereka Al-Maunah. Kumpulan Al-Maunah telah berjaya merampas sebilangan besar senjata dan peluru daripada sebuah kem tentera di Grik, Perak. Kumpulan tersebut kemudiannya bersembunyi di sebuah bukit di Sauk dan menuntut untuk menubuhkan sebuah negara Islam. Dalam peristiwa tersebut dua anggota pasukan keselamatan telah dibunuh oleh kumpulan berkenaan (*Malaysian gunmen surrender*, 2000). Menurut sumber berita itu lagi, orang ramai seakan-akan tidak percaya bagaimana sebuah kem tentera yang dikawal rapi berjaya dibolosi dan sejumlah besar senjata dan peluru telah dirampas. Kejadian tersebut telah mencemar imej TDM.

Analisis yang dijalankan terhadap rakaman lakonan semula kejadian tersebut mendapati kejadian tersebut boleh dielakkan jika anggota-anggota yang bertugas pada masa kejadian berkomunikasi dan menyalurkan maklumat dengan segera kepada pegawai atasan di kem tersebut apabila mengesyaki sesuatu yang mencurigakan. Oleh kerana ingin menyelesaikan masalah yang dihadapi secara bersendirian, kesilapan yang dilakukan telah menyebabkan berlaku bencana yang telah menjejaskan keselamatan negara. Senge (1999) menyifatkan perilaku membisu yang berlaku disebabkan organisasi berfungsi dalam situasi mentaliti *silo*. Ahli-ahli hanya berbincang sesama sendiri secara sulit menyebabkan masalah bertambah rumit. Kajian lanjut tentang perilaku membisu wajar

dilakukan dalam organisasi Tentera Darat Malaysia (TDM) selaras dengan saranan Senge (1999) untuk mengenal pasti faktor-faktor penting bagi sesebuah organisasi unik seperti TDM. Kajian-kajian terdahulu yang dijalankan lebih memberi fokus terhadap organisasi-organisasi awam atau swasta umpamanya organisasi perniagaan, hospital dan institusi-institusi yang lain.

Kegagalan anggota-anggota bawahan untuk berkomunikasi dengan pegawai atasan berkaitan perkara penting tentang tugas tidak hanya menjejaskan keselamatan negara malah turut menjejaskan pengurusan inventori Tentera Darat Malaysia (TDM). Laporan Tim Pemeriksa Verifikasi Stok Kementerian Pertahanan bagi tahun 2004 mendedahkan jumlah stok terkumpul bernilai lebih kurang RM 2 bilion masih tersimpan di stor-stor ATM di seluruh negara. Siasatan yang dijalankan mendapati maklumat tentang stok tersebut tidak disalurkan kepada pihak atasan pada masa yang sepatutnya agar tindakan segera dapat diambil (Laporan Verifikasi Stok Kementerian Pertahanan, 2004). Keadaan yang berlaku melibatkan beberapa isu yang disebutkan di atas menepati apa yang diperkatakan oleh Rosen dan Tesser (1970) yang merujuk sikap sebagai *mum effect*.

1.3 Persoalan Kajian

Fenomena yang berlaku memerlukan kajian saintifik dilaksanakan bagi mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Bagi mendapatkan jawapan tentang pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif serta pengaruh faktor-faktor penyederhana terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM, maka penyelidik akan berusaha bagi mencari jawapan kepada beberapa persoalan seperti berikut:

1. Apakah bentuk hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu dalam organisasi TDM?
2. Apakah angkuabah bebas yang paling kuat mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM?
3. Adakah tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti boleh bertindak sebagai penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM?

1.4 Objektif Kajian

Berdasarkan permasalahan yang ditimbulkan di atas, perilaku membisu yang berlaku dalam Tentera Darat Malaysia (TDM) perlu ditinjau dengan lebih dekat lagi. Objektif umum kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif serta peranan faktor-faktor penyederhana terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM. Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti:

1. Bentuk hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu dalam organisasi TDM.
2. Angkuabah bebas yang paling kuat mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM

3. Peranan tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti sebagai penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM.

1.5 Skop Kajian

Tumpuan kajian ini adalah untuk mengesan sejauh mana pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif serta pengaruh faktor-faktor penyederhana terhadap perilaku membisu dalam sebuah organisasi yang unik seperti TDM. Kajian ini menyelidik tentang perilaku membisu berdasarkan model dinamika organisasi membisu Morrison dan Milliken (2000) serta model pekerja membisu Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) yang mencetuskan paradigma baru tentang perilaku membisu dalam organisasi.

Skop kajian ini memberi tumpuan kepada perilaku membisu yang melibatkan maklumat-maklumat yang berkaitan tugas dan organisasi. Maklumat tentang masalah peribadi yang tiada kaitan dengan kepentingan organisasi tidak termasuk dalam skop kajian ini. Responden bagi kajian adalah melibatkan kumpulan subordinat dalam organisasi Tentera Darat Malaysia (TDM). Kumpulan pegawai tidak termasuk dalam kajian ini kerana perilaku membisu dipercayai berlaku dalam organisasi TDM apabila subordinat enggan menyalurkan maklumat atau bersuara kepada pegawai atasan. Beberapa kajian terdahulu menunjukkan subordinat menyekat, menapis atau menukar kandungan maklumat kepada

pegawai atasan bagi mengurangkan kandungan maklumat negatif (Athanasiaades, 1973; Read, 1962 dan Robert & O'Reilly,1974).

1.6 Kewajaran Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman dan menganalisis secara teori dan pengaplikasian konsep perilaku membisu dalam organisasi. Keputusan-keputusan yang diperolehi daripada kajian ini dipercayai akan dapat membantu pihak pengurusan bagi proses penyaluran maklumat penting dalam organisasi. Memandangkan kajian ini dibuat daripada perspektif fungsional, hasilnya dijangka dapat membantu organisasi mempertingkatkan amalan pengurusan dan penyaluran maklumat negatif dalam organisasi.

Fenomena penting yang berlaku dalam komunikasi organisasi yang perlu diberi perhatian ialah paradoks penapisan (*the filtering paradox*). Ini merupakan paradigma baru dalam komunikasi strategik khususnya tentang penapisan maklumat berpunca daripada perilaku membisu subordinat (Conrad,2005). Proses pertukaran maklumat yang berlaku dalam organisasi akan menimbulkan masalah ketidaksampaian maklumat pada tempat dan masa yang tepat. Sungguhpun pada dasarnya, pengurusan atasan memerlukan maklumat yang lengkap, tepat pada masanya daripada pekerja bawahan, namun masalah lain pula akan timbul. Kepadatan maklumat yang disalurkan ke atas jika tidak ditapis akan mengakibatkan pengurusan atasan menghadapi masalah limpahan maklumat (Conrad, 2005). Jika sekiranya maklumat-maklumat tersebut ditapis pula di peringkat bawah,

pihak pengurusan tidak akan mendapat maklumat penting sekaligus gagal membuat keputusan yang tepat (Morrison & Milliken, 2000).

Kajian tentang perilaku membisu wajar dilakukan kerana ia dapat membantu pihak pengurusan menangani masalah penapisan maklumat dalam organisasi. Kewajaran kajian tentang perilaku membisu sangat jelas kerana ia memberi sumbangan yang berguna kepada organisasi dalam meningkat proses penyaluran maklumat penting ke atas. Hujah ini selaras dengan saranan Thorkidlson (2005) yang menyatakan bahawa sesuatu kajian itu wajar dilakukan sekiranya ia memberi sumbangan yang mempunyai nilai sosial.

Pemilihan organisasi Tentera Darat Malaysia (TDM) sebagai populasi kajian adalah selaras dengan saranan Morrison dan Milliken (2000) yang mencadangkan supaya kajian dijalankan di sebuah organisasi yang mempunyai struktur dan hierarki yang boleh menyebabkan berlakunya perilaku membisu. Morrison dan Milliken (2000) juga memberi penekanan terhadap organisasi yang mengamalkan proses membuat keputusan secara berpusat dan perbezaan demografi yang tinggi antara anggota-anggota bawahan dengan pegawai atasan. Organisasi TDM menepati ciri-ciri organisasi yang disarankan oleh Morrison dan Milliken (2000) kerana mempunyai beberapa hierarki bermula daripada peringkat seksyen, platun, kompeni dan batalion. Proses membuat keputusan hanya dibuat oleh ketua pada setiap peringkat dalam organisasi-organisasi TDM. Dapatan kajian dijangka membantu pihak pengurusan TDM memperbaiki sistem penyampaian maklumat.

Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) mencadangkan supaya kajian tentang perilaku membisu pada masa hadapan dilakukan terhadap sampel yang berbeza dari segi demografi. Kajian mereka hanya menggunakan 40 pekerja dalam sektor industri. Wert et al. (1991) pula menggalakkan penyelidik menjalankan kajian dalam organisasi sebenar berbanding dengan kajian-kajian terdahulu yang hanya dibuat secara simulasi. Allen (1993) juga menyarankan supaya penyelidik menyahut cabaran untuk melakukan penyelidikan di luar makmal bagi mendapatkan bukti-bukti empirikal. Oleh hal yang demikian, kajian ini dilaksanakan bagi memenuhi ruang yang telah dikenal pasti oleh para ilmuan yang telah merintis jalan untuk memajukan lagi bidang gelagat organisasi yang merangkumi komunikasi dalam organisasi.

1.7 Penutup

Kajian ini mengandungi lima bab kesemuanya, iaitu Bab 1 telah membicarakan tentang pengenalan terhadap subjek yang akan difokuskan dalam kajian. Kandungannya meliputi latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian serta kepentingan kajian. Bab 2 pula, akan membincangkan sorotan susastera yang meliputi ulasan tentang teori pendukung, kajian-kajian lepas serta pandangan para sarjana tentang amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif sebagai angkubah bebas. Selain itu, Bab 2 juga akan memperjelaskan tentang angkubah bersandar, perilaku membisu. Seterusnya Bab 2 juga mengutarakan tentang pembinaan kerangka konseptualisasi kajian yang dilaksanakan.

Menerusi Bab 3 pula, terdapat metodologi kajian yang memuatkan tentang konseptualisasi dan operasionalisasi kajian. Kandungannya termasuklah perbincangan tentang kesemua angkubah bebas dan angkubah bersandar. Selain itu, bab ini juga membicarakan tentang hipotesis, persampelan, sumber data, prauji dan kaedah pengukuran.. Bab 4 pula menerangkan tentang penganalisan data, laporan hasil kajian dan perbincangan. Akhir sekali, Bab 5 membincangkan tentang kesimpulan dan cadangan.

BAB 2

PEMBENTUKAN TEORI DAN HIPOTESIS KAJIAN

2.1 Pengenalan

Berdasarkan persoalan kajian yang dibincangkan dalam Bab 1 tentang perkaitan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu serta faktor-faktor yang boleh menyederhanakan perilaku membisu, maka bahagian ini akan menghuraikan sorotan susastera yang berkaitan ke arah pembentukan kerangka teori dan hipotesis kajian. Memandangkan kajian ini adalah berkaitan bidang gelagat organisasi yang melibatkan komunikasi organisasi, maka eloklah diberi sedikit latar belakang tentang kedua-dua aspek tersebut. Selain itu, oleh sebab kajian ini akan dijalankan di institusi ketenteraan maka penyelidik ingin memberi sedikit latar belakang tentang organisasi dan komunikasi ketenteraan. Di samping itu, bagi menjelaskan lagi tentang kewajaran kajian ini, penyelidik telah membuat rumusan melalui kaedah jadual di akhir bab ini yang menunjukkan kajian-kajian utama dan terkini dengan memaparkan jurang dan kelemahan kajian-kajian tersebut.

2.2 Gelagat Organisasi

Gelagat organisasi adalah kajian yang berkaitan dengan perlakuan oleh ahli-ahli dalam organisasi dan kesannya terhadap pencapaian dan prestasi organisasi. Menurut Robbins

(1998), gelagat organisasi merupakan satu bidang yang mengkaji tentang impak yang dihasilkan oleh individu atau kumpulan dalam organisasi ke arah meningkatkan keberkesanan organisasi. Aziz Yusof (2000) menambah, sejarah gelagat organisasi bermula semenjak manusia mengenali erti hidup secara bersosial. Sejarah tamaddun awal di negeri China, India, Farsi dan Rumawi dan kebangkitan tamaddun Islam bermula pada abad keenam telah membuktikan terdapatnya sistem dalam pengurusan organisasi. Adalah penting bagi seseorang pemimpin memahami dengan mendalam tentang gelagat organisasi sebab ia boleh membantu seseorang ketua atau pengurus mengenal pasti punca masalah dalam organisasi. Dengan mendalami aspek gelagat organisasi juga seseorang pemimpin dapat memahami sikap, persepsi, kebolehan, perasaan dan matlamat anggota-anggota yang dipimpin.

Pada hari ini pengurusan organisasi menjadi semakin rumit ekoran daripada gelagat dan perilaku ahli-ahli dalam organisasi. Menurut Quinn dan Spritze (1997), persaingan yang sengit dalam pasaran global pada hari ini memerlukan individu yang lebih berdaya saing, mempunyai inisiatif yang tinggi, berani menyuarakan pendapat dan lebih bertanggungjawab. Bagi organisasi yang ingin terus kekal bersaing, modal insan yang dinamik adalah diperlukan. Organisasi memerlukan ahli-ahli yang berani menghadapi cabaran, tidak takut untuk berkongsi maklumat dan pengetahuan dan berani menyuarakan pendapat.

Manusia daripada status yang rendah akan sentiasa menjauhkan diri daripada pihak atasan. Keadaan akan menjadi bertambah buruk jika terdapat perasaan saling mencurigai

antara subordinat dengan penyelia yang menyebabkan penyaluran maklumat ke atas tersekat dan menghadapi masalah (Conrad, 2005). Selain itu, menurut Buller dan Burgoon (1996), ahli-ahli dalam organisasi juga memanipulasikan maklumat sebab ingin menjaga maruah dan mengekalkan hubungan baik. Ting-Toomey (1988) menambah, menjaga maruah adalah penting dalam komunikasi agar tidak menyakiti atau menjatuhkan maruah penyampai atau penerima maklumat. Kenyataan tersebut menyokong pendapat Morrison dan Milliken (2000) yang menjelaskan bahawa pekerja berkongsi kepercayaan tentang bahaya atau padah yang akan diterima jika tersilap cakap atau menyuarakan sesuatu pendapat yang bertentangan dengan norma organisasi.

2.3 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merangkumi perilaku dan simbol yang dihasilkan secara sengaja atau tidak sengaja (Bullis, 2005). Komunikasi organisasi menerangkan kepada kita apa yang dilakukan oleh individu dalam organisasi, bagaimana ianya dilakukan dan kesannya terhadap penerima. Komunikasi adalah perkara asas dalam pengurusan organisasi. Setiap aspek yang dilakukan dalam organisasi memerlukan komunikasi untuk memulakan sesuatu fungsi. Persoalan tentang kepentingan komunikasi dalam organisasi merupakan pemmasalahan yang terus menjadi persoalan utama dalam penyelidikan tentang komunikasi organisasi. Cabaran utama dalam bidang komunikasi organisasi adalah untuk mengaitkan komunikasi dengan produktiviti (Bullis, 2005). Sungguhpun secara akademik bidang komunikasi adalah berasingan daripada pengurusan, namun dalam pengurusan seharian organisasi, komunikasi merupakan salah satu daripada elemen

penting yang menggerakkan organisasi. Adalah menjadi tanggungjawab ketua dalam organisasi bagi menentukan iklim komunikasi yang terbuka supaya proses komunikasi sentiasa dalam keadaan yang baik sama ada daripada atas ke bawah dan daripada bawah ke atas. Kegagalan komunikasi ke bawah akan menyebabkan anggota-anggota bawahan tidak dapat menjalankan tugas dengan baik sebab tidak mendapat maklumat yang jelas tentang arahan yang diberikan. Kegagalan komunikasi ke atas pula akan menyebabkan ketua akan menghadapi masalah dalam proses membuat keputusan yang tepat sebab kekurangan maklumat penting daripada peringkat bawah (Juhari Ali, 1989).

Pada hakikatnya menurut Wood (2004), komunikasi menjadi perkara asas dalam pembangunan organisasi. Kepuasan ahli-ahli dan kejayaan organisasi banyak bergantung kepada komunikasi yang berkesan. Sungguhpun bidang komunikasi telah dipelopori lebih daripada 2500 tahun dahulu, namun organisasi pada hari ini masih lagi mengalami masalah ketidakpuasan dan kegagalan komunikasi terutamanya penyaluran maklumat penting ke atas (Wood, 2004).

Komunikasi mencerminkan kejayaan organisasi. Krackhardt dan Hanson (2002), dalam kajian mereka terhadap sektor perbankan mendapati cawangan yang tidak mempunyai hierarki yang mengamalkan komunikasi dua hala antara kakitangan mencapai keuntungan lebih tujuh puluh peratus daripada cawangan yang mengamalkan komunikasi satu hala antara penyelia dan staf. Bagi cawangan yang mengamalkan komunikasi satu hala, timbul ketidakpuasan dalam kalangan kakitangan bank. Penyelia berpendapat hanya maklumat ke atas sahaja yang perlu untuk kejayaan organisasi bukannya

komunikasi ke bawah. Kakitangan menyuarakan bantahan sebab penyelia gagal berkomunikasi dengan mereka dan memberi maklumat tentang beberapa perkara, kesannya produktiviti merosot.

Menurut Griffin (2003), komunikasi adalah proses penyaluran maklumat. Kegagalan komunikasi berlaku dalam organisasi apabila maklumat gagal disampaikan dalam organisasi dengan berkesan. Conrad (2005) menambah, dalam organisasi yang mengamalkan birokrasi, komunikasi mestilah mengikut saluran pemerintahan. Peraturan yang ditetapkan menghalang komunikasi ke atas secara terus walaupun kadangkala didapati tidak praktikal memandangkan bentuk maklumat yang ingin disampaikan memerlukan tindakan segera. Subordinat mestilah menyalurkan maklumat kepada ketua yang paling hampir dengan mereka mengikut saluran pemerintahan. Inilah sebenarnya antara punca yang menyebabkan kepada masalah dalam komunikasi organisasi sebab komunikasi mengikut saluran pemerintahan adalah lambat dan terdedah kepada pelbagai bentuk kegagalan komunikasi. Akibatnya ahli-ahli dalam organisasi menjadi keliru bagaimana untuk menyampaikan sesuatu isu sensitif tetapi penting bagi organisasi (Conrad, 2005)

Kekeliruan yang timbul dalam organisasi tentang penyaluran maklumat ke atas boleh menjejaskan prestasi organisasi sebab ia menunjukkan mekanisma penyaluran maklumat ke atas dalam sesebuah organisasi itu menghadapi masalah. Keadaan sedemikian akan menjejaskan komunikasi yang efektif dalam organisasi. Menurut Conrad (2005), organisasi mestilah mengekalkan sekurang-kurangnya tahap komunikasi yang efektif

bagi menjamin kepentingannya. Melalui komunikasi, ahli-ahli memperoleh maklumat, membuat pertimbangan dan seterusnya mengambil tindakan demi kepentingan organisasi. Adalah penting bagi ahli-ahli organisasi memahami bagaimana fungsi komunikasi dalam organisasi sebab ia akan membantu organisasi mencapai objektif yang telah ditetapkan.

Wood (2004) menjelaskan bahawa komunikasi organisasi mempunyai dua matlamat, pertama ia bertujuan memaklumkan kepada pekerja tentang tugas dan polisi organisasi serta lain-lain isu. Matlamat kedua ialah untuk melahirkan sebuah komuniti dalam organisasi. Pencapaian kedua-dua matlamat tersebut bergantung kepada struktur sesebuah organisasi yang direka bentuk sesuai dengan fungsi sesebuah organisasi.

Menurut Watzlawick, Beavin dan Jackson (1967), secara tradisional komunikasi dianggap sebagai gelagat atau satu perilaku. Memang telah diakui bahawa kita tidak boleh untuk tidak berkomunikasi (*we cannot not communicate*). Setiap perilaku kita sama ada secara sedar atau tidak sedar akan diinterpretasi oleh orang lain. Seperti mana yang telah dijelaskan oleh Conrad (1994), komunikasi dalam organisasi merupakan satu proses di mana ahli-ahli bersama-sama menghasilkan, mengekalkan dan menguruskan makna melalui penggunaan simbol lisan dan bukan lisan dalam konteks tertentu.

Juhari Ali (1989) pula menjelaskan bahawa komunikasi merupakan asas yang menyatu padukan aktiviti-aktiviti semua fungsi yang wujud dalam organisasi. Terdapat dua saluran komunikasi dalam organisasi, iaitu saluran formal dan saluran tidak formal.

Saluran komunikasi formal merupakan sebahagian daripada struktur organisasi yang menyalurkan mesej mengikut peraturan-peraturan, adat, kebiasaan, pengagihan autoriti, pangkat dan jenis-jenis tugas dalam organisasi. Saluran komunikasi tidak formal pula merangkumi rangkaian atau rantai komunikasi yang wujud daripada perhubungan sosial dan persahabatan dalam persekitaran tempat kerja. Salah satu daripada masalah utama dalam komunikasi organisasi ialah tentang kecenderungan ahli-ahli untuk melambatkan, memutar-belitkan maklumat, ataupun gagal menyampaikan maklumat penting tentang tugas organisasi. Maklumat-maklumat tersebut merupakan maklumat penting bagi pembelajaran dan prestasi organisasi (Juhari Ali, 1989).

Bagi organisasi ketenteraan, kepentingan maklumat bagi proses membuat keputusan tidak boleh dinafikan. Sementara itu, bagi sesebuah organisasi awam atau swasta pula, proses membuat keputusan akan menentukan kejayaan sesebuah organisasi atau keuntungan dan kerugian sesebuah syarikat. Dalam organisasi ketenteraan, proses membuat keputusan amat penting sebab ia melibatkan soal keselamatan negara. Sebarang kesilapan yang dibuat berdasarkan maklumat yang salah atau tidak lengkap akan menjejaskan keselamatan negara yang akan memberi kesan kepada organisasi awam atau pihak swasta.

2.4 Komunikasi Ketenteraan

Pakar strategi ketenteraan China pada zaman silam Sun Tzu dalam bukunya *Art of War*, menegaskan bahawa komunikasi adalah penggerak kepada strategi (Sin Tian,1992).

Menurut Sun Tzu, adalah menjadi kesalahan pemerintah jika perintah yang diberikan tidak difahami oleh orang bawahan. Jika perintah itu jelas, tetapi arahan tersebut tidak dipatuhi ia adalah kesalahan orang yang dipimpin. Dalam institusi ketenteraan, komunikasi akan menjadi efektif dengan adanya komitmen daripada kedua-dua belah pihak, iaitu penyampai dan penerima maklumat (Sin Tian, 1992).

Peperangan merupakan suatu tindakan beradu akal yang berubah-ubah dan penuh tipu muslihat. Menurut Sun Tzu dalam (Sin Tian, 1992), pelbagai strategi diatur untuk menewaskan musuh dengan propaganda bagi melemahkan moral pasukan lawan. Pemimpin yang bijak berkomunikasi akan dapat membangkitkan semangat anggota-anggota pasukan dengan meniupkan semangat untuk berjuang. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mempunyai kemahiran berkomunikasi akan menjejaskan moral anggota-anggotanya dengan menimbulkan kekeliruan tentang pelbagai perintah yang memberi tekanan. Oleh yang demikian, Sun Tzu menegaskan bahawa jika perintah yang diberikan oleh pemimpin menjejaskan kemenangan dalam peperangan, perintah pemimpin itu tidak perlu dipatuhi.

Selain itu, Sun Tzu juga menjelaskan bahawa menghalang komunikasi musuh juga merupakan strategi yang berkesan. Apabila kita berjaya menghalang ketumbukan utama musuh daripada berkomunikasi dengan ketumbukan kecilnya akan menyebabkan mereka berperang secara bersendirian tanpa dapat saling membantu. Mereka juga tidak dapat mengerahkan tentera ke tempat lain sebab askar-askarnya berpecah-belah dan kekuatan

utama tidak dapat dikumpulkan. Ini memberikan kelebihan kepada kita untuk melakukan serangan (Sin Tian,1992).

Santanathan (2004) pula memerihai tentang tokoh ketenteraan Perancis iaitu Napoleon Bonaparte yang juga mengutamakan aspek komunikasi. Dalam mengatur strategi peperangan, tiga elemen penting ialah kesepaduan perintah, *generalship* dan *soldiership* dan sistem perancangan. Napoleon Bonaparte tidak mahu sesuatu perintah itu dikeluarkan oleh lebih daripada seorang ketua kepada seorang subordinat sebab ia akan menimbulkan kekeliruan kepada sipenerima. Beliau memperkenalkan konsep *the singleness of command*. Napoleon juga percaya bahawa hubungan mesra antara pemimpin dan anggota-anggota bawahan adalah punca kejayaan sesebuah ketumbukan tentera (Santhanathan, 2004).

Menurut Toffler (1993), dunia ketenteraan kini telah menempuh era ketenteraan gelombang ketiga, di mana komunikasi ketenteraan meneroka dimensi baru ke arah “konsep 4 CI” iaitu *command, control, communication, computer and intelligence*. Kepantasan penyebaran maklumat amat penting sekali. Proses membuat keputusan diperturunkan kepada peringkat yang serendah mungkin bagi memastikan ketepatan keputusan yang dibuat. Kemahiran komunikasi yang tinggi adalah diperlukan bagi mencapai matlamat organisasi. Kebergantungan kepada maklumat juga boleh menjadi ancaman kepada organisasi, sebagai contohnya tentera Amerika akan lumpuh jika pihak musuh berjaya melakukan sabotaj terhadap sistem komunikasi mereka. Terminologi baru yang dikaitkan dengan gelombang ketiga ialah tentang *soft kill*. Anggota-anggota tentera

yang berasaskan pengetahuan *knowledge-army* boleh bertindak menewaskan musuh tanpa membunuh atau memusnahkan peralatan musuh. Apa yang perlu dilakukan ialah dengan melakukan serangan terhadap sistem persenjataan dan komunikasi (Toffler, 1993). Perkara yang dimaksudkan oleh Toffler (1993) sebenarnya adalah konsep peperangan baru yang kini dikenali sebagai peperangan secara tidak langsung (*asymmetric warfare*).

Kejayaan *asymmetric warfare* bergantung kepada komunikasi yang baik. Keadaan ini adalah disebabkan peperangan secara tidak menentu ini berlangsung dalam suasana tempat dan masa yang tidak menentu (Saiful Anwar, 2003). Pada masa ini Tentera Darat Malaysia telah memberi perhatian yang sewajarnya terhadap *asymmetric warfare*. Dalam era baru ini, dunia ketenteraan juga telah mengalami pembaharuan yang dikenali sebagai Revolusi Ehwat Ketenteraan (*Revolution in Military Affairs-RMA*). Perubahan ini adalah selari dengan perubahan yang dialami dalam bidang ekonomi dan teknologi.

Perubahan ketara tersebut ialah daripada *platform-centric warfare* kepada *network-centric warfare (NCW)*. Pengurusan maklumat menjadi persoalan utama dalam *NCW*. Bidang ketenteraan mengambil peluang meningkatkan keupayaan setelah melihat kejayaan yang dicapai dalam bidang perniagaan hasil daripada kekuatan maklumat yang dimiliki oleh beberapa syarikat seperti *Wal-Mart* dan *General Electric*. Kedua-dua syarikat tersebut berjaya menterjemahkan kekuatan maklumat kepada daya saing yang jitu (Cebrowski & Garstka, 1998).

Peperangan Teluk pada tahun 1991 telah merealisasikan tentang betapa pentingnya keunggulan teknologi maklumat dan komunikasi dalam peperangan moden. Transformasi daripada peperangan secara *platform-centric warfare* kepada *network-centric warfare* membuka dimensi baru cara berperang. Bagi Angkatan Tentera Malaysia (ATM), dalam menentukan hala tuju seiring dengan perkembangan global adalah penting bagi persiapan yang sewajarnya dibuat dalam menyediakan modal insan yang berkualiti dan berinovasi bagi menghadapi cabaran yang bakal ditempuhi (Choong, 2006).

Menurut Zaki Mahmood (2005), ancaman ketenteraan dalam era informasi ini lebih menjurus kepada sasaran sistem maklumat. Sasaran tersebut merangkumi semua sistem kawalan dan pemerintahan sama ada milik perkhidmatan awam atau pun sektor swasta. Sistem-sistem berkenaan diklasifikasikan sebagai sasaran keutamaan. Zaki Mahmood (2005), menambah sekiranya penyerang merupakan pasukan tentera asing mereka akan menjadikan rangkaian kawalan dan pemerintahan sebagai sasaran. Organisasi-organisasi kepunyaan negara asing pula akan menyerang agensi kerajaan, perkhidmatan awam, sumber tenaga, telekomunikasi dan bank dengan cara mengganggu sistem penyampaian dan penyaluran maklumat.

Ancaman yang bakal dihadapi tidak terhad kepada sasaran ketenteraan sahaja malah melibatkan sektor awam dan swasta. Jadi aspek penyaluran maklumat daripada peringkat bawah kepada pengurusan atasan perlu diberi perhatian untuk mengesan sebarang kelemahan yang boleh menjejaskan proses membuat keputusan (Zaki Mahmood, 2005).

Memandangkan kajian ini akan dijalankan di institusi ketenteraan, maka adalah wajar diberikan sedikit latar belakang tentang organisasi Tentera Darat Malaysia

2.5 Tentera Darat Malaysia (TDM)

Tentera Darat Malaysia (TDM) diasaskan pada tahun 1933. Sejarahanya bermula dengan penubuhan Rejimen Askar Melayu Diraja. Pada hari ini TDM telah berkembang dengan pesat. Setiap negeri di Malaysia mempunyai kem TDM bagi mengawal keselamatan agar segala aktiviti bagi menjana ekonomi negara dapat berjalan dengan lancar. Secara keseluruhannya, organisasi TDM dibahagikan kepada empat divisyen bagi mengawal keselamatan negara ini. Divisyen Pertama bertanggungjawab terhadap Sabah dan Sarawak, manakala Divisyen Kedua menjaga keselamatan negeri-negeri di utara dan pantai timur Semenanjung Malaysia yang merangkumi negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang, Perak, Kelantan dan Terengganu. Divisyen Ketiga pula diamanahkan menjaga kedaulatan negeri-negeri di selatan tanah air termasuk Johor, Melaka dan Negeri Sembilan. Divisyen keempat pula diberi tugas menentukan keselamatan kawasan tengah Semenanjung Malaysia iaitu, di Kuala Lumpur, Selangor dan Pahang. Pada keseluruhannya, organisasi TDM di setiap Divisyen adalah serupa (Berita Tentera Darat, Januari, 2003).

Kajian ini telah dijalankan di organisasi-organisasi TDM di bahagian utara dalam kawasan Divisyen Kedua iaitu di negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Pemilihan kawasan utara dibuat memandangkan limitasi dari segi masa, jarak perjalanan

dan perbelanjaan yang akan ditanggung oleh penyelidik jika kajian dibuat terhadap keseluruhan pasukan-pasukan TDM yang terdapat di seluruh negara meliputi Sabah dan Sarawak. Kajian terhadap salah satu daripada divisyen Infantri adalah memadai sebab terdapat persamaan dari segi struktur dan organisasi pasukan-pasukan di bawah naungan. Secara umumnya organisasi TDM dibahagikan kepada tiga bidang pengkhususan iaitu pasukan Infantri yang bertindak sebagai benteng utama di bahagian hadapan pertahanan negara. Pasukan Infantri akan dibantu secara langsung atau pun tidak langsung oleh pasukan bantuan tempur seperti pasukan Artileri dan Armor untuk bantuan kuasa tembakan. Pasukan logistik atau pasukan bantuan perkhidmatan bertanggungjawab menyediakan keperluan logistik bagi menentukan kejayaan misi. Kajian ini akan melibatkan ketiga-tiga bidang pengkhususan yang tersebut di atas. Pasukan Infantri sebagai benteng utama di barisan hadapan yang merupakan tonggak kekuatan TDM dengan memiliki sejarah tradisi yang hebat. Pasukan Infantri mempunyai nilai etos ketenteraan yang paling tinggi diikuti oleh pasukan bantuan tempur dan seterusnya pasukan bantuan perkhidmatan yang mempunyai nilai etos yang rendah (Reeves, 1970).

Komunikasi dalam TDM merupakan aspek strategi yang paling penting. Raja Perlis, Tuanku Syed Sirajuddin Syed Putra Jamalullail semasa Baginda menjadi Yang DiPertuan Agong, mahu pegawai-pegawai Angkatan Tentera Malaysia (ATM) meningkatkan keupayaan berkomunikasi dalam usaha meningkatkan perkhidmatan. Baginda bertitah, pegawai tentera bukan sahaja perlu sentiasa berusaha mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran tetapi tetapi harus peka terhadap perkembangan semasa. Baginda turut mengingatkan, masih banyak perkara yang perlu dipelajari dalam dunia ketenteraan

moden masa kini. Sehubungan dengan itu, titah baginda, pegawai tentera perlu sentiasa mempertingkatkan ilmu pengetahuan supaya seiring dengan evolusi dan inovasi dalam teknologi khususnya teknologi pertahanan. ATM juga perlu mengutamakan kerjasama dengan agensi dan pihak lain sebab operasi ketenteraan banyak bergantung kepada perhubungan awam dan tentera seperti dalam operasi mengawal sempadan, menentang keganasan dan bencana alam (Pegawai ATM diminta tingkat keupayaan komunikasi, 2005). Dalam bahagian awal bab ini telah diterangkan tentang kepentingan komunikasi organisasi yang melibatkan organisasi awam, swasta dan institusi ketenteraan yang relevan dengan kajian ini iaitu masalah dan kesan yang akan dihadapi oleh organisasi akibat daripada kegagalan penyaluran maklumat penting kepada pengurusan atasan. Seterusnya akan diterangkan pula asas pembentukan kerangka konseptual bagi kajian ini.

2.6 Asas Pembentukan Kerangka Konseptual

Keengganan anggota-anggota bawahan menyalurkan maklumat penting ke atas berkemungkinan berlaku dalam organisasi disebabkan beberapa faktor yang sukar diuraikan. Keadaan yang berlaku menunjukkan seolah-olah ada kuasa yang menghalang penyaluran maklumat negatif kepada pengurusan atasan seperti mana yang telah diutarakan oleh Morrison dan Milliken (2000) dalam Bab 1. Justeru, sebelum penyelidik dapat mengenal pasti angkuh bebas iaitu amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif serta angkuh bersandar iaitu perilaku membisu serta peranan penyederhana, maka eloklah diperjelaskan tentang teori pendukung dan teori-teori sokongan yang berkaitan dengan perilaku membisu dalam organisasi.

2.7 Teori Pendukung

Persoalan utama dalam pemasalahan kajian ini ialah tentang keengganan anggota-anggota bawahan dalam organisasi menyalurkan maklumat negatif yang penting bagi proses membuat keputusan kepada pengurusan atasan. Dalam persoalan ini, pelaku utama yang memulakan perilaku membisu dalam organisasi ialah anggota-anggota bawahan yang tidak berani menyalurkan maklumat negatif sebab tidak mahu menjatuhkan air muka pihak pengurusan. Tindakan anggota-anggota bawahan memerap maklumat negatif adalah berdasarkan pengalaman lalu hasil daripada persepsi mereka terhadap amalan pengurusan yang tidak suka kepada berita negatif.

Dalam kajian ini, teori pendukung yang dapat menjelaskan hubungan antara angkubah-angkubah ialah teori pengurusan air muka (Ting-Toomey, 1988). Amalan pengurusan yang tidak suka kepada berita negatif dan jangkaan subordinat terhadap kesan negatif menyebabkan anggota-anggota bawahan menghindari daripada menyampaikan maklumat tersebut sebab tidak mahu menjatuhkan air muka pengurusan atasan sebagai penerima maklumat dan air muka mereka sebagai penyampai maklumat. Selain itu, bagi memperjelaskan lagi hubungan antara angkubah iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu, penyelidik juga mengambil kira beberapa teori lain sebagai teori sokongan. Teori sistem terbuka akan menjelaskan tentang hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu. Teori-teori lain yang akan dibincangkan dalam bab ini ialah teori pilin kesenyapan dan teori *groupthink*.

2.7.1 Teori Pengurusan Air Muka (*Face Negotiation Theory*)

Teori pengurusan air muka (*Face Negotiation Theory*) yang diperkenalkan oleh Ting-Toomey (1988) menerangkan tentang peranan menjaga maruah atau air muka dalam menangani konflik dalam organisasi. Ia berkait rapat dengan komunikasi lisan dan bukan lisan. Menurut teori ini, adalah penting dalam komunikasi untuk menjaga mesej yang disampaikan agar tidak menyakiti atau menjatuhkan maruah si penyampai maklumat atau penerima. Individu daripada pelbagai budaya selalu berunding tentang air muka.

Kepentingan menjaga air muka dalam kalangan mereka yang tergolong dalam budaya konteks tinggi adalah berbeza daripada kepentingan menjaga air muka dalam kalangan budaya konteks rendah. Kepentingan air muka yang berbeza menyebabkan gaya menangani konflik juga berbeza. Budaya konteks tinggi tidak membenarkan komunikasi secara terbuka terutamanya membincangkan isu-isu negatif tentang organisasi. Komunikasi dilakukan secara tidak terus dan mengandungi unsur-unsur berlindung atau 'cakap beralas' (Saodah Wok, Narimah Ismail & Mohd Yusof, 2005). Dalam budaya konteks tinggi, tindakan individu dikawal oleh norma kumpulan. Dalam budaya konteks rendah pula, komunikasi adalah berasaskan keperluan dan matlamat individu (Saodah Wok, Narimah Ismail & Mohd Yusof, 2005). Komunikasi dilakukan secara terus terang tanpa ada unsur-unsur terselindung. Kebiasaannya seseorang bebas memilih gaya pengurusan air muka.

Apabila organisasi mengamalkan gaya mengelak, maka ia akan mendorong ahli-ahli supaya mendiamkan diri daripada menyuarakan rasa tidak puas hati secara terbuka. Sekiranya pihak pengurusan memilih gaya obligasi pula, ia lebih menjurus kepada budaya kolektiviti di mana kepentingan kumpulan lebih diutamakan. Organisasi yang baik pada lazimnya akan mengamalkan gaya kompromi dan integrasi sebab ia lebih menguntungkan organisasi dalam jangka panjang dalam menyelesaikan sebarang konflik yang berlaku (Saodah Wok, Narimah Ismail & Mohd Yusof, 2005).

Teori Pengurusan Air Muka (Ting-Toomey, 1988) menjelaskan bahawa amalan pengurusan yang mengamalkan komunikasi secara tertutup akan menyebabkan anggota-anggota lebih berhati-hati sebab mereka tidak mahu menerima respons yang negatif daripada pihak pengurusan. Pengurusan akan cuba menyekat penyaluran maklumat negatif ke atas sebab jika dibiarkan ia boleh menjatuhkan air muka mereka di hadapan pekerja bawahan. Kepercayaan tersirat pengurusan tentang anggota-anggota bawahan yang disifatkan sebagai lebih mementingkan diri akan menimbulkan suasana komunikasi yang tertutup dalam organisasi.

Anggota-anggota bawahan sentiasa menilai suasana dalam organisasi sama ada sesuatu perkara itu boleh dibawa kepada pengurusan atasan atau sebaliknya. Iklim komunikasi yang tertutup akan mendorong anggota-anggota dalam organisasi bersikap membisu sebab jika mereka bersuara berkemungkinan akan menjatuhkan air muka pihak pengurusan. Anggota-anggota bawahan juga sentiasa membuat penilaian tentang kesan yang akan mereka hadapi jika mereka menyuarakan sesuatu yang negatif tentang

organisasi. Jika mereka berasakan sesuatu perkara itu boleh menjejaskan kedudukan mereka dalam organisasi, mereka akan memilih untuk membisu sebab ia lebih selamat demi masa depan dan kerjaya mereka dalam organisasi.

Organisasi perlu mengenal pasti dinamika keengganan anggota-anggota menyalurkan maklumat penting tentang tugas terutamanya maklumat yang boleh menjatuhkan air muka seseorang (Collella, 2001). Kegagalan memahami aspek psikologi berkaitan bentuk komunikasi yang boleh menjatuhkan air muka mengakibatkan individu dalam organisasi tidak bersedia untuk menyuarakan idea atau pendapat yang boleh menjatuhkan air muka.

Menurut Tesser dan Rossen (1975), keengganan individu menyalurkan maklumat negatif ke atas berlaku dalam dua keadaan: Pertama, maklumat yang boleh menjatuhkan air muka si penyampai maklumat (mengaku kesilapan sendiri, kekurangan pengetahuan, melaporkan prestasi buruk, gagal melakukan tugas) dan kedua, maklumat yang boleh menjatuhkan air muka penerima maklumat (melaporkan kesilapan orang lain, maklum balas negatif, menyuarakan rasa tidak puas hati).

Pihak pengurusan juga turut mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi. Jika anggota-anggota bawahan mempunyai persepsi bahawa ketua mereka bersikap defensif terhadap maklum balas negatif, mereka tidak akan mengambil risiko untuk menyuarakan pendapat yang negatif sebab bimbang terhadap risiko yang akan ditanggung. Individu dalam organisasi akan membentuk psikologi keselamatan diri (*self psychological safety*)

yang akan menentukan bentuk komunikasi yang akan diambil setelah menimbangkan akan akibat yang akan diterima setelah sebarang maklumat itu disampaikan kepada pihak atasan. Ia menerangkan tentang persepsi si penyampai maklumat tentang perasaan yang akan dialami oleh penerima maklumat setelah menerima sesuatu maklumat. Individu akan meneruskan komunikasi yang melibatkan maklum balas negatif setelah yakin bahawa tindakan itu tidak akan menjatuhkan air muka penyampai dan penerima maklumat (Tynan, 2005).

Psikologi keselamatan orang lain (*others psychological safety*) pula merupakan persepsi individu yang melibatkan ahli-ahli lain dalam organisasi. Ketua yang dilihat mempunyai psikologi keselamatan orang lain yang tinggi akan memberi keyakinan kepada anggota-anggota bawahan untuk menyuarakan apa saja pendapat dan idea sebab ia tidak akan menjejaskan hubungan dan status. Ketua yang mempunyai tahap psikologi keselamatan orang lain yang rendah akan menyebabkan anggota-anggota bawahan takut untuk bersuara sebab ia boleh mengundang risiko (Edmonson, 1999).

Tynan (2005) pula menjelaskan bahawa peranan menjaga air muka dalam proses penyampaian maklum balas negatif mempunyai pengaruh yang signifikan. Subordinat yang menjaga air muka, persepsi subordinat terhadap tahap beri muka penyelia dan persepsi subordinat terhadap ancaman air muka penyelia mempunyai hubungan yang signifikan terhadap penyaluran maklumat negatif tentang organisasi. Subordinat yang mempunyai tahap beri muka yang tinggi akan menyuarakan apa saja idea atau pendapat kepada ketua. Subordinat yang mempunyai tahap beri muka yang rendah sebaliknya

akan memilih untuk membisu sebab takut untuk menanggung risiko kerana tidak berani bersuara bimbang perlakuan tersebut mungkin boleh menjatuhkan air muka penerima maklumat.

Jelas sekali bahawa teori pengurusan air muka telah memaparkan hubungan antara amalan pengurusan dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Di samping itu, teori ini juga menerangkan hubungan antara faktor personaliti dengan perilaku membisu. Walau bagaimanapun, teori pendukung tidak dapat menerangkan dengan sepenuhnya hubungan antara angkuh-angkuh bebas dengan perilaku membisu. Oleh itu, teori sokongan diperlukan bagi menjelaskan lagi hubungan tersebut. Teori sokongan yang akan dapat menerangkan hubungan tersebut dengan lebih jelas lagi ialah teori *groupthink*.

2.7.2 Teori *Groupthink*

Teori *groupthink* (Janis, 1982) mempunyai hubungan dengan kenyataan Morrison dan Milliken (2000) yang mendakwa terdapat norma dalam organisasi yang menghalang subordinat daripada menyuarakan isu-isu sensitif kepada pengurusan atasan. Teori *groupthink* (Janis, 1982) memerihalkan tentang fenomena dalam organisasi yang secara sistematik menghalang penyaluran maklumat-maklumat yang negatif ke atas. Ia merupakan fenomena kolektif di mana ahli-ahli dalam organisasi amat mementingkan kesepaduan organisasi demi menjaga keharmonian dan lebih mengutamakan berita-berita yang baik tentang organisasi dan cuba menghindari daripada menyuarakan perkara-

perkara negatif bimbang dianggap melawan arus dan cuba memecah-belahkan kumpulan. *Groupthink* hanya berlaku dalam organisasi yang mempunyai perpaduan yang kukuh. Organisasi akan mempertahankan setiap keputusan yang dibuat tanpa menghiraukan sebarang alternatif bagi menghadapi sebarang kemungkinan andai kata keputusan yang dibuat adalah silap. Sindrom *groupthink* boleh memberi kesan yang amat dahsyat kepada negara dan organisasi. Di antara tragedi yang berlaku disebabkan oleh fenomena *groupthink* ialah kesilapan Rumah Putih memandang ringan kepada ancaman serangan Jepun terhadap Pearl Harbour, kesilapan keputusan Presiden Truman menyerang Korea Utara, kesilapan Presiden Johnson semasa Perang Vietnam dan krisis misil Cuba (Janis, 1982).

Menurut Robbins (1998), simptom *groupthink* boleh dikesan dalam organisasi dalam beberapa keadaan. Secara umumnya *groupthink* terjadi apabila anggota-anggota akan berperilaku membisu apabila menghadapi situasi yang tidak menentu. Membisu dianggap sebagai satu persetujuan terhadap keputusan yang dibuat. Walau bagaimanapun, menurut Robbins (1998), masih terdapat ahli-ahli yang tidak bersetuju dengan keputusan yang dibuat tetapi tidak berani bersuara kerana bimbang akan akibat buruk yang akan diterima kerana mempunyai pendapat yang berbeza dengan ketua. Ahli-ahli tidak berani bersuara kerana iklim komunikasi yang tidak mengizinkan. Teori sokongan berikut iaitu Teori Sistem Terbuka akan menerangkan tentang hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu.

2.7.3 Teori Sistem Terbuka

Teori sistem terbuka sangat sesuai dijadikan sebagai panduan asas dalam meninjau iklim dan perlakuan komunikasi yang diamalkan organisasi kajian. Selaras dengan teori ini, organisasi boleh dilihat sebagai sistem terbuka atau tertutup. Keterbukaan memerihalkan tentang darjat penerimaan perubahan yang berlaku dalam organisasi. Menurut Katz dan Kahn (1978), teori sistem terbuka merupakan teori terawal yang melihat kepentingan komunikasi dalam proses pengelolaan kerja.

Ireland, Auken dan Lewis (1978) pula menegaskan iklim psikologi organisasi terbentuk apabila sistem kepercayaan organisasi yang unik bertembung dengan nilai-nilai individu, nilai formal organisasi, norma-norma tertentu, stail kepimpinan dan struktur organisasi. Iklim komunikasi merupakan tanggapan secara langsung atau tidak langsung oleh ahli-ahli organisasi terhadap karekteristik interaksi kerja. Konsep *interdependence* pula adalah kebergantungan interaksi antara bahagian bagi memudahkan proses penukaran dan penyelarasan input kepada output yang diinginkan. Komunikasi yang melibatkan proses pertukaran maklumat dan transmisi makna adalah asas utama dalam menilai operasi sesuatu sistem sosial atau organisasi.

Isu-isu komunikasi yang diketengahkan oleh Teori Sistem Terbuka adalah tentang kepentingan maklumat dan jalinan hubungan (Katz & Kahn, 1978). Menurut Harrison (1994), unsur gelagat dan proses kerja yang terdapat dalam sistem terbuka memerihalkan tentang pola perlakuan, interaksi serta jalinan hubungan antara kumpulan dan individu.

Perlakuan dan interaksi diperlihatkan berdasarkan tahap kerjasama, penyelarasan, kawalan dan kesan terhadap gelagat kerja. Dalam memerihalkan tentang organisasi, penggunaan pengaruh serta kuasa, penyeliaan serta kepimpinan juga penting.

Keterbukaan adalah ciri-ciri organisasi yang menunjukkan bahawa kedua-dua pihak yang berkomunikasi mempunyai persepsi yang baik dengan menjadi pendengar yang baik dan dalam masa yang sama tidak akan membuat tanggapan negatif tentang sesuatu perkara. Keinginan subordinat terhadap keterbukaan bergantung kepada ciri-ciri ketua (Jablin, 1982). Walaupun rata-rata subordinat lebih gemar kepada keterbukaan namun mereka tidak berasa senang untuk memberikan sebarang maklumat sensitif kepada ketua yang difikirkan berpengaruh dalam organisasi. Pendapat ini menyokong Argyris (1977) yang menegaskan bahawa terdapat norma yang kuat dalam organisasi yang menghalang ahli-ahli daripada menyatakan sesuatu tentang organisasi secara terbuka.

Menurut teori Sistem Terbuka (Katz & Kahn, 1978), jika organisasi itu mengamalkan komunikasi tertutup maka ahli-ahli dalam organisasi akan lebih cenderung kepada berperilaku membisu, jika iklim komunikasi lebih terbuka, ia akan mendorong ahli-ahli untuk bersuara tanpa rasa takut dan bimbang. Kecenderungan ahli-ahli dalam organisasi untuk membisu juga dipengaruhi oleh rasa bimbang disisihkan daripada kumpulan besar dalam organisasi. Kebimbangan tersebut juga ada hubung kait dengan jangkaan kesan negatif yang akan diterangkan oleh teori berikutnya iaitu teori pilin kesenyapan.

2.7.4 Teori Pilin Kesenyapan

Menurut Elisabeth (1984), kesediaan seseorang untuk bersuara bergantung kepada jangkaan terhadap sesuatu atau kesan yang akan dihadapi. Secara umumnya teori ini menjelaskan tentang kebimbangan disisihkan jika menyuarakan pendapat yang bertentangan dengan pendapat umum. Semakin besar perbezaan pendapat antara individu dengan pendapat umum maka semakin jauh jurang antara bersuara dengan membisu. Jika persepsi seseorang terhadap suasana dalam organisasi yang boleh mendatangkan kesan yang tidak baik baginya, maka seseorang itu tidak akan meneruskan tindakannya.

Teori Pilin Kesenyapan (Elisabeth, 1984), merujuk kepada tindakan kumpulan minoriti dalam organisasi yang tidak akan menyuarakan pendapat selagi mereka mendapati pendapat mereka bertentangan dengan pendapat majoriti dalam organisasi. Takut dilabel negatif atau bimbang tidak popular dalam organisasi mengakibatkan individu memilih untuk membisu sebab tidak yakin idea atau pendapat mereka diterima umum sebab ia dianggap sebagai melawan arus. Menurut Elisabeth (1984), individu pada lazimnya amat bimbang jika dipinggirkan dalam masyarakat. Jika seseorang individu berpendapat pandangan mereka merupakan sesuatu yang negatif tentang organisasi, mereka akan memilih untuk membisu.

Tynan (2005) menerangkan tentang dinamik psikologi yang menyebabkan penyaluran maklumat ke atas seringkali tergendala. Kajian yang dijalankan mendapati faktor

menjaga air muka kedua-dua pihak yang terlibat dan kesan terhadap ahli-ahli kumpulan yang lain menjadi faktor penghalang komunikasi yang berkesan dalam organisasi. Pengalaman lalu banyak mengajar pelaku agar lebih berhati-hati ketika berkomunikasi dengan pihak atasan apabila ia melibatkan maklumat negatif tentang organisasi. Walau bagaimanapun, kajian yang dijalankan oleh Tynan (2005) tidak menggunakan data untuk menguji hipotesis. Beliau seterusnya mencadangkan supaya kajian selanjutnya terhadap perkara ini dijalankan menggunakan data-data empirikal.

Brown dan Levinson (1987) pula menganggap tindakan untuk membisu adalah satu cara ahli-ahli dalam organisasi menilai baik buruknya bersuara dalam situasi yang agak asing berbanding dengan norma sesebuah organisasi. Menurut Edmonson (1999), ketua memainkan peranan penting dalam menentukan sama ada ahli-ahli memilih untuk bersuara atau membisu dalam masalah tertentu. Jika seseorang ketua itu mempunyai persepsi negatif tentang sesuatu berita yang tidak menyebelahi organisasi, tindakan yang tegas akan diambil. Dalam keadaan yang sedemikian, tidak syak lagi ahli-ahli akan memilih untuk membisu. Teori ini mengukuhkan lagi penerangan tentang hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

Di samping itu, teori pilin kesenyapan juga menjelaskan tentang peranan etos iaitu yang berkaitan tentang norma yang terdapat dalam organisasi yang turut dipercayai menyumbang kepada berlakunya perilaku membisu dalam organisasi. Etos tinggi digambarkan sebagai pematuhan yang kuat terhadap organisasi manakala etos rendah agak longgar terhadap tradisi dan norma organisasi. Ciri-ciri yang terdapat dalam etos

tinggi akan menggalakkan perilaku membisu manakala etos rendah dijangka akan mengurangkan perilaku membisu.

Menurut Robbins (1998), terdapat hubungan yang signifikan antara kejadian yang berlaku secara terbuka (*overt*) dalam organisasi dengan perilaku individu. Jelasnya, teori pendukung iaitu teori pengurusan air muka serta teori-teori sokongan telah menerangkan hubungan antara angkubah bebas dengan angkubah bersandar. Selain itu, peranan faktor-faktor penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara angkubah bebas dengan angkubah bersandar juga telah diperjelaskan. Seterusnya kajian ini akan menerangkan hubungan antara angkubah bebas dengan angkubah bersandar bagi kajian ini.

2.8 Hubungan Antara Amalan Pengurusan, Iklim Komunikasi Dan Jangkaan Kesan Negatif Dengan Perilaku Membisu

Kepercayaan terhadap pengurusan atasan boleh mengurangkan rasa ketidaktentuan dan kebimbangan dalam organisasi (Beer & Nohria, 2000). Walau bagaimanapun, menurut Fisher (1979) terdapat bukti yang kukuh yang menunjukkan bahawa pengurus dan penyelia sering memberikan reaksi negatif atau menolak terhadap maklum balas yang diterima daripada subordinat. Pengurusan cuba mengelak atau melambat-lambatkan maklumat negatif yang boleh menjejaskan kedudukan mereka dalam organisasi. Argyris dan Shon (1978) mendapati ketakutan pengurus terhadap maklumat negatif menyebabkan mereka mempersoalkan tujuan subordinat menyampaikan maklumat negatif tentang organisasi. Pengurusan atasan dilihat enggan membiarkan kesilapan mereka dibongkar

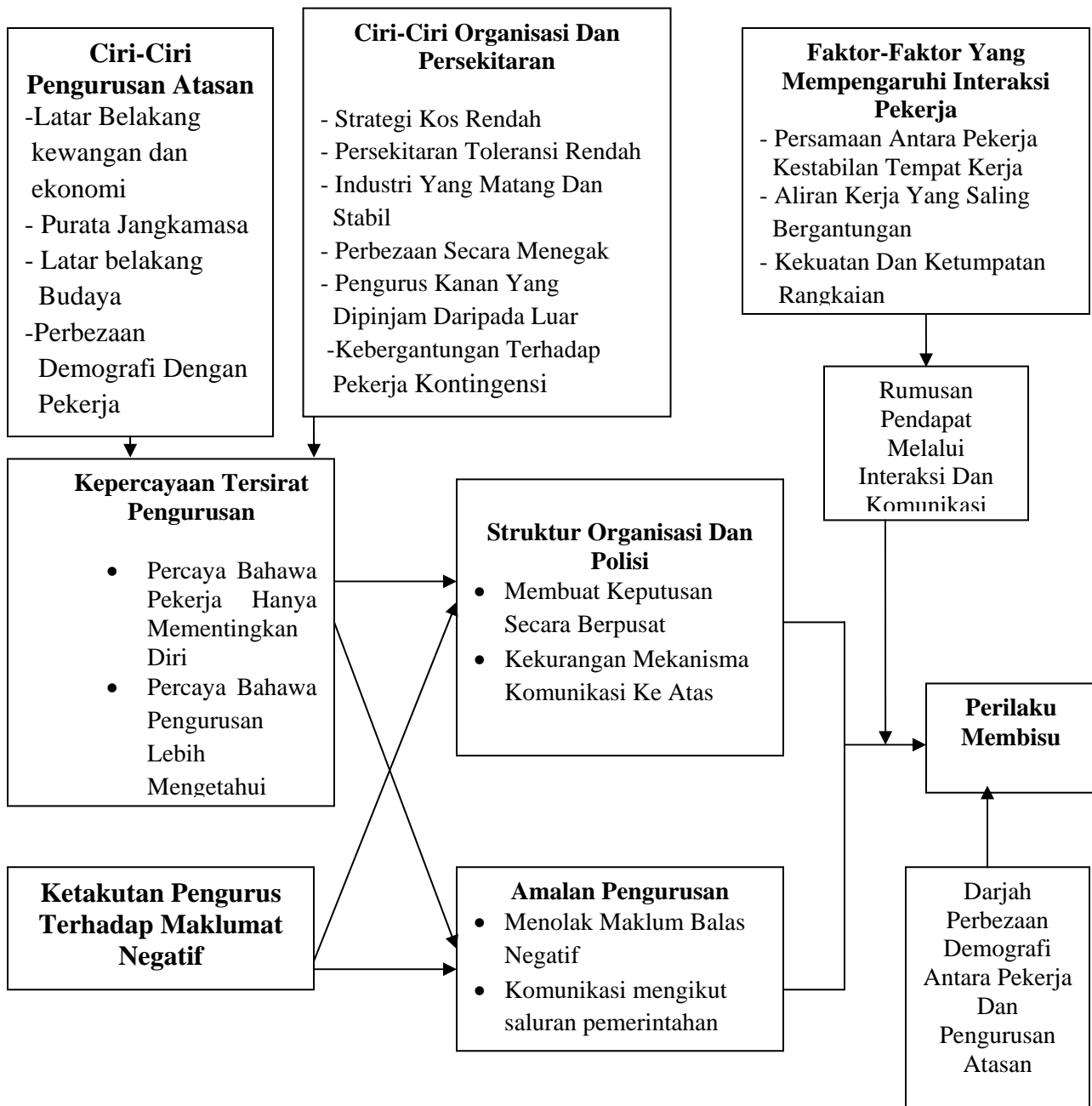
malah tidak mahu sebarang cadangan daripada peringkat bawahan untuk memperbetulkan keadaan. Situasi sedemikian menurut Sugarman (2001) akan menyebabkan berlakunya perilaku membisu.

Morrison dan Milliken (2000) yang mempelopori konsep organisasi membisu menyatakan bahawa terdapat satu kuasa yang kuat dalam organisasi yang mempengaruhi ahli-ahli untuk menahan maklumat negatif tetapi penting bagi organisasi daripada pengetahuan pengurusan atasan. Morrison dan Milliken (2000) menyifatkan fenomena yang berlaku tersebut sebagai *organizational silence*. Tidak dapat dinafikan banyak organisasi yang mengalami paradoks di mana kebanyakan ahli-ahli mengetahui keadaan yang sebenar tentang sesuatu isu dalam organisasi tetapi tidak berani menyuarakan kepada pengurusan.

Menurut Argyris (1977), terdapat norma yang menghalang para pekerja daripada menyuarakan apa yang mereka tahu tentang perkara teknikal dan polisi organisasi. Perkara tersebut turut disokong oleh Redding (1985) yang menyatakan bahawa banyak organisasi yang secara tidak langsung memaklumkan kepada anggota-anggota supaya tidak membuat kacau (*rock the boat*) atau mempersoalkan kredibiliti pengurusan.

Morrison dan Milliken (2000) percaya bahawa organisasi membisu berpunca daripada ketakutan pengurus kepada maklum balas negatif dan satu bentuk kepercayaan tersirat yang dimiliki oleh pihak pengurusan. Oleh hal yang demikian, sukar untuk mengenal pasti punca yang menyebabkan perilaku membisu sebab dinamika yang mencetuskan

situasi tersebut adalah terselindung daripada pandangan umum. Sungguhpun dinamika terselindung ini boleh memberikan pelbagai implikasi buruk terhadap organisasi, namun punca masalah sukar untuk difahami dan agak rumit seperti mana yang digambarkan dalam Rajah 2.1.



Rajah 2.1 : Dinamika Ke Arah Organisasi Membisu

Sumber: Morrison & Milliken (2000), Organisation Silence: A Barrier To Change And Development In Pluralistic World, *Academy Of Management Review*, Vol.25 No. 4, 706-725

Rajah 2.1 menggambarkan ciri-ciri pengurusan, kepercayaan tersirat pengurusan dan amalan pengurusan akan menyebabkan wujudnya perilaku membisu dalam organisasi. Morrison dan Milliken (2000) merumuskan bahawa faktor penting yang mencetuskan perilaku membisu dalam organisasi ialah ketakutan pengurusan menerima maklum balas negatif daripada subordinat. Terdapat bukti kukuh yang menunjukkan bahawa sesiapa sahaja akan berasa terancam dengan maklum balas negatif sama ada tentang diri mereka atau pun mengenai sebarang tindakan yang telah dilakukan.

Ashford dan Cummings (1983) menambah, orang akan cuba mengelak daripada maklumat negatif, menafikan atau mencabar kesahihan maklumat yang disebarkan. Argyris dan Schon (1978) juga bersetuju bahawa ketakutan kepada maklum balas negatif amat ketara dalam kalangan pengurus. Pihak pengurusan berasakan amat perlu untuk menghalang sebarang usaha menyebarkan maklumat yang boleh mengancam kedudukan dan keharmonian organisasi. Pengurusan akan melakukan apa saja bagi menghalang maklumat yang menunjukkan kelemahan atau kelemahan mereka tentang sesuatu isu yang berlaku dalam organisasi.

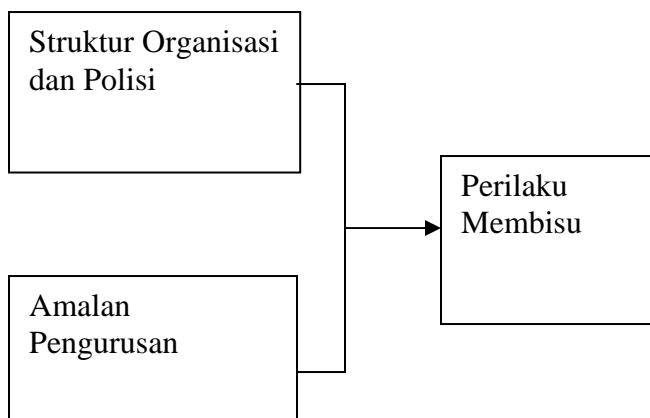
Satu lagi faktor penting yang menyebabkan berlakunya organisasi membisu ialah kepercayaan tersirat pengurus. Kebanyakan pengurus percaya bahawa para pekerja tidak boleh dipercayai sebab hanya mementingkan diri. Ini adalah berdasarkan Teori X McGreggor (1960) yang mengandaikan individu sebagai mementingkan diri dan akan melakukan apa saja demi kebaikan mereka. Jika kepercayaan sedemikian wujud dalam kalangan pengurus maka mereka akan melakukan apa saja sama ada secara langsung atau

tidak langsung bagi menghalang komunikasi ke atas. Terdapat juga andaian yang menyatakan bahawa pengurusan tidak menggalakkan komunikasi ke atas kerana menganggap pengurusan lebih mengetahui dalam banyak perkara berbanding pekerja (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003).

Latar belakang budaya pengurusan atasan juga berkemungkinan mempengaruhi persepsi mereka terhadap pekerja. Dalam organisasi yang tinggi budaya jarak kekuasaan, pengurus menganggap mereka lebih mengetahui dalam semua perkara. Berdasarkan konsep budaya jarak kekuasaan (Hofstede, 1980), individu beranggapan ketua adalah sentiasa betul sebab mereka adalah ketua lebih-lebih lagi dalam konteks budaya kolektiviti. Situasi tersebut akan mengukuhkan lagi fenomena membisu dalam organisasi sebab keharmonian lebih diutamakan.

Apabila sesebuah organisasi menganggap pekerja hanya mementingkan diri, pengurusan lebih mengetahui, bantahan atau bangkangan adalah buruk, maka pihak pengurusan akan menstruktur polisi yang menghalang atau tidak menggalakkan komunikasi ke atas. Keinginan tersebut akan diperkuatkan lagi oleh pengurus yang takut menghadapi maklum balas negatif tentang mereka. Keadaan sedemikian akan mewujudkan struktur organisasi yang mengamalkan proses membuat keputusan secara berpusat dan mengurangkan mekanisma komunikasi ke atas. Pengurus juga berkemungkinan akan mengenyahkan sebarang pendapat atau maklum balas daripada subordinat jika berlaku perbezaan pendapat.

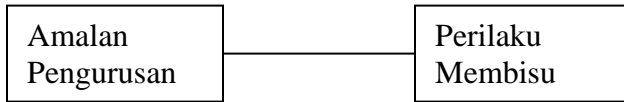
Morrison dan Milliken (2000) menambah, dalam banyak kes gambaran tentang kecenderungan pengurusan atasan yang mengamalkan komunikasi defensif akan mempengaruhi pengurusan pertengahan. Pengurus pertengahan seterusnya akan menyampaikan kepada peringkat bawahan bahawa suara mereka tidak diperlukan. Menyedari pengurusan atasan tidak menggalakkan perbezaan pendapat dan maklum balas negatif, pengurus pertengahan akan menapis maklumat tertentu daripada subordinat sebelum maklumat tersebut sampai kepada pihak atasan. Berdasarkan kerangka konseptual yang dicetuskan Morrison dan Milliken (2000), penyelidik hanya ingin mengkaji tentang hubungan antara struktur organisasi dan polisi serta amalan pengurusan dengan perilaku membisu selaras dengan objektif kajian ini. Ringkasan model yang diadaptasi adalah seperti berikut :



Rajah 2.2 : Ringkasan kerangka asas kajian ini (model yang diringkaskan daripada rajah 2.1).

Untuk tujuan kajian ini, penyelidik hanya menghadkan kajian kepada pengaruh amalan pengurusan terhadap perilaku membisu. Elemen membuat keputusan secara berpusat di bawah struktur organisasi dan polisi dirangkumkan di bawah angkubah amalan

pengurusan memandangkan ianya merupakan sebahagian daripada elemen amalan pengurusan. Manakala elemen kekurangan mekanisma komunikasi ke atas didapati bertindih dengan elemen dalam angkubah iklim komunikasi yang akan dibincangkan kemudian. Oleh itu model asas kajian yang lebih ringkas adalah seperti berikut:



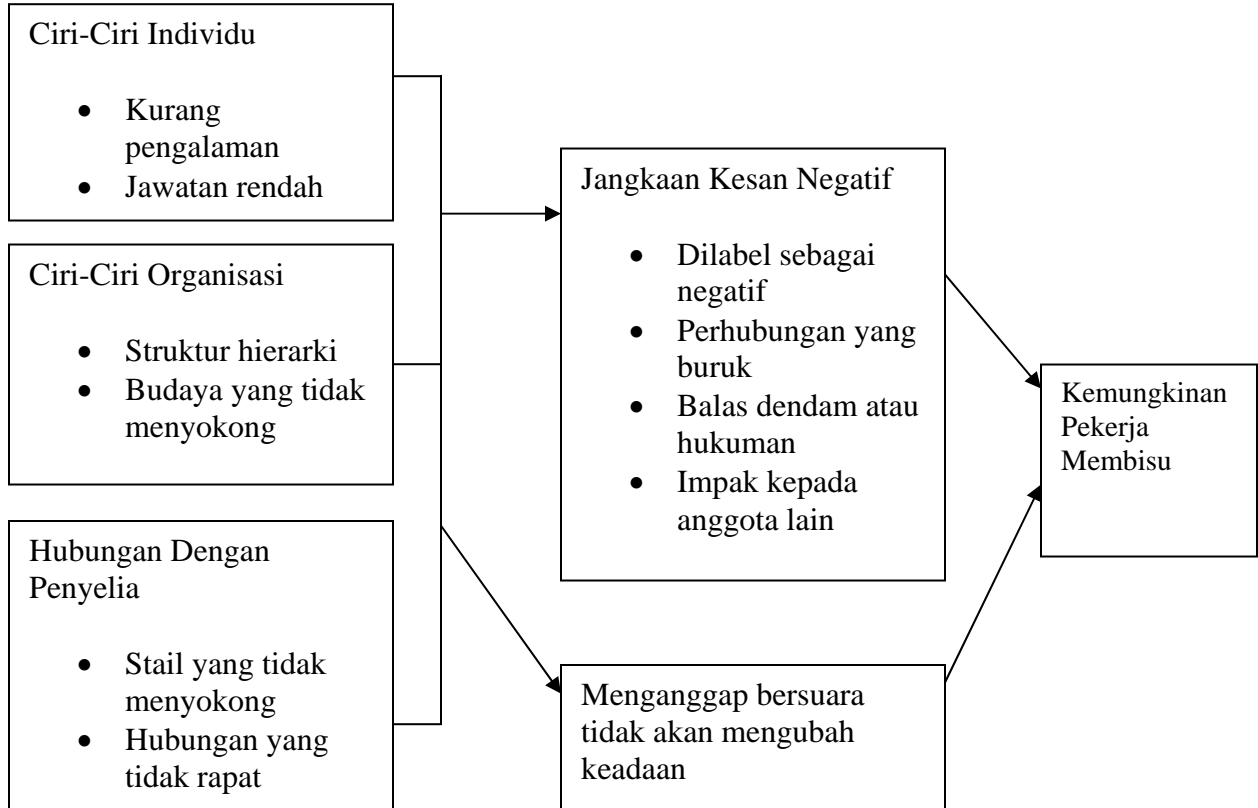
Rajah 2.3 : Rajah model asas kajian (diringkaskan daripada rajah 2.2)

Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) mendapati bahawa terdapat bukti yang menunjukkan pekerja-pekerja tidak berasa selesa untuk bercakap kepada ketua mereka tentang masalah organisasi. Ada pekerja yang memaklumkan bahawa mereka disuruh berdiam diri dan jika bersuara akan dianggap menimbulkan masalah (*troublemaker*). Dalam kajian Milliken, Morrison dan Hewlin (2003), didapati hanya lima puluh satu peratus responden yang berani menyuarakan pendapat atau menimbulkan sesuatu isu dalam organisasi.

Hasil kajian Milliken, Morrison dan Hewlin (2003), menunjukkan dua puluh tiga peratus responden menyatakan tidak apabila diajukan soalan sama ada mereka berani menyuarakan pendapat kepada pihak atasan, dua puluh tujuh peratus responden pula menyatakan mereka hanya berani bercakap tentang isu yang tidak melibatkan sensitiviti dalam organisasi. Rajah 2.4 menjelaskan tentang empat perkara atau kesan negatif yang dijangkakan apabila menyuarakan isu sensitif tentang organisasi. Akibat yang paling

ditakuti oleh subordinat ialah menjejaskan imej atau dilabel sebagai pembawa berita buruk. Responden juga bimbang kesan buruk yang bakal dialami seperti menjejaskan hubungan baik, takut menerima padah atau hukuman seperti kehilangan kerja atau tidak dinaikkan pangkat. Satu faktor lagi yang menyebabkan responden mengambil keputusan untuk berdiam diri ialah tentang persepsi bahawa adalah sia-sia menyuarakan sesuatu isu yang tidak akan diberi perhatian sewajarnya. Lebih kurang dua puluh peratus responden percaya bahawa pengurus tidak akan melayan atau memberi respons yang sewajarnya terhadap isu yang cuba dibangkitkan.

Dapatan kajian Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) mendapati fenomena membisu mempunyai dimensi sosial. Apabila seseorang pekerja menyertai organisasi, mereka perlu mengetahui apa yang boleh dibincangkan secara terbuka dan isu yang perlu dihindari daripada dibincangkan secara terbuka. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang model yang dimaksudkan, sila lihat rajah 2.4.

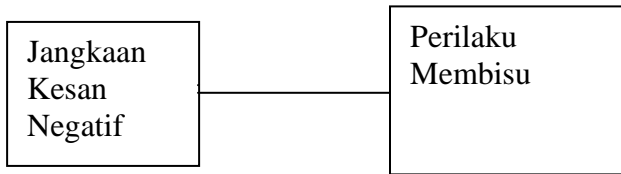


Rajah 2.4 : Model Pekerja Membisu.

Sumber : Milliken, F.J., Morrison, E.W. & Hewlin, P.F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employee Don't Communicate Upward and Why". *Journal Of Management Study*, 40:6. m.s. 1453-1476.

Faktor jangkaan kesan negatif yang mempengaruhi kemungkinan pekerja menjadi membisu merupakan persepsi subordinat terhadap pengurusan. Menurut Keuning (1998), tingkah laku individu dipengaruhi oleh apa yang berlaku dalam lingkungan persekitarannya. Individu sentiasa membuat penilaian tentang apa yang berlaku di sekelilingnya. Keadaan sedemikian akan mendorong individu mempunyai persepsi yang kadangkala boleh membawa keburukan kepada organisasi sebab ia lebih cenderung

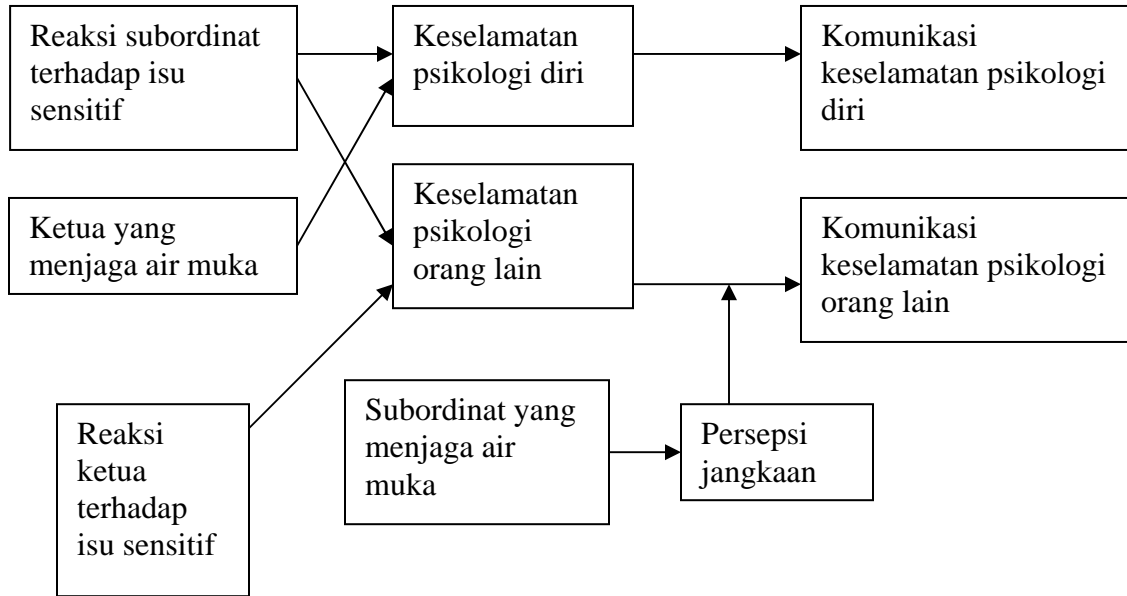
kepada persepsi yang negatif. Berdasarkan kenyataan tersebut penyelidik memutuskan jangkaan kesan negatif sebagai angkubah bebas bagi kajian ini.



Rajah 2.5 : Ringkasan hubungan jangkaan kesan negatif dengan kemungkinan pekerja menjadi membisu

Tynan (2005) pula menerangkan tentang dinamik psikologi yang menyebabkan individu enggan untuk berkomunikasi dalam hal-hal yang boleh menjatuhkan air muka secara terbuka dalam organisasi. Dalam kajian mereka, persepsi terhadap diri sendiri dan orang lain menjadi penyerderhana kepada kemungkinan seseorang subordinat secara langsung menyalurkan maklumat penting tetapi sensitif, yang boleh menjatuhkan air muka sipenerima maklumat tersebut (pengurusan atasan).

Persepsi tentang ancaman terhadap air muka menjadi aspek penting dalam proses interaksi. Individu yang mempunyai darjah sensitiviti air muka yang tinggi akan memberi reaksi yang negatif terhadap proses komunikasi yang berlaku. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang konsep menjaga air muka dan reaksi terhadap isu sensitif dalam komunikasi organisasi, sila lihat rajah 2.6.

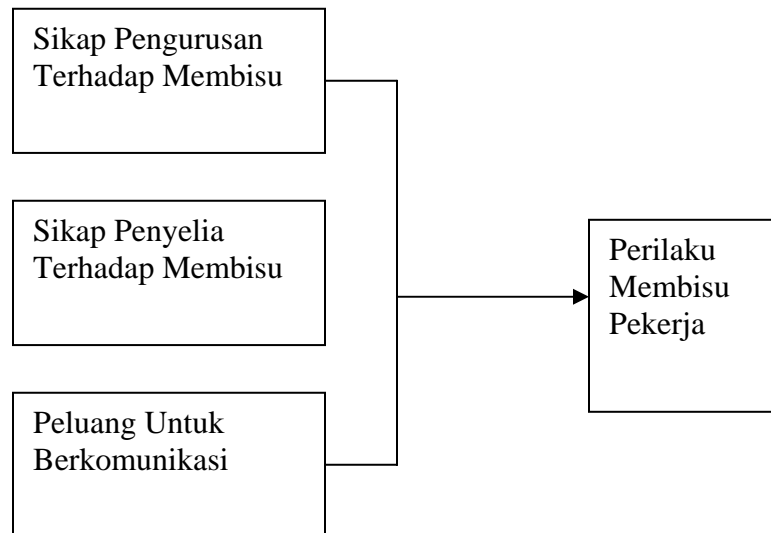


Rajah 2.6 : Kesan faktor beri muka, ancaman sensitiviti, keselamatan psikologi diadik, dan komunikasi ke atas maklumat yang boleh mengancam air muka.

Sumber : Tynan, R. (2005). "The Effect Of Threat Sensitivity and Face Giving on Dyadic Psychological Safety and Upward Communication." *Journal of Applied Psychology*, 35, m.s. 223-247.

Menurut Vakola dan Bouradas (2005), perilaku membisu subordinat mempunyai hubungan yang positif dengan sikap pengurusan atasan dan sikap penyelia terhadap membisu. Dapatan kajian mereka menunjukkan korelasi yang positif antara kedua-dua angkuh bebas tersebut dengan perilaku membisu. Analisis regresi menunjukkan bahawa sikap penyelia terhadap membisu merupakan peramal yang kuat terhadap perilaku membisu subordinat ($R^2 = 0.135$, $p < 0.00$), diikuti oleh sikap pengurusan atasan terhadap membisu ($R^2 = 0.037$, $p < 0.000$) dan peluang berkomunikasi ($R^2 = 0.009$, $p < 0.00$). Para pekerja berkemungkinan merangka satu bentuk perilaku membisu

berdasarkan kepada bagaimana mereka mempunyai persepsi terhadap pihak pengurusan dalam hal berkaitan menyuarakan pendapat. Sila lihat rajah 2.7 untuk mendapat gambaran yang lebih jelas tentang kajian yang tersebut di atas.



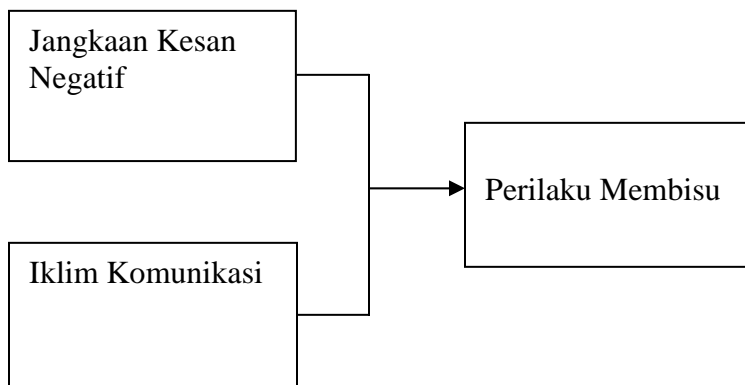
Rajah 2.7 : Kesan persepsi perilaku membisu terhadap perilaku membisu pekerja

Sumber: Vakola & Bouradas (2005), Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation, *Employee Relation*, Vol.27, No. 5, pp. 441- 458.

Vakola dan Bouradas (2005) meletakkan peluang untuk berkomunikasi sebagai angkubah ketiga yang mempengaruhi perilaku membisu subordinat. Berdasarkan sorotan susastera, peluang komunikasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi tentang iklim komunikasi (Dennis, 1974). Iklim komunikasi adalah angkubah yang lebih sesuai dipertimbangkan sebagai angkubah bebas yang mempengaruhi perilaku membisu subordinat berbanding dengan peluang untuk berkomunikasi.

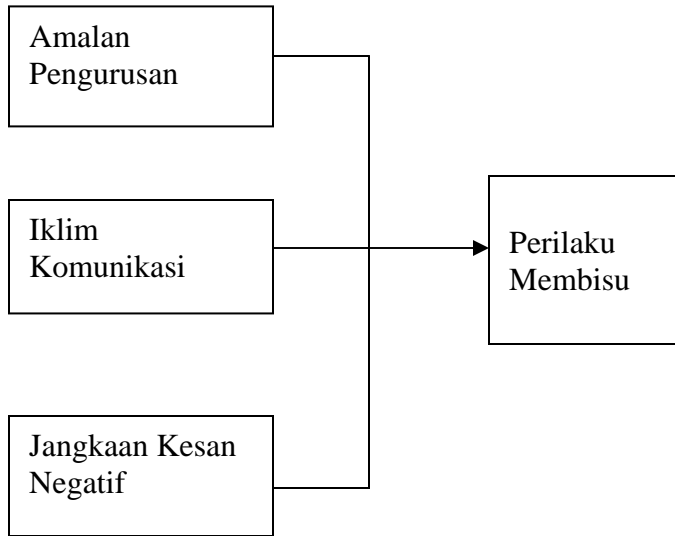
Menurut Redding (1972) terdapat lima dimensi komunikasi utama dalam meninjau iklim komunikasi, iaitu kesanggauan, penglibatan dalam proses membuat keputusan, percaya, yakin dan kredibiliti, keterbukaan, keikhlasan dan pengharapan pencapaian matlamat kerja. Menurut Peterson dan Pace (1976) pula terdapat enam dimensi iklim komunikasi iaitu kesokongan dalam komunikasi, percaya dan mengambil risiko, keterbukaan dan ketepatan maklumat ke bawah, perundingan, keikhlasan dan maklumat ke atas dan pengharapan pada matlamat kerja yang tinggi.

Krivonos (1978) pula berpendapat bahawa iklim komunikasi terdiri daripada lima dimensi iaitu komunikasi ketua dengan subordinat, kualiti maklumat, keterbukaan penyelia, peluang untuk komunikasi ke atas dan kebolehpercayaan maklumat. Berdasarkan hubungan antara persepsi perilaku membisu terhadap perilaku membisu seperti di rajah 2.7, penyelidik meringkaskan model tersebut seperti berikut:



Rajah 2.8 : Ringkasan hubungan jangkaan kesan negatif dan iklim komunikasi dengan perilaku membisu.

Bertolak daripada model asas yang dibentuk sebelum ini (raajah 2.3) dan digabungkan dengan faktor-faktor seperti amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu, maka model asas yang lebih lengkap bagi kajian ini adalah seperti berikut:



Rajah 2.9 : Model asas kajian yang lebih lengkap

Pemilihan perilaku membisu subordinat sebagai angkuabah bersandar dibuat sebab sungguhpun banyak kajian yang dijalankan namun masih kurang bukti-bukti empirikal bagi menerangkan dengan lebih jelas tentang fenomena perilaku membisu. Perilaku membisu secara keseluruhannya menggambarkan fenomena membisu dalam organisasi iaitu meliputi pengurusan bawahan dan penyelia.

2.9 Angkubah Bersandar

Angkubah bersandar bagi penyelidikan ini ialah perilaku membisu. Pemilihan perilaku membisu sebagai angkubah bersandar bagi kajian ini dibuat setelah dianalisis daripada kajian-kajian terdahulu tentang perilaku membisu. Berikut akan dibincangkan mengenai angkubah bersandar berdasarkan sorotan susastera daripada kajian dan pendapat para sarjana.

2.9.1 Perilaku Membisu

Perilaku membisu membawa maksud keadaan yang menggambarkan kecenderungan pekerja-pekerja menahan maklumat penting yang boleh mendatangkan potensi masalah kepada organisasi. Perilaku membisu adalah fenomena kolektif yang menjadi ancaman besar kepada organisasi. Menurut Morrison dan Milliken (2000), kebanyakan pekerja mengetahui perkara sebenar tentang sesuatu isu atau masalah tetapi tidak berani untuk bersuara kepada pihak atasan.

Pinder dan Harlos (2001) serta Van Dyne, Ang dan Botero (2003) pula mendefinisikan perilaku membisu sebagai keengganan menyalurkan maklumat berkaitan tingkah laku, keadaan, peristiwa kepada pihak yang berupaya melakukan sesuatu untuk perubahan. Dimensi perilaku membisu terbahagi kepada tiga iaitu membisu secara pasif (*Acquiescent Silence*), membisu secara proaktif (*Quiescent Silence*), dan membisu secara prososial (*ProSocial Silence*).

Membisu secara pasif berlaku apabila subordinat secara pasif menahan maklumat atau idea sebab beranggapan adalah sia-sia bersuara sebab ia tidak akan mengubah keadaan. Subordinat akan membisu sahaja terhadap apa yang berlaku dan menerimanya sekalipun menyedari ia tidak betul dan perlu dibincangkan secara terbuka. Membisu secara proaktif pula menerangkan tentang situasi apabila subordinat secara aktif cuba menghindari daripada menyampaikan maklumat negatif untuk melindungi diri daripada menerima balasan atau hukuman akibat daripada perbuatan menyalurkan maklumat tersebut (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).

Membisu secara proaktif mempunyai tujuan tertentu dan merupakan tingkah laku proaktif untuk mengelakkan daripada sebarang ancaman. Ia dianggap sebagai proaktif sebab melibatkan kesedaran dan pertimbangan alternatif, diikuti dengan tindakan untuk menahan maklumat, idea dan pendapat mengikut situasi dalam organisasi. Membisu secara prososial pula menurut Van Dyne, Ang dan Botero (2003) merujuk kepada perilaku menahan idea berkaitan tugas, maklumat atau pendapat bertujuan memelihara kepentingan keseluruhan anggota-anggota dalam organisasi. Membisu secara prososial berlaku secara sengaja dan ia juga bersifat proaktif. Pada pandangan anggota-anggota bawahan, perilaku membisu prososial adalah perlu bagi melindungi kepentingan pihak tertentu sebab ia melibatkan maklumat sulit yang tidak sepatutnya didedahkan kepada umum.

Menurut Morrison dan Milliken (2000) pula, organisasi membisu ialah fenomena yang berlaku dalam organisasi apabila ahli-ahli mengetahui sesuatu perkara negatif dalam

organisasi tetapi tidak berani untuk bersuara. Perilaku membisu subordinat merupakan fenomena kolektif sebab ia berkaitan dengan norma-norma yang terdapat dalam organisasi. Perilaku membisu ini berpotensi menimbulkan masalah yang besar kepada organisasi jika tidak dibendung. Kitaran yang membelenggu perilaku membisu ini amat sukar untuk dileraikan sebab proses ini tidak tertakluk kepada pemerhatian atau perbincangan secara terbuka. Keadaan akan menjadi lebih rumit jika pengurusan tidak menyedari bahawa mereka kekurangan maklumat penting malah menganggap tiada berita atau maklumat negatif yang diterima menunjukkan semuanya dalam keadaan baik. Walaupun pihak pengurusan meminta maklum balas, subordinat akan berhati-hati untuk menapis segala maklumat negatif. Kesannya amat merugikan organisasi sebab maklum balas yang diterima oleh pengurusan adalah berdasarkan persepsi subordinat iaitu maklumat yang sedap didengar berbanding dengan maklumat yang tepat atau yang boleh dipercayai.

Morrison dan Milliken (2000) berpendapat perilaku membisu yang dialami kebanyakan organisasi dipengaruhi oleh kuasa tertentu yang sukar didedahkan. Sungguhpun kebanyakan ahli-ahli dalam organisasi mengetahui apa yang berlaku namun tidak berani untuk bersuara sebab takut menerima padah. Terdapat juga bukti-bukti yang menunjukkan bahawa anggota-anggota bawahan lebih suka bersikap membisu daripada menyalurkan berita-berita negatif kepada pihak atasan. Sungguhpun ramai yang menyedari bahawa dengan mengambil sikap membisu hanya akan menghancurkan organisasi namun tidak ramai yang berani tampil untuk membuat pendedahan sebab lebih mementingkan keselamatan kerjaya mereka dalam organisasi.

Selain itu, menurut Van Dyne, Ang dan Botero (2003) pula, perilaku membisu tidak bertentangan sama sekali dengan keinginan untuk bersuara sebab membisu juga boleh bermaksud sebagai satu bantahan atau tindakan menyatakan rasa tidak puas hati atau bersetuju dengan pihak tentang sesuatu isu. Bartolome (1989) pula menambah, perilaku membisu mempunyai motif untuk menyelesaikan masalah sendiri tanpa memaklumkan kepada pihak atasan. Kebanyakan daripada ahli-ahli organisasi berpendapat adalah menjadi tanggungjawab mereka menyelesaikan sendiri masalah yang dihadapi. Walau bagaimanapun, apabila masalah menjadi semakin serius dan kritikal, pihak atasan akan mengetahuinya juga.

Bok (1983) pula memberi fokus kepada kerahsiaan yang menyebabkan anggota-anggota bawahan memilih untuk membisu. Beliau menyifatkan perilaku membisu mempunyai kaitan dengan aspek kerahsiaan iaitu sengaja merahsiakan maklumat sebab ia melibatkan soal etika. Nyberg (1993) pula membangkitkan soal falsafah dalam membincangkan tentang membisu. Menurut Nyberg (1993), adalah tidak realistik dan tidak praktikal jika senantiasanya berterus terang. Tindakan menyembunyikan atau menahan maklumat negatif adalah perlu sebab ia boleh memelihara hubungan baik dalam organisasi. Pendapat tersebut menyokong Brown dan Levinson (1987) yang menyatakan bahawa membisu adalah nilai yang perlu dipertahankan dalam organisasi sebab ia menjaga norma budaya organisasi berbanding dengan membicarakan secara terbuka yang dianggap sebagai *taboo*.

Perilaku membisu dalam organisasi adalah fenomena yang boleh menjejaskan daya inovasi. Budaya membisu diertikan sikap membatu serta membekukan idea dan komunikasi oleh mereka yang terbabit dalam situasi berkepentingan untuk menjana idea dan minda ke arah kemajuan organisasi. Sebagai contohnya, ahli-ahli mesyuarat berpengalaman dan berkepakaran lebih suka bersikap berdiam diri dan menanti daripada berbicara. Tetapi bagi ahli-ahli yang yang dianggap hanya mempunyai ilmu sejengkal pula lebih banyak bercakap dan memberi idea merapu. Jika ini berlaku dalam sesi perbincangan atau mesyuarat, implikasinya banyak memberi kesan negatif kepada pengurusan dan hala tuju organisasi (Budaya membisu jejas daya inovasi organisasi, 2007).

Budaya membisu terjadi disebabkan sikap ketua yang menguasai sesi perbincangan dan mesyuarat menyebabkan ahli-ahli mesyuarat bosan dan tidak tertarik untuk turut serta untuk mengemukakan cadangan dan idea. Sikap ahli-ahli mesyuarat yang malas berfikir dan hanya menunggu anggota-anggota lain mengemukakan idea juga turut menyumbang kepada masalah ini. Selain itu, sikap menghormati ahli-ahli mesyuarat kepada pengerusi atau ketua mesyuarat sebab pangkat atau kedudukan yang disandang dalam organisasi turut menyumbang kepada budaya membisu. Rasa takut dan bimbang akan dilabel sebagai 'kaki kepoh', 'kaki bangkang', 'kaki kipas', menjadikan sesetengah ahli-ahli mesyuarat tidak mahu mengeluarkan pandangan atau idea yang bernas. Sikap keterbukaan yang rendah juga menjadikan anggota-anggota dalam organisasi mempunyai daya pemikiran yang tertutup dan berfikiran negatif sekaligus mempunyai tanggapan

bahawa anggota-anggota yang cuba menyatakan sesuatu yang negatif tentang organisasi akan menerima padahnya (Budaya membisu jejas daya inovasi organisasi, 2007).

2.10 Angkubah Bebas

Hasil daripada perbincangan berdasarkan teori pendukung iaitu teori pengurusan air muka serta tiga teori sokongan iaitu teori sistem terbuka, teori pilin kesenyapan dan teori *Groupthink* serta model Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) serta model-model lain yang telah diringkaskan, didapati tiga angkubah bebas yang boleh dipertimbangkan dalam mempengaruhi perilaku membisu ialah amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif.

2.10.1 Amalan Pengurusan

Amalan pengurusan yang dimaksudkan bagi kajian ini ialah tentang perancangan dan pelaksanaan pengurusan yang menjuruskan kepada perilaku membisu dalam kalangan subordinat. Menurut Morrison dan Milliken (2000), kepercayaan yang terbentuk hasil daripada persepsi pengurus tentang subordinat mempengaruhi pengurusan dalam menggubal polisi dan amalan yang akan memacu perjalanan organisasi. Gabungan daripada pelbagai faktor dan kepercayaan yang terbina akan menghasilkan amalan-amalan yang pada tanggapan pengurusan adalah yang terbaik untuk organisasi tetapi dalam masa yang sama menutup peluang kepada subordinat untuk menyuarakan pandangan dan komen. Amalan pengurusan memainkan peranan yang sangat penting bagi prestasi organisasi. Menurut Mawhinney (2009), amalan pengurusan yang tidak

selari dengan matlamat organisasi boleh mendatangkan kesan yang tidak baik kepada organisasi. Mawhinney (2009) memberi beberapa contoh akibat buruk yang disebabkan oleh kepincangan dalam amalan pengurusan, antaranya ialah kemalangan sebuah pesawat Syarikat Penerbangan Alaska pada tahun 2002 dan skandal Barings Bank di Singapura pada tahun 2007.

Amalan pengurusan adalah terdiri daripada respons negatif terhadap maklum balas negatif, kurang mekanisma komunikasi ke atas dan kurang ruang menangani maklum balas negatif. Bagi organisasi yang mengamalkan budaya jarak kekuasaan yang tinggi, komunikasi secara terbuka tentang maklumat negatif tidak dibenarkan dalam organisasi. Menurut Ghoshal dan Moran (1996), antara faktor penting yang menyebabkan terbentuknya perilaku membisu dalam organisasi ialah kepercayaan tersirat pengurus tentang anggota-anggota bawahan. Selain itu, menurut Houmanfar, Rodrigues dan Smith (2009), sebarang bentuk arahan dan peraturan yang digubal mempunyai hubungan dengan perilaku anggota-anggota dalam organisasi.

Pengurus percaya bahawa para pekerja lebih mementingkan diri dan tidak boleh diharap. Kepercayaan tersebut terbentuk berdasarkan rumusan pendapat McGregor (1960) iaitu mengenai Teori X. Menurut Teori X, individu adalah lebih mementingkan diri dan akan berusaha ke arah kepentingan mereka. Apabila pihak pengurusan mempunyai tanggapan yang negatif terhadap pekerja, mereka akan mengamalkan pengurusan yang secara tidak langsung akan menyekatkan komunikasi ke atas. Glauser (1984) menambah, kepercayaan tersirat juga terbentuk dalam kalangan pengurus bahawa pengurus mestilah mengarah dan

mengawal manakala subordinat pula mestilah mematuhi segala arahan tanpa perlu mempersoalkannya.

Menurut Morrison dan Milliken (2000), pengurusan atasan mempunyai kepercayaan tersirat bahawa mereka lebih mengetahui dalam segala hal lantas memilih untuk membuat keputusan secara berpusat. Pendapat tersebut adalah selari dengan Argyris (1977 & 1991) yang menyatakan bahawa kebanyakan pengurus mestilah menunjukkan kawalan mereka yang tidak berbelah bahagi terhadap organisasi. Menurut Miceli dan Near (1992), apabila pihak pengurusan memberi penekanan terhadap kawalan strategik, mereka akan menganggap maklum balas negatif dan pendapat yang bertentangan dengan pendapat umum tentang organisasi merupakan sesuatu yang tidak baik untuk organisasi. Pengurusan memilih untuk membuat keputusan secara berpusat sebab berpendapat perpaduan, persetujuan dan kesepakatan adalah petanda yang sihat bagi organisasi manakala sebarang pertikaian atau sikap berterus terus terang perlu dielakkan (Burrell & Morgan, 1979).

Morrison dan Milliken (2000) berpendapat, latar belakang budaya pengurusan atasan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepercayaan dalam kalangan pengurusan terhadap pekerja-pekerja. Jika sekiranya pengurusan atasan terdiri daripada kalangan budaya jarak kekuasaan yang tinggi, mereka akan membentuk kepercayaan bahawa mereka lebih mengetahui dalam segala hal berbanding dengan pekerja-pekerja. Dalam masa yang sama, anggota-anggota bawahan juga akan membentuk kepercayaan bahawa ketua adalah betul dalam segala hal. Perpaduan dianggap mempunyai nilai yang tinggi

dalam kalangan pengurusan atasan daripada latar belakang budaya kolektiviti. Menurut Hofstede (1980), budaya kolektiviti amat mementingkan keharmonian dalam organisasi.

Oleh hal yang demikian menurut Morrison dan Milliken (2000), kombinasi antara budaya jarak kekuasaan tinggi dengan budaya kolektiviti akan mewujudkan perilaku membisu dalam organisasi. Pendapat tersebut menyokong dapatan Cox (1993) yang menyatakan bahawa perbezaan demografi yang tinggi antara pengurusan atasan dengan anggota-anggota bawahan akan meningkatkan lagi perilaku membisu apabila pengurusan atasan meragui pendapat atau idea yang diberikan oleh anggota-anggota bawahan.

2.10.1.1. Respons Negatif Terhadap Maklum Balas Negatif

Sikap pengurusan atasan yang takut menerima maklum balas negatif daripada subordinat turut menyumbang kepada perilaku membisu. Menurut Morrison dan Milliken (2000), sekalipun jika mereka menerima maklumat tersebut mereka tidak akan mengendahkannya dan mengeneplikannya dengan alasan tidak tepat dan akan mempertikaikan kesahihan maklumat tersebut. Pengurusan atasan akan cuba mengelak sebarang maklumat yang menonjolkan sebarang kelemahan yang mempersoalkan keredibiliti mereka dan kewajaran tindakan yang diambil.

Argyris (1977) serta Breen, Fetzner, Howard dan Preziosi (2005) percaya bahawa kebanyakan pengurus takut menerima maklumat negatif tentang organisasi. Kepercayaan bahawa pembocoran maklumat negatif tentang organisasi hanya akan mendatangkan

keburukan kepada organisasi akan menghalang penyaluran maklumat negatif yang penting ke atas. Keadaan sedemikian akan menyebabkan pengurusan tidak menerima maklumat yang tepat tentang apa yang sebenarnya berlaku dalam organisasi terutamanya kelemahan yang boleh menjejaskan prestasi.

Menurut Bevan (2001) yang membuat kajian tentang gedung perniagaan yang terkenal di United Kingdom iaitu *Mark & Spencer*, kerugian teruk yang dialami oleh syarikat berkenaan pada penghujung era 90-an adalah disebabkan keengganan anggota-anggota bawahan menyalurkan maklumat penting kepada pengurusan atasan. Pengerusi *Mark & Spencer* membuat pengakuan bahawa pihak pengurusan dengan sengaja menyekat maklumat negatif tentang syarikat itu kepada pengetahuan beliau. Perkara tersebut berlaku disebabkan pihak pengurusan takut dimarahi jika memaklumkan sebarang berita negatif tentang *Mark & Spencer*.

Perilaku membisu berlaku dalam organisasi disebabkan pemimpin tidak mengamalkan sikap keterbukaan dalam menerima teguran atau maklum balas negatif. Menurut Yukl (1994), pemimpin perlu lebih terbuka dalam memimpin organisasi supaya pekerja bawahan dapat bersama-sama berganding tenaga untuk membangunkan organisasi. Pemimpin yang mengamalkan sikap keterbukaan dengan memperlihatkan kesanggupan untuk menerima teguran atau kritikan yang membina akan lebih disenangi oleh pekerja bawahan (Oakland, 1997).

Menurut Edgement dan William (1998), pekerja bawahan akan merasai diri mereka dihargai jika sesuatu rancangan daripada pihak atasan melibatkan mereka untuk memberikan pandangan atau cadangan. Mereka akan menikmati kepuasan komitmen dengan pemimpin sekiranya wujud sikap keterbukaan pemimpin dalam organisasi. Sikap keterbukaan pemimpin sangat penting untuk menarik kepuasan dan komitmen pekerja bawahan. Menurut Hisham (1992), pemimpin yang terbuka dengan membentuk perkongsian bersama segala maklumat kerja serta kemajuan mahupun kemunduran organisasi dengan pekerja bawahan akan membawa natijah yang baik. Menurut Syd Rahman (2003), stail komunikasi kepimpinan yang terdiri daripada sifat bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan dari Persepsi Pegawai Sokongan 1 dalam jabatan kerajaan.

Selain itu, stail komunikasi kepimpinan juga penting dalam menangani perilaku membisu dalam organisasi. Menurut Goldhaber (1990), stail komunikasi kepimpinan dari sudut bertimbang rasa seperti memahami keupayaan pekerja, penyediaan persekitaran kerja yang kondusif, mengambil berat tentang kebajikan tentera dan bertolak ansur adalah stail komunikasi kepimpinan yang amat penting diamalkan oleh pemimpin dalam menguruskan sesebuah organisasi.

2.10.1.2. Kurang Mekanisma Komunikasi Ke Atas

Morrison dan Milliken (2000), mendapati sikap anggota-anggota bawahan dalam menyampaikan sesuatu maklumat banyak dipengaruhi oleh sikap keterbukaan pihak atasan dalam berkomunikasi. Jika pihak atasan tidak mengalu-alukan maklum balas negatif, maka ia akan menghalang komunikasi yang berkesan dalam organisasi. Houmanfar, Rodrigues dan Smith (2009), mencadangkan supaya organisasi membuka ruang yang seluas-luasnya untuk proses penyaluran maklum balas secara berterusan bagi mencapai pengurusan yang lebih efektif. Morrison dan Milliken (2000) menambah, terdapat organisasi yang mengamalkan proses membuat keputusan secara berpusat dan kurang mekanisma maklum balas ke atas menyebabkan proses komunikasi dalam organisasi terhalang. Kegagalan komunikasi berlaku dalam organisasi apabila maklumat gagal disampaikan dengan berkesan.

Conrad (2005) menegaskan, dalam organisasi yang mengamalkan birokrasi, komunikasi mestilah mengikut saluran pemerintahan. Peraturan yang ditetapkan menghalang komunikasi ke atas secara terus walaupun kadangkala didapati tidak praktikal memandangkan bentuk maklumat yang ingin disampaikan memerlukan tindakan segera. Subordinat mestilah menyalurkan maklumat kepada ketua yang paling hampir dengan mereka mengikut saluran pemerintahan. Inilah sebenarnya antara punca yang menyebabkan kepada masalah dalam komunikasi organisasi sebab komunikasi mengikut saluran pemerintahan adalah lambat dan terdedah kepada pelbagai bentuk kegagalan

komunikasi. Akibatnya ahli-ahli dalam organisasi menjadi keliru bagaimana untuk menyampaikan sesuatu isu sensitif tetapi penting bagi organisasi.

Oleh sebab maklumat terpaksa melalui beberapa lapisan pemerintahan, ia akan mengakibatkan kelewatan, menjadi rumit dan terdedah kepada kegagalan komunikasi. Komunikasi yang efektif hanya akan tercapai jika ahli-ahli dalam organisasi berupaya menganalisis situasi yang dihadapi dan menggunakan kaedah komunikasi yang ada bagi menyelesaikan sebarang isu. Keadaan yang sedemikian menyebabkan mereka memilih untuk berkomunikasi melalui komunikasi tidak formal. Maklumat penting yang tidak dapat disampaikan kepada pengurusan atasan pada masa yang sepatutnya adalah amat merugikan kepada sesebuah organisasi (Conrad, 2005).

Pendapat di atas selari dengan Quike (1995) yang percaya bahawa kegagalan komunikasi adalah disebabkan pengurus dan subordinat bukanlah *receiver oriented*. Mereka seharusnya dapat berkongsi konteks sesuatu maklumat dengan mendalam lagi untuk memahami sesuatu maklumat dengan lebih jelas. Malangnya perkara ini sukar dicapai sebab budaya komunikasi organisasi yang mengawal maklumat dalam organisasi. Sekiranya komunikasi tidak dapat dilakukan dengan berkesan, maka suasana yang baik tidak akan wujud dalam organisasi. Ini disebabkan tidak terdapat perhubungan antara kakitangan, sama ada pihak atasan dengan pihak bawahan, dan satu kumpulan dengan satu kumpulan yang lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi penghantaran dan penerimaan maklumat itu termasuklah personaliti, motif, pelajaran dan pengetahuan, sikap, emosi, kemahiran konseptual, kebolehan bertutur dan perasaan atau sikap

menyembunyikan pihak penghantar dan penerima. Faktor-faktor di atas mustahil dapat diselesaikan dengan mudah sebab ia bersangkutan paut dengan sosio-emosi dan sebab-sebab yang tersirat dalam organisasi. Sekiranya perasaan tidak yakin atau percaya dan ketakutan atau prasangka wujud dalam organisasi, maka ia akan menghindarkan komunikasi (Juhari Ali, 1987).

Menurut Syd Rahman (2003), stail komunikasi kepimpinan dari sudut keterbukaan amat penting bagi membina kepuasan dan komitmen pekerja terhadap pemimpin dalam organisasi. Sekiranya wujud stail komunikasi yang bersifat terbuka dalam organisasi, anggota-anggota akan merasakan mudah untuk menyalurkan maklumat ke atas. Selain itu, pemimpin yang mengamalkan sikap mudah berbincang dan sanggup berkongsi maklumat dengan pekerja bawahan akan menggalakkan pekerja bawahan memberikan pendapat mereka dalam organisasi. Stail komunikasi kepimpinan dengan sikap keterbukaan dianggap sebagai satu penghargaan yang diberikan oleh pemimpin terhadap pekerja bawahannya sebab ini melibatkan proses perbincangan serta berlakunya komunikasi dua hala. Stail komunikasi kepimpinan dari penyertaan pula akan membuatkan pekerja berpeluang memberikan pendapat dan pandangan mereka tentang masalah organisasi. Dengan adanya stail komunikasi kepimpinan dari segi penyertaan, maka pekerja bawahan berpeluang menjadi kreatif dengan memberikan cadangan mereka untuk memajukan organisasi.

Menurut Krackhardt dan Hanson (2002), kualiti komunikasi mencerminkan kejayaan organisasi. Kajian mereka terhadap sektor perbankan mendapati cawangan yang tidak

mempunyai hierarki mengamalkan komunikasi dua hala antara kakitangan mencapai keuntungan lebih tujuh puluh peratus daripada cawangan yang mengamalkan komunikasi satu hala antara penyelia dan staf. Bagi cawangan yang mengamalkan komunikasi satu hala, timbul ketidakpuasan dalam kalangan kakitangan bank. Penyelia berpendapat hanya maklumat ke atas sahaja yang perlu untuk kejayaan organisasi bukannya komunikasi ke bawah. Kakitangan menyuarakan bantahan sebab penyelia gagal berkomunikasi dengan mereka dan gagal memberi maklumat tentang beberapa perkara, kesannya produktiviti merosot.

Pihak pengurusan sebenarnya boleh mempengaruhi perilaku dalam kalangan pekerja-pekerja melalui konsep pelarasan tingkahlaku strategik. Menurut Riel, Cees, Berens, Guido, Dijkstra dan Majorie (2009), organisasi boleh mempengaruhi perilaku para pekerja melalui konsep *strategically aligned behavior (SAB)*. Kajian Riel et al. (2009) mendapati tindakan para pekerja yang selaras dengan strategi syarikat adalah sangat penting. Konsep *SAB* mempunyai hubungan dengan usaha tersirat pengurusan ke arah meningkatkan motivasi dan menggalakkan perkembangan keupayaan pekerja. Pendapat Riel et al. (2009) tentang penyaluran maklumat ke bawah adalah bercanggah dengan Krackhardt dan Hanson (2002) yang tidak mementingkan penyaluran maklumat ke bawah. Menurut Riel et al. (2009), iklim komunikasi yang terbuka mempunyai hubungan dengan *SAB*. Pihak pengurusan perlu menyalurkan maklumat kepada para pekerja untuk meningkatkan pencapaian organisasi.

Menurut Tourish dan Robson (2003) dalam kajian mereka terhadap 280 buah syarikat di Amerika Syarikat tentang penyaluran maklumat ke atas mendapati 25% menggunakan kaedah penilaian tahunan, 18% melalui penilaian rakan sejawat, 12% melalui kaedah penilaian 360 darjah. Syarikat-syarikat besar seperti *Bank of America*, *Caterpillar*, *GTE*, dan *General Electric* lebih cenderung menggunakan kaedah 360 darjah. Kajian Tourish dan Robson (2003) juga menunjukkan penyaluran maklumat ke atas lebih banyak berlaku semasa proses penilaian berbanding dengan saluran komunikasi harian. Kelemahan yang nyata adalah dari aspek keterbukaan. Keengganan pengurusan atasan mengakui wujudnya masalah dalam organisasi akan menghalang sebarang perbincangan secara terbuka sebarang masalah organisasi. Nilai min yang dicatatkan iaitu 2.8 (jumlah maklumat yang dihantar) dan 4.0 (jumlah maklumat yang diperlukan) menunjukkan kelemahan dari aspek penyertaan dan penglibatan. Dapatan kajian mereka juga menunjukkan kesukaran penyaluran maklumat ke atas. Maklumat ke atas akan diganggu secara sistematik, dihalang dan disisihkan. Terdapat juga maklumat negatif yang diubahsuai kandungannya supaya menjadi positif tanpa diketahui oleh pihak atasan. Dapatan kajian juga menunjukkan kelemahan ketara daripada segi mekanisme penyaluran maklumat ke atas (Tourish & Robson, 2003).

Perilaku membisu dalam organisasi juga dikaitkan dengan hubungan ketua dan subordinat dalam organisasi. Faktor personal dan interpersonal juga mempengaruhi perilaku membisu. Jumlah aliran komunikasi akan berkurangan akibat daripada perbezaan kuasa dan status ahli-ahli dalam organisasi. Maklumat akan dikomunikasikan secara bertulis berbanding dengan secara bersemuka. Komunikasi secara bertulis

kadangkala lebih mengelirukan. Kesilapan menginterpretasi maklumat akan menyebabkan subordinat melakukan tindakan yang mungkin tidak sama dengan arahan bertulis. Keadaan ini akan menyebabkan subordinat hilang kepercayaan terhadap ketua jika timbul sebarang masalah. Mereka menganggap kedudukan mereka dalam organisasi akan terjejas jika terus melakukan kesilapan. Penyampaian maklumat penting menjadi semakin rumit. Mereka tidak akan menyalurkan maklumat negatif tentang organisasi kepada penyelia yang mereka kurang percaya sekalipun jika maklumat itu amat penting. Dalam hal ini mereka lebih mengutamakan untuk menjaga kepentingan diri mereka daripada kepentingan organisasi. Keadaan saling mencurigai antara penyelia dan ahli-ahli dalam organisasi merugikan organisasi daripada segi produktiviti (Conrad, 2005).

Stevens dan Histle (1996) mendapati komunikasi ke atas secara terus tidak digalakkan dalam organisasi. Keadaan sedemikian menyebabkan pekerja bawahan tidak mempunyai motivasi untuk menyampaikan maklumat yang buruk tetapi amat penting bagi organisasi. Kajian mereka mendapati lapisan-lapisan yang terdapat dalam organisasi menghalang penyaluran maklumat ke atas. Maklumat-maklumat yang disalurkan ke atas juga seringkali ditukar kandungannya oleh pihak tertentu menyebabkan pengurusan atasan tidak mendapat gambaran yang sebenarnya tentang pemasalahan organisasi. Pengurusan atasan hanya menerima maklumat yang telah ditapis atau ditukar kandungan asalnya. Keadaan sedemikian berlaku disebabkan persekitaran yang tidak selesa untuk penyaluran maklumat ke atas.

Apabila berkomunikasi melalui saluran pemerintahan yang berlapis-lapis, makna asal maklumat akan berubah maksudnya disebabkan pelaku yang terlibat mengubah bentuk komunikasi kepada yang lebih ringkas dan mudah mengikut persepsi mereka. Kegagalan komunikasi juga berlaku disebabkan wujudnya perasaan curiga mencurigai antara penyelia dan subordinat. Subordinat yang mempunyai darjah kepercayaan yang rendah terhadap ketua mereka tidak akan menyalurkan maklumat negatif tentang organisasi. Pada masa yang sama, penyelia yang tidak suka menyalurkan maklumat penting organisasi mendapati mereka juga menghadapi tindakan yang serupa daripada subordinat mereka.

Menurut Goldhaber (1983), seorang pegawai atasan mesti jujur, percaya kepada orang lain dan bersifat penyayang dalam perhubungan dalam organisasi. Pegawai atasan mestilah menunjukkan kepada pegawai bawahan bahawa mereka bernilai dan bermaruah dan mengambil berat terhadap mereka. Ketua hendaklah menunjukkan bahawa masing-masing sama ikhlas dalam membentuk suasana komunikasi yang harmoni. Pegawai atasan yang berjaya pada lazimnya mempunyai sifat-sifat sedia memberi sokongan, mesra dan sedia membantu dan tidak bersikap bermusuhan. Mereka benar-benar mengambil berat terhadap kesejahteraan pegawai bawahan dan melayan mereka dengan peka dan bertimbang rasa.

2.10.1.3. Kurang Ruang Menangani Maklum Balas Negatif

Ketakutan pengurus kepada maklumat negatif menyebabkan mereka secara sistematik menyekat penyaluran maklumat ke atas. Menurut Morrison dan Milliken (2000), perilaku membisu terbentuk disebabkan oleh ketakutan pengurusan atasan menerima maklum balas negatif. Terdapat beberapa bukti yang menunjukkan pihak atasan dalam organisasi akan berasa terancam oleh maklum balas negatif sama ada maklumat tersebut tentang peribadi mereka atau mengenai tindakan yang mereka ambil dalam sesuatu hal. Kebanyakan orang akan cuba mengelak atau jika sekalipun mereka menerimanya mereka akan mengabaikan maklumat tersebut. Mereka juga akan cuba menganggap maklumat tersebut sebagai tidak benar dan akan mempertikaikan kredibiliti maklumat tersebut.

Menurut Beer dan Eisenstat (2000), keengganan untuk berkongsi maklumat, menyuarakan pendapat, memberi maklum balas akan memberi kesan negatif terhadap kepercayaan anggota-anggota, moral dan motivasi. Malah tindakan memerap maklumat dan idea boleh menjejaskan proses membuat keputusan, pembetulan terhadap kesilapan dan proses pembangunan dan inovasi organisasi. Amalan menutup ruang untuk maklum balas negatif akan menyebabkan berlakunya perilaku membisu.

Drucker (1988) serta Hattersley dan McJannet (2005) menyatakan bahawa komunikasi adalah suatu jangkauan: orang akan mendengar apa yang mereka mahu dengar dan tidak akan mendengar sesuatu yang kurang menyenangkan atau memberi ancaman. Menurut Vakola dan Bouradas (2005) pula, perilaku membisu subordinat akan berhubung secara

positif dengan sikap pengurusan atasan dan sikap penyelia tentang perilaku membisu. Dapatan kajian Vakola dan Bouradas (2005) mendapati sikap penyelia terhadap membisu merupakan angkubah yang paling kuat mempengaruhi gelagat membisu subordinat. Sikap penyelia terhadap membisu merupakan peramal yang terkuat, diikuti oleh sikap pengurusan atasan dan peluang untuk komunikasi. Sikap penyelia dan sikap pengurusan mempunyai hubungan yang positif dengan perilaku membisu (Vakola & Bouradas, 2005). Oleh yang demikian hipotesis yang boleh dibentuk adalah seperti berikut:

H 1 a : Amalan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku membisu.

2.10.2 Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi merupakan sebahagian (*subset*) daripada iklim organisasi. Menurut Pace (1983), iklim komunikasi berbeza daripada iklim organisasi sebab iklim komunikasi adalah tentang persepsi komunikasi yang berlaku dalam organisasi. Iklim komunikasi menerangkan tentang penyaluran maklumat dan amalan komunikasi dalam organisasi. Neher (1997) menyatakan bahawa iklim komunikasi adalah satu kualiti persekitaran dalaman organisasi di mana ianya dapat dialami oleh ahli-ahli organisasi. Iklim komunikasi dapat mempengaruhi perlakuan mereka dan boleh diperihalkan dalam bentuk nilai-nilai yang dipegang oleh sesebuah organisasi. Houmanfar, Rodrigues dan Smith (2009) menyatakan bahawa komunikasi bertujuan membantu ke arah pembentukan perilaku pekerja yang lebih efisien dan produktif.

Tukiainen (2001) mendefinisikan iklim komunikasi sebagai kualiti persekitaran dalaman organisasi yang berbentuk subjektif. Ianya memerihalkan tentang pengalaman yang dialami anggota-anggota melalui persepsi berkaitan maklumat dan penyaluran maklumat dalam organisasi. Tukiainen (2001) menambah, terdapat lima faktor yang mempengaruhi persepsi tentang iklim komunikasi iaitu komunikasi ketua-subordinat, kualiti maklumat, keterbukaan ketua, peluang komunikasi ke atas dan kebolehpercayaan maklumat. Putnam dan Cheney (1985) pula memberi definisi iklim komunikasi sebagai satu suasana tentang tingkah laku komunikasi yang diterima dalam organisasi. Faktor asas iklim komunikasi ialah aliran menegak maklumat, keterbukaan, aliran mendatar maklumat, dan kebolehpercayaan maklumat. Perbezaan yang jelas dapat dilihat antara komunikasi menyangga dan komunikasi defensif.

Iklim komunikasi boleh memberikan implikasi positif atau pun negatif terhadap organisasi. Menurut Gibbs (1961), suasana organisasi terdiri daripada suasana defensif dan suasana yang membina. Bagi suasana defensif, organisasi akan menghukum, menyalahkan orang lain, mempersoalkan norma, cuba bertindak ke atas orang lain atau cuba mengubah sikap atau perilaku orang lain. Suasana defensif diri memiliki ciri-ciri negatif seperti memutarbelit, pentingkan diri sendiri dan menimbulkan perasaan kekurangan dalam diri orang lain. Walau bagaimanapun, Conrad (1985) mempunyai pandangan yang berbeza apabila mendakwa realiti yang berlaku dalam organisasi adalah komunikasi tertutup sebenarnya lebih diharapkan oleh pengurusan atasan. Kenyataan Conrad (1985) perlu dikaji dengan lebih teliti sebab ia mempunyai hubung kait dengan iklim komunikasi sama ada mengamalkan komunikasi secara terbuka atau tertutup.

Iklm organisasi adalah berkaitan dengan persekitaran atau suasana. Suasana kerja yang menggalakkan kreativiti memerlukan penyertaan dan kebebasan menyuarakan pendapat. Persekitaran organisasi yang baik mestilah mengizinkan interaksi secara menyeluruh tanpa sebarang halangan. Apabila anggota-anggota berinteraksi, mereka akan membentuk atau kadangkala menukar budaya organisasi (Andriopoulus, 2001).

Menurut Jablin (1985), keterbukaan adalah ciri-ciri organisasi yang menunjukkan bahawa kedua-dua pihak yang berkomunikasi mempunyai persepsi yang baik dengan menjadi pendengar yang baik dan dalam masa yang sama tidak akan membuat tanggapan negatif tentang sesuatu perkara. Menurut Jablin (1985) lagi, keinginan subordinat terhadap keterbukaan bergantung kepada ciri-ciri ketua. Walaupun rata-rata subordinat lebih gemar kepada keterbukaan namun mereka tidak berasa senang untuk memberikan sebarang maklumat sensitif kepada ketua yang difikirkan berpengaruh dalam organisasi. Ahli-ahli bawahan dalam organisasi bimbang akan risiko yang perlu ditanggung jika menyalurkan maklumat teknikal tentang organisasi. Pendapat ini menyokong Argyris (1977) yang menegaskan bahawa terdapat norma yang kuat dalam organisasi yang menghalang ahli-ahli daripada menyatakan sesuatu tentang organisasi secara terbuka.

Kebanyakan kajian tentang iklim komunikasi meninjau iklim komunikasi sebagai angkubah yang tidak menyeluruh. Sebagai contohnya kajian oleh Down dan Hazen (1977) mengkaji iklim komunikasi sebagai salah satu dimensi dalam penyelidikan mereka. Rosli Mohammed (2007) pula melihat iklim komunikasi dalam sudut yang lebih menyeluruh, iaitu bukan sahaja melihat interaksi dengan ketua tetapi juga melihat

interaksi dengan subordinat. Kajiannya juga melihat dimensi-dimensi komunikasi yang bercirikan perlakuan komunikasi dalam kalangan anggota-anggota kerja dan hubungannya dengan bentuk iklim komunikasi yang diamalkan. Smidts, Van Riel dan Pruyn (2000) pula melihat iklim komunikasi sebagai angkubah penyederhana terhadap identifikasi organisasi.

Berdasarkan kajian-kajian yang dijalankan menunjukkan iklim komunikasi terbentuk daripada perlakuan komunikasi yang melibatkan interaksi dan perkongsian maklumat daripada pelbagai peringkat anggota-anggota dalam sesebuah organisasi. Iklim komunikasi sama ada bersifat menyangga atau defensif bukan sahaja menyumbang kepada tahap kepuasan komunikasi, komitmen kerja malah ia mempunyai pengaruh signifikan dengan tahap pencapaian organisasi (Rosli Mohammed, 2007).

Gibbs (1961) dan Rosli Mohammed (2007) mengklasifikasikan iklim komunikasi kepada iklim berbentuk menyangga dan defensif. Terdapat dua aspek penting yang membentuk iklim komunikasi iaitu keterbukaan dalam proses perkongsian maklumat dan interaksi kerja serta corak interaksi yang menyokong. Gibbs (1961) dan Rosli Mohammed (2007) mencirikan iklim komunikasi menyangga berdasarkan karekteristik perlakuan interaksi berikut iaitu bersifat pemerihalan, berorientasikan masalah, spontan, berkecuali, saksama dan provisionalisma. Manakala karekteristik iklim komunikasi defensif dicirikan berdasarkan sifat berikut iaitu, bersifat penilaian, empati, kawalan, terancang, berkecuali, keunggulan diri dan kepastian.

2.10.2.1. Pemerihalan/Penilaian

Sifat interaksi pemerihalan ini melihat pada darjah kesokongan, ketelusan dalam memberi dan menerima pendapat, perasaan dan keterlibatan kedua-dua pihak dalam proses interaksi. Interaksi ketua yang positif terhadap ciri ini dikatakan mengamalkan komunikasi menyangga, sebaliknya perlakuan komunikasi yang gemar membuat kenyataan penilaian seperti mengkritik peribadi, tidak gemar mendengar pendapat dan suka mengarah adalah perlakuan yang menggambarkan pada interaksi bersifat penilaian.

Menurut Gibbs (1961) dan Larsen, Svein, Folgero dan Ingebjorg (1993), iklim komunikasi defensif menggalakkan anggota-anggota menyimpan segala maklumat dan hanya memberikan kenyataan yang beralas. Keadaan yang sedemikian akan menyebabkan rasa tidak puas hati dalam kalangan anggota-anggota sebab mereka tidak diberi peluang untuk menyuarakan sebarang pendapat atau bantahan. Seterusnya Eisenberg dan Witten (1987), menegaskan bahawa keputusan sama ada seseorang individu dalam organisasi itu ingin menyampaikan atau menyimpan sesuatu maklumat penting tentang organisasi bergantung kepada iklim komunikasi. Jika organisasi itu mengamalkan sikap keterbukaan, maka kemungkinan individu menyampaikan sesuatu maklumat itu lebih cerah berbanding dengan persekitaran yang tidak mengizinkan. Walau bagaimanapun pendapat ini adalah bertentangan dengan pendapat Conrad (1985) yang menyatakan bahawa lazimnya organisasi lebih memberi penghargaan kepada orang yang tidak suka kepada komunikasi secara terbuka.

Rosli Mohamad (2007) mendapati bahawa persepsi positif terhadap dimensi kepercayaan sama ada kepada ketua, rakan sekerja dan pengurusan atasan menyumbang kepada pembentukan iklim komunikasi yang menyangga. Kepuasan jalinan antara ketua dengan subordinat bergantung kepada persekitaran komunikasi interpersonal yang bersifat menyangga. Pendapat ini selaras dengan Goldhaber (1983), yang menyatakan bahawa prinsip asas iklim komunikasi menganggap bahawa kognitif individu dan tanggapan sesebuah organisasi yang berkesan akan mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Isu tentang iklim komunikasi yang utama menitikberatkan tentang sumber komunikasi dan hubungan dalam organisasi.

Kajian oleh Yukl dan Fu (1999) menunjukkan bahawa kesanggupan komunikasi penyeliaan mempunyai hubungan dengan kesanggupan subordinat untuk membekalkan input maklumat berkualiti kepada pengurusan organisasi. Yrie, Hartman dan Galle (2002) pula menegaskan bahawa kualiti jalinan hubungan yang tinggi akan memberi kesan secara langsung kepada gelagat dan amalan komunikasi di tempat kerja. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa semakin tinggi kualiti jalinan hubungan kepenyeliaan, maka semakin tinggi kekerapan interaksi antara ketua dengan subordinat. Akhirnya gelagat sebegini akan membentuk iklim komunikasi yang lebih menyangga dan proses pertukaran maklumat yang lebih tinggi.

2.10.2.2. Berorientasikan Masalah/Kawalan

Perlakuan komunikasi berorientasikan masalah melihat akan pentingnya perkongsian dalam interaksi, usaha mencari alternatif atau keterbukaan dalam perbincangan, dan usaha untuk mendapatkan cadangan daripada semua pihak dalam proses pengelolaan aktiviti kerja. Ciri-ciri ini terdapat dalam komunikasi budaya konteks rendah. Organisasi haruslah memberi ruang kepada komunikasi yang lebih terbuka untuk mengurangkan masalah kegagalan komunikasi dalam organisasi. Ini penting sebab terdapat hubungan antara iklim komunikasi, komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Suasana yang membina adalah bersifat positif. Ia lebih berorientasikan masalah, yakni mengenal pasti masalah yang dihadapi bersama dan mencari penyelesaian. Organisasi lebih menghormati ahli-ahli dengan cara memberi penghargaan kepada individu dengan bertanya untuk mendapatkan maklumat, menyampaikan perasaan, peristiwa tanpa mengharapkan bahawa perilaku penerima maklumat akan berubah. Sikap saling menghormati dan percaya-mempercayai tanpa niat yang tersembunyi akan melahirkan suasana yang sangat kondusif kepada ahli-ahli untuk berkomunikasi tanpa sebarang prasangka atau persepsi negatif (Vakola & Bouradas, 2005).

Perlakuan komunikasi kawalan pula memerihalkan darjah kawalan yang tinggi dalam proses interaksi, terutama usaha untuk mempengaruhi subordinat untuk akur dengan arahan. Perlakuan komunikasi kawalan adalah berkait rapat dengan komunikasi budaya konteks tinggi. Bagi perlakuan bersifat kawalan, usaha untuk mendapatkan cadangan tidak dilaksanakan, sebab segala keputusan dibuat oleh pihak atasan. Menurut Cheney

(1995), terdapat amalan tidak sihat berlaku dalam organisasi apabila ada pihak yang cuba meracuni fikiran ahli-ahli baru supaya tidak membuat kecoh dengan berita-berita negatif yang boleh menjadi keadaan huru-hara. Terdapat ungkapan seperti *don't rock the boat* yang bertujuan menakut-nakutkan anggota-anggota untuk bersuara tentang isu negatif yang boleh menjejaskan kepentingan sesetengah pihak dalam organisasi.

Conrad (2005) menambah, dalam organisasi yang mengamalkan birokrasi, komunikasi mestilah mengikut saluran pemerintahan. Peraturan yang ditetapkan menghalang komunikasi ke atas secara terus walaupun kadangkala ianya didapati tidak praktikal memandangkan bentuk maklumat yang ingin disampaikan memerlukan tindakan segera. Subordinat mestilah menyalurkan maklumat kepada ketua yang paling hampir dengan mereka mengikut saluran pemerintahan. Inilah sebenarnya antara punca yang menyebabkan kepada masalah dalam komunikasi organisasi sebab komunikasi mengikut saluran pemerintahan adalah lambat dan terdedah kepada pelbagai bentuk kegagalan komunikasi. Akibatnya ahli-ahli dalam organisasi menjadi keliru bagaimana untuk menyampaikan sesuatu isu sensitif tetapi penting bagi organisasi.

Oleh sebab maklumat terpaksa melalui beberapa lapisan pemerintahan, ia akan mengakibatkan kelewatan, menjadi rumit dan terdedah kepada kegagalan komunikasi. Komunikasi yang efektif hanya akan tercapai jika ahli-ahli dalam organisasi berupaya menganalisis situasi yang dihadapi dan menggunakan kaedah komunikasi yang ada bagi menyelesaikan sebarang isu. Keadaan yang sedemikian menyebabkan mereka memilih untuk berkomunikasi melalui komunikasi tidak formal. Maklumat penting yang tidak

dapat disampaikan kepada pengurusan atasan pada masa yang sepatutnya amat merugikan kepada sesebuah organisasi (Conrad, 2005).

Dilema pekerja bawahan pula menurut Eisenberg dan Witten (1987) ialah sama ada memendam atau pun memaklumkan kepada pihak atasan tentang sesuatu maklumat penting yang sensitif. Pekerja bawahan mempunyai persepsi bahawa hebahan atau memaklumkan perkara sensitif amat berisiko. Komunikasi ke atas menjadi dilema dalam kalangan pekerja bawahan. Iklim komunikasi yang positif seperti keterbukaan, mudah dihubungi, bekerjasama dan penglibatan dalam kalangan kakitangan organisasi turut berperanan dalam komunikasi organisasi. Persekitaran atau iklim yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja, mengurangkan kos akibat ketidakhadiran, pusing ganti dan meningkatkan kepercayaan. Penyelia yang dipercayai akan mendapat perhatian dan sokongan di samping kurangnya komunikasi yang berbentuk negatif. Kepentingan iklim komunikasi yang positif telah dibuktikan mempunyai hubungan dengan keberkesanan organisasi (Weiss, 1998).

2.10.2.3. Spontan/Terancang

Kesepontanan dalam komunikasi memerihalkan keikhlasan dan kejujuran interaksi yang ditunjukkan oleh semua peringkat kerja organisasi. Perlakuan terancang pula menggambarkan perlakuan kepura-puraan atau interaksi yang mempunyai hasrat yang tersirat dengan tujuan untuk memanipulasi. Perlakuan sebegini akan memberi kesan pada corak interaksi defensif di pelbagai peringkat kerja.

Menurut Conrad (2005), untuk berjaya sesebuah organisasi formal mestilah mewujudkan suasana yang membolehkan maklumat bergerak bebas tanpa sekatan atau halangan. Pengurusan atasan hendaklah sentiasa menerima maklumat dengan tepat, ringkas tetapi lengkap, dan dalam masa yang tepat. Pengurusan atasan juga mestilah menyampaikan maklumat penting tentang perjalanan organisasi seperti prosedur, polisi, dan penugasan kepada anggota-anggota bawahan. Jika berlaku kegagalan dalam proses komunikasi ke atas atau ke bawah, maka organisasi tersebut akan beroperasi di bawah tahap kecekapan sebenar. Sekiranya komunikasi tidak dapat dilakukan dengan berkesan, maka suasana yang baik tidak akan wujud dalam organisasi. Ini disebabkan tidak terdapat perhubungan antara kakitangan, sama ada pihak atasan dengan pihak bawahan, dan satu kumpulan dengan satu kumpulan yang lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penghantaran dan penerimaan maklumat itu termasuklah personaliti, motif, pelajaran dan pengetahuan, sikap, emosi, kemahiran konseptual, kebolehan bertutur dan perasaan atau sikap menyembunyikan pihak penghantar dan penerima. Faktor-faktor di atas mustahil dapat diselesaikan dengan mudah sebab ia bersangkutan paut dengan sosio-emosi dan sebab-sebab yang tersemat dalam organisasi (Juhari Ali, 1987).

Dalam sesetengah organisasi maklumat yang melalui saluran komunikasi dihalang oleh sebab terdapat pihak tertentu tidak bersetuju dengan maklumat tersebut. Penapisan maklumat atau mengubahsuai maklumat tertentu boleh menimbulkan masalah kepada organisasi sebab sebarang keputusan yang dibuat berdasarkan maklumat tersebut adalah

tidak tepat. Masalah ini berlaku disebabkan iklim komunikasi yang tidak baik dalam organisasi tersebut (Keuning, 1998).

2.10.2.4. Berkecuali /Empati

Berkecuali lebih memelihara kepentingan individu dan sesuai untuk budaya konteks rendah yang mengamalkan komunikasi secara terbuka. Komunikasi dalam budaya konteks rendah dibentuk berasaskan keperluan dan matlamat individu. Berkecuali digambarkan sebagai perlakuan yang tidak mengambil peduli perasaan orang lain dalam interaksi. Redding (1972) dan Jablin (1985) menjelaskan bahawa komunikasi terbuka merupakan iklim yang ideal bagi sesebuah organisasi apabila semua pihak mempunyai persepsi bahawa setiap maklumat yang disampaikan akan diterima dengan baik. Dalam persepektif ini, ciri-ciri iklim pengurusan yang ideal ialah memberi galakan, simpati, penyertaan dan kepercayaan tanpa sebarang prasangka.

Perlakuan empati pula memerihalkan sifat interaksi yang mementingkan perasaan dan ketelusan dalam memberi dan mencerap pendapat yang diutarakan oleh semua peringkat kerja. Empati berpegang teguh kepada prinsip menjaga air muka dalam berkomunikasi.

2.10.2.5. Saksama/Unggul Diri

Karakteristik saksama menggambarkan sikap tidak meletakkan status atau kuasa dalam interaksi, sebaliknya asas utama interaksi dalam kalangan anggota-anggota kerja adalah

berteraskan pada konsep saling mempercayai, dan hormat-menghormati. Manakala karekteristik unggul diri pula diperihalkan sebagai interaksi bersifat rasmi, tanggapan terhadap kedudukan berasaskan hierarki dan kuasa. Ciri-ciri unggul diri terdapat dalam komunikasi budaya konteks tinggi. Conrad (1994) berpendapat, penyaluran maklumat ke atas dalam organisasi seringkali terhad disebabkan oleh perbezaan status sebab kebanyakan ahli-ahli enggan berkomunikasi dengan orang yang berbeza status dengan mereka.

Jika organisasi terus menghalalkan amalan membezakan status dalam organisasi, maka jumlah maklumat penting yang disalurkan ke atas akan terus berkurangan. Keadaan ini berlaku apabila ahli-ahli bawahan hilang keyakinan terhadap pengurusan atasan mereka. Razali (1999) mendapati masalah komunikasi yang berlaku dalam organisasi adalah pengaliran maklumat sehalu daripada pihak atasan kepada pihak bawahan di samping kecenderungan pihak atasan membuat keputusan tanpa mengambil kira pendapat dan pandangan pihak subordinat.

2.10.2.6. Provisionalisma/Kepastian

Ketua yang bersifat provisionalisma memberi peluang kepada subordinat untuk memberi pendapat atau cadangan penambahbaikan terhadap proses membuat keputusan organisasi. Kepastian pula menggambarkan karekteristik iklim ketua yang tidak mementingkan cadangan atau pendapat anggota-anggota kerja dalam proses membuat keputusan. Secara tidak langsung sikap ini menghalang anggota-anggota kerja khususnya subordinat untuk

memberi cadangan atau maklum balas. Menurut Hargie and Tourish (2000), ramai pengurus yang enggan menyiasat tentang keberkesanan penyampaian maklumat dalam organisasi. Mereka tidak menghiraukan cadangan supaya diadakan audit komunikasi bagi mengenal pasti masalah komunikasi yang dialami. Sikap sedemikian menggambarkan bahawa pengurus-pengurus berkenaan tidak mementingkan sebarang cadangan atau idea daripada anggota-anggota bawahan.

Daripada dapatan kajian-kajian yang telah diterangkan jelas menunjukkan bahawa iklim komunikasi merupakan angkubah penting bagi kajian tentang perilaku membisu. Seperti mana yang dijelaskan oleh Holtzhausen (2002) bahawa penglibatan pekerja dalam organisasi bergantung kepada kualiti hubungan antara subordinat dan ketua. Suasana yang kondusif akan meningkatkan lagi penglibatan subordinat dalam menyalurkan maklumat ke atas. Dapatan tersebut menyokong kajian Bauer dan Mulder (2006) yang mendapati maklum balas ke atas hanya akan berlaku dalam iklim komunikasi yang selesa dan selamat bagi subordinat.

Oleh yang demikian hipotesis kajian bagi angkubah iklim komunikasi adalah seperti berikut :

H 1 b : Lebih terbuka iklim komunikasi lebih rendah perilaku membisu.

2.10.3 Jangkaan Kesan Negatif

Seperti mana yang diterangkan dalam Teori Pengurusan Air Muka (Ting-Toomey, 1988), subordinat tidak berani menyuarakan pendapat atau maklum balas sebab ia mungkin boleh menjatuhkan air muka kedua-dua belah pihak. Ia juga berkaitan dengan akibat buruk yang mungkin diterima hasil daripada perlakuan tersebut. Jangkaan kesan negatif timbul daripada persepsi subordinat.

Ahmad Atory (1996) menyebut bahawa pengertian persepsi bermaksud cara seseorang itu memandang atau melihat terhadap sesuatu objek itu. Oleh itu, faktor persepsi seseorang individu dengan individu lain terhadap apa yang berlaku dalam organisasi adalah berbeza-beza. Subordinat umpamanya, akan memberikan persepsi tersendiri terhadap pemimpin atau organisasi tempat kerjanya. Ini bermakna sesuatu persepsi yang tidak betul akan membawa akibat yang tidak baik terhadap sesebuah organisasi. Berdasarkan daripada persepsi negatif, anggota-anggota akan dipengaruhi oleh jangkaan kesan negatif yang terbentuk melalui persepsi mereka.

Menurut Kelly (1999), komunikasi bergantung kepada persepsi kita, bagaimana persepsi kita terhadap orang lain, motif dan tujuan. Persepsi bermaksud, proses psikologi dinamik yang bertanggungjawab menyusun dan mentafsir data. Proses ini juga disebut pemilihan persepsi. Secara sedar atau tidak sedar kita memilih data-data tertentu daripada aliran maklumat, kita memberi tumpuan terhadap maklumat tertentu dan mengabaikan yang lainnya. Pemilihan persepsi bergantung kepada apa yang didengar, dan bagaimana untuk

bertindak balas. Adalah menjadi tanggungjawab penyampai maklumat supaya lebih *empathic* untuk menghasilkan komunikasi yang efisien. Kajian Rosli Mohammed (2007) mendapati terdapat perbezaan persepsi yang signifikan antara faktor-faktor demografi seperti jantina, umur, kumpulan perkhidmatan dan penempatan dengan iklim komunikasi yang diamalkan.

Menurut Beer dan Eisenstat (2000), keengganan untuk berkongsi maklumat, menyuarakan pendapat, memberi maklum balas akan memberi kesan negatif terhadap kepercayaan anggota-anggota, moral dan motivasi. Malah tindakan memerap maklumat dan idea boleh menjejaskan proses membuat keputusan, pembetulan terhadap kesilapan dan proses pembangunan dan inovasi organisasi.

Tynan (2005) mendapati ancaman terhadap sensitiviti ketua mempunyai kesan negatif yang signifikan terhadap komunikasi kepada penyelia. Jika subordinat beranggapan bahawa tindakan menyalurkan maklumat negatif ke atas boleh mengundang padah mereka tidak akan melakukannya. Walaupun usaha memperbetulkan keadaan dilihat sesuatu yang baik bagi organisasi, namun daripada sudut jangkaan kesan negatif ia adalah tidak baik bagi penyampai maklumat.

Jelas sekali, hasil daripada kajian Tynan (2005) menunjukkan bahawa, tahap beri muka subordinat, persepsi subordinat terhadap tahap beri muka penyelia dan persepsi subordinat terhadap ancaman kepada sensitiviti ketua mempunyai kesan yang signifikan terhadap komunikasi ke atas dalam organisasi. Hasil daripada sorotan susastera,

penyelidik dapat membuat kesimpulan bahawa terdapat tiga dimensi yang membentuk angkubah jangkaan kesan negatif iaitu takut dilabel negatif, penyampai maklumat negatif akan dihukum dan status hubungan akan terjejas.

2.10.3.1. Dilabel Sebagai Negatif

Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) dalam kajiannya terhadap empat puluh pekerja daripada pelbagai bidang sektor industri mendapati pada kebiasaannya pekerja-pekerja memilih untuk membisu tentang sesuatu isu dan masalah tempat kerja. Hasil kajian Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) mendapati sebab utama para pekerja mengambil sikap untuk membisu sebab takut dilabel sebagai negatif ataupun punca masalah. Alasan kedua yang diberikan ialah sebab perasaan bimbang hubungan baik mereka dengan ketua akan terjejas. Ketiga, mereka berasa adalah sia-sia menyuarakan pendapat sebab tindakan ini tidak akan merubah keadaan. Kebanyakan orang menyedari akan masalah yang berlaku dalam organisasi, tetapi memilih untuk membisu.

Dapatan Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) sangat relevan dengan teori pilin kesenyapan yang menyatakan bahawa individu dalam organisasi akan cuba mengelakkan diri daripada disisihkan. Keengganan ahli-ahli dalam organisasi dilabel sebagai negatif bermakna mereka tidak mahu dipandang serong dan disisihkan oleh kelompok besar dalam organisasi.

Menurut Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) lagi, terdapat bukti yang menunjukkan bahawa ahli-ahli bawahan dalam organisasi takut untuk bercakap kepada pegawai atasan mereka tentang masalah organisasi atau sebarang isu yang melibatkan kepentingan ahli-ahli lain dalam organisasi berkenaan. Pendapat itu menyokong hujah McCornack (1992) yang percaya bahawa ahli-ahli selalunya memanipulasi maklumat atau cuba menyembunyikan daripada diketahui oleh pihak atasan sebab rasa takut atau bimbang tidak mahu disalah anggap oleh ahli-ahli lain dalam organisasi sebagai pembawa berita negatif.

Keadaan yang berlaku dalam organisasi mengesahkan lagi tentang kebenaran pendapat Bandura (1977) yang menyatakan bahawa perilaku, faktor peribadi dan persekitaran saling mempengaruhi antara satu sama lain. Menurut Keuning (1998), tingkah laku individu dipengaruhi apa yang berlaku dalam lingkungan persekitarannya. Individu sentiasa membuat penilaian tentang apa yang berlaku di sekelilingnya. Keadaan sedemikian akan mendorong individu mempunyai persepsi yang kadangkala boleh membawa keburukan kepada organisasi sebab ia lebih cenderung kepada persepsi yang negatif. Individu akan menilai seseorang berdasarkan ciri-ciri tertentu yang akan mempengaruhi ciri-ciri yang lain. Sebagai contohnya, jika anggota-anggota dalam organisasi melihat sesuatu ciri negatif tentang seseorang, kesimpulan yang dapat dibuat ialah individu tersebut mempunyai imej yang tidak baik.

2.10.3.2. Bimbang Hukuman

Subordinat dalam organisasi lebih mengutamakan keselamatan diri mereka apabila berinteraksi dan menyuarakan pendapat. Pengalaman lalu yang membabitkan diri mereka dan orang lain akan dijadikan panduan dalam menentukan tindakan dan perilaku mereka. Dapatan kajian Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) jelas menunjukkan bahawa bimbang terhadap hukuman menyebabkan para pekerja takut untuk bersuara terutamanya yang melibatkan isu-isu negatif.

H 1 c : Jangkaan kesan negatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku membisu.

Brown dan Levinson (1987) menganggap tindakan untuk membisu adalah satu cara ahli-ahli dalam organisasi menilai baik buruknya bersuara dalam situasi yang agak asing berbanding dengan norma sesebuah organisasi. Menurut Edmonson (1999) pula, ketua memainkan peranan penting dalam menentukan sama ada ahli-ahli memilih untuk bersuara atau membisu dalam masalah tertentu. Jika seseorang ketua itu mempunyai persepsi negatif tentang sesuatu berita yang tidak menyebelahi organisasi, tindakan yang tegas akan diambil. Dalam keadaan yang sedemikian, tidak syak lagi ahli-ahli akan memilih untuk membisu.

Morrison dan Milliken (2000) menambah, pihak pengurusan kadangkala curiga terhadap anggota-anggota bawahan yang disifatkan hanya mementingkan diri dan tidak boleh

dipercayai sebab cuba mengambil kesempatan terhadap sebarang kelemahan organisasi. Pihak pengurusan juga percaya bahawa mereka lebih mengetahui apa yang berlaku dalam organisasi berbanding dengan anggota-anggota bawahan. Keadaan sedemikian lebih ketara dalam sesebuah organisasi yang mempunyai budaya jarak kekuasaan yang tinggi. Dalam budaya sedemikian, ketua selalunya adalah betul sebab beliau adalah ketua.

Adalah tidak keterlaluan jika dikatakan bahawa menyatakan sesuatu yang buruk terhadap organisasi secara terbuka merupakan satu pantang larang. Amalan pengurusan akan mempengaruhi bentuk perhubungan yang diwujudkan oleh pemimpin dalam organisasinya. Misalnya corak kepemimpinan autokratik, akan melemahkan aliran komunikasi daripada ahli-ahli organisasi kepada pemimpin mereka. Seterusnya akan mewujudkan sekatan status antara pemimpin dengan orang bawahan, mengurangkan interaksi, mencetuskan kemarahan dan sebagainya.

Walau bagaimanapun, pendapat tersebut tidak selari dengan kajian oleh Syd Rahman (2003), yang mendapati majoriti Pegawai Sokongan 1, iaitu 41% mempunyai persepsi pemimpin kerap bersifat keterbukaan. Hasil kajian beliau menunjukkan sifat keterbukaan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan Pegawai Sokongan I dalam Jabatan Kerajaan. Sikap keterbukaan seperti boleh menerima teguran, bersedia mendengar pendapat pekerja, mudah diajak berbincang serta berkongsi maklumat dapat membentuk komitmen pekerja bawahan.

Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) mendapati lapan puluh lima peratus daripada responden menyatakan bahawa mereka mengalami kesukaran menyampaikan sesuatu isu kepada penyelia mereka semasa bertugas dalam organisasi. Dapatan kajian Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) juga menunjukkan bahawa pekerja merasa tidak selesa serta tidak yakin untuk berbincang dengan pegawai atasan mereka tentang sesuatu isu. Terdapat juga petunjuk yang menggambarkan pekerja-pekerja berasakan jika memberitahu sesuatu yang buruk tentang organisasi adalah berisiko tinggi dan boleh menggugat kedudukan pekerja berkenaan dalam organisasi. Responden begitu fokus tentang akibat buruk yang bakal dihadapi jika mereka bersuara tentang sesuatu perkara sensitif mengenai organisasi. Perilaku membisu yang berlaku dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor individu, organisasi dan hubungan antara ketua dengan subordinat.

Menurut Milliken, Morrison dan Hewlin (2003), pekerja berkongsi kepercayaan tentang bahaya atau padah yang akan diterima jika tersilap cakap atau menyuarakan sesuatu pendapat yang bertentangan dengan norma organisasi. Apa yang lazim dalam organisasi menurut Edmonson (1999), ialah berita negatif akan ditapis dan diputar belitkan atau dipendam begitu sahaja. Perkara ini mempunyai hubungan dengan faktor interpersonal dan struktur organisasi. Subordinat lazimnya takut untuk memberitahu pihak atasan sebarang berita buruk untuk mengelakkan diri daripada menghadapi masalah dengan pihak atasan. King (1997) mendapati ahli-ahli bawahan tidak akan menyalurkan maklumat negatif berkenaan organisasi kepada pengurusan atasan. Keadaan sedemikian terjadi jika penerima maklumat mempunyai kuasa terhadap penyampai maklumat.

Keadaan yang sedemikian adalah tidak baik kepada organisasi. Berita negatif tidak semestinya mendatangkan kesan buruk, tetapi sebaliknya boleh mencegah organisasi berkenaan daripada melakukan kesilapan besar yang merugikan semua pihak.

Menurut Edmonson (1999) lagi, penggerak utama psikologi keselamatan ialah gelagat ketua kumpulan dalam sesebuah organisasi. Anggota-anggota bawahan akan menilai sejauh mana sikap ketua apabila menghadapi situasi yang tidak normal. Reaksi ketua terhadap maklum balas daripada pekerja bawahan mempunyai korelasi dengan tingkah laku anggota-anggota bawahan terhadap pihak atasan, perkara ini lebih bersifat *reciprocal*.

Tynan (2005) menambah, persepsi terhadap sifat menjaga air muka oleh ketua memberi kesan yang signifikan terhadap komunikasi anggota-anggota bawahan yang boleh menjatuhkan air muka hasil daripada maklumat yang disampaikan. Jika seseorang ketua itu tidak bertoleransi dan tidak beri muka dalam hal ini, kemungkinan anggota-anggota bawahan menyimpan atau membisu tentang isu sensitif adalah lebih tinggi. Para pekerja enggan menyuarakan pendapat dan isu sebab bimbang terhadap hukuman yang akan diterima, takut dilabel sebagai negatif, menjaga hubungan baik dan tidak mahu menjejaskan anggota-anggota lain (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003).

2.10.3.3. Status Hubungan Terjejas

Ahli-ahli dalam organisasi juga mengambil kira kepentingan sosial dalam berinteraksi. Menurut Perlow (2003), kecenderungan untuk bersikap membisu daripada bersuara adalah disebabkan kebimbangan kehilangan status atau takut dianggap sebagai melawan arus. Kebanyakan ahli-ahli yang melakukan sesuatu yang bertentangan dengan norma organisasi akan menerima nasib yang malang. Kesemua pendapat di atas adalah selari dengan pandangan Hofstede (1980) yang menyatakan subordinat lebih cenderung untuk mematuhi arahan yang diberikan oleh pihak atasan, menghormati status dan kekuasaan, serta kebergantungan terhadap pihak atasan dalam membuat keputusan.

Menurut Gaddis, Connelly dan Mumford (2004), individu yang cenderung kepada matlamat kenaikan pangkat amat sensitif terhadap maklumat, emosi dan strategi yang relevan tentang kejayaan organisasi. Mereka lebih berminat menilai tentang akibat yang akan diterima sebelum mengambil sesuatu keputusan sama ada ingin menyampaikan maklumat atau berdiam diri.

Perlow dan Williams (2003) juga mempunyai pendapat yang sama dalam hal ini. Menurut mereka, adalah tidak mengejutkan jika kebanyakan orang lebih suka untuk menyembunyikan sebarang perbezaan pendapat daripada berbincang tentang perkara tersebut. Kajian Perlow dan Williams (2003) mendapati kecenderungan anggota-anggota untuk mendiamkan diri daripada menyuarakan sesuatu isu yang sensitif adalah disebabkan rasa takut kehilangan status atau dipulau oleh kumpulan besar disebabkan

oleh perbezaan pendapat seperti mana yang diterangkan dalam teori pilin kesenyapan. Anggota-anggota bawahan takut untuk menyuarakan perbezaan pendapat manakala ketua juga didapati kurang selesa untuk menyatakan perbezaan di pihak mereka.

Pinder dan Harlos (2001) pula memberi tumpuan terhadap keputusan pekerja untuk memilih sama ada menyampaikan atau menyimpan maklumat tentang organisasi. Maklumat tersebut merupakan maklumat sensitif jika sampai kepada orang yang berpengaruh dalam organisasi boleh menimbulkan masalah kepada orang yang menyampaikan berita tersebut. Pekerja kebiasaannya mempunyai persepsi yang lebih menjurus kepada keselamatan diri mereka dalam organisasi daripada memikirkan tentang kepentingan organisasi.

2.11 Penyederhana

Secara umumnya menurut Baron dan Kenny (1986), angkubah penyederhana adalah angkubah kualitatif (contohnya: jantina) atau angkubah kuantitatif (contohnya: tempoh perkhidmatan) yang mempengaruhi hala tuju tahap keberkesanan hubungan antara angkubah bebas, angkubah bersandar dan angkubah yang dijangkakan. Dalam analisis korelasi, angkubah penyederhana merupakan angkubah ketiga yang berkemungkinan mempengaruhi hubungan melonjakkan sama ada positif atau negatif atau mungkin ianya tiada langsung langsung pengaruhnya terhadap hubungannya antara angkubah bebas dengan angkubah bersandar dalam sesuatu kajian. Bagi kajian ini, tiga angkubah penyederhana telah dipertimbangkan iaitu tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti.

2.11.1 Tempoh Perkhidmatan

Menurut Buchanan (1974), tempoh perkhidmatan boleh menyederhanakan hubungan antara iklim organisasi, iklim komunikasi dan komitmen organisasi. Individu yang mempunyai tempoh perkhidmatan kurang daripada 1 tahun didapati kurang mengambil bahagian dalam proses membuat keputusan. Lebih lama seseorang individu dalam organisasi, maka lebih lama masa yang diperlukan untuk menilai hubungan. Pengaruh pengalaman organisasi berbeza mengikut tempoh perkhidmatan. Kajian Fuller et al. (2007) mendapati individu yang telah lama berkhidmat menunjukkan tahap keberanian bersuara yang lebih tinggi.

Hill dan Phan (1991) mendapati jangka masa perkhidmatan memberi ruang kepada CEO untuk mengelakkan diri daripada mengawasi dan menyelaraskan mekanisma insentif dalam organisasi. Morck, Shleifer dan Vishny (1988) pula mempertikaikan bagaimana sesetengah CEO menjadi sangat berkuasa sekalipun hanya memiliki peratusan kecil pemilikan dalam syarikat tetapi mempunyai tempoh perkhidmatan yang lama dalam syarikat. Hermalin dan Weisbach (1998) pula membentuk suatu model yang menggambarkan keseimbangan kuasa antara CEO dan pengarah-pengarah yang lain dalam soal pengukuhan kuasa. Jika pengukuhan kuasa mempunyai hubungan yang positif dengan tempoh perkhidmatan CEO, kemungkinan pemberhentian akan menurun jika mengambil kira tempoh perkhidmatan CEO.

Gibbons dan Murphy (1992) pula berpendapat bahawa, lembaga pengarah mungkin mempunyai maklumat yang sedikit tentang keupayaan sebenar seorang CEO yang baru. Walau bagaimanapun, setelah lembaga pengarah mula mengenal pasti keupayaan sebenar seseorang CEO, varians terhadap jangkaan keupayaan sebenar semakin berkurangan. Apabila lembaga pengarah mempunyai tahap ketidaktentuan yang tinggi terhadap keupayaan CEO yang baru, lembaga akan lebih bertolak ansur terhadap pencapaian rendah berbanding dengan prestasi yang dijangkakan. Tahap prestasi yang diterima semasa mula memegang jawatan mungkin akan menjadi sebaliknya setelah sekian lama memegang jawatan. Jika sekiranya varians terhadap jangkaan prestasi semakin tinggi berbanding tempoh perkhidmatan yang panjang maka kemungkinan pemberhentian secara paksa akan meningkat.

Menurut Milliken, Morrison dan Hewlin (2003), anggota-anggota bawahan menyatakan sukar untuk bersuara sebab kekurangan pengalaman, jawatan yang rendah dan tempoh perkhidmatan yang masih singkat dalam organisasi. Pekerja-pekerja yang berkhidmat lebih lama dalam organisasi menunjukkan keberanian bersuara yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja baru.

Drucker (1988) serta Hattersley dan McJannet (2005), menyatakan bahawa cabaran yang paling hebat dalam komunikasi ialah menyalurkan maklumat yang mana pendengar tidak mahu mendengarnya. Menurut Drucker (1988) serta Hattersley dan McJannet (2005), komunikasi ke bawah adalah mustahil sebab ia hanya memberi fokus kepada apa yang ingin kita ucapkan. Oleh hal yang demikian, adalah perlu komunikasi ke atas yakni daripada orang yang mempunyai persepsi kepada yang dituju.

Kajian Rosli Mohamad (2007) mendapati mereka yang berkhidmat lebih daripada sembilan tahun menyatakan keperluan dan kehendak yang tinggi untuk menjalinkan hubungan dengan ketua, rakan sekerja serta anggota-anggota kerja di bahagian yang lain. Begitu juga dengan maklum balas peribadi, kajiannya mendapati mereka yang lama berkhidmat mementingkan maklum balas yang lebih konstruktif berbanding dengan mereka yang baru bertugas.

Dapatan Rosli Mohamad (2007) selari dengan Fuller et al. (2007) yang menyatakan bahawa pekerja yang mempunyai tempoh perkhidmatan yang panjang menunjukkan tahap bersuara yang lebih tinggi. Walau bagaimanapun, Tangirala dan Ramanujam (2008) pula mendapati tempoh perkhidmatan tidak mempunyai hubungan dengan perilaku membisu. Memandangkan dapatan kajian lalu tidak konsisten maka penyelidik berpendapat peranan tempoh tempoh perkhidmatan sebagai penyederhana perlu diuji dalam kajian ini.

Oleh itu hipotesis yang boleh dibentuk adalah seperti berikut :

H 2 a : Tempoh perkhidmatan menjadi penyederhana terhadap hubungan di

antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu.

H 2 b : Tempoh perkhidmatan menjadi penyederhana terhadap hubungan di

antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu.

H 2 c : Tempoh perkhidmatan menjadi penyederhana terhadap hubungan antara

jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

2.11.2 Etos

Pemilihan etos sebagai penyederhana bagi kajian ini oleh sebab faktor etos dijangka dapat menjelaskan lagi keraguan Morrison dan Milliken (2000) yang menyatakan bahawa terdapat suatu kuasa yang sukar dijelaskan yang mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi. Definisi etos mengikut kamus *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (2005) bermaksud sikap dan moral sesuatu kumpulan atau masyarakat contohnya etos ketenteraan dan etos perkhidmatan awam. Mengikut Kamus Dewan (2002) pula etos membawa pengertian sifat ciri sesuatu bangsa, budaya dan aspirasi sesebuah masyarakat.

Malham (1976) pula memberi definisi etos sebagai cara hidup kolektif. Dalam konteks ketenteraan pula menurut Malham (1976), etos pada dasarnya adalah anti individualistik. Menurut Richard (1971), etos ketenteraan dalam konteks masyarakat Jepun adalah nilai ketenteraan yang berpegang teguh terhadap kesetiaan perintah dan undang-undang dan kepada Raja yang menjadi simbol negara tanpa mengira kesusahan dan penderitaan dan menolak segala kemewahan.

Etos merupakan ciri-ciri unggul, sentimen, moral sejati atau panduan kepercayaan individu atau sesuatu kumpulan atau institusi. Anggota-anggota tentera yang mempunyai nilai etos yang tinggi sanggup melakukan apa saja tugas yang diamanahkan. Menurut Reeves (1990), etos mempunyai hubungan yang kuat dengan pembangunan anggota-anggota dan moral pasukan. Nilai etos yang rendah mempunyai kaitan dengan

civilization of military. Institusi ketenteraan yang mengamalkan sistem pengurusan yang lebih mirip kepada sistem awam akan mengalami kemerosotan nilai etos.

Menurut Morrison dan Milliken (2000), terdapat suatu norma yang kuat dalam organisasi yang menjadi penghalang kepada subordinat untuk bersuara lebih-lebih lagi tentang perkara-perkara yang negatif. Norma tersebut boleh dikaitkan dengan etos kerana etos merupakan satu pegangan nilai yang kuat dalam organisasi. Semakin lama ia diamalkan maka semakin bertambah kukuh dan berupaya menjadi satu kuasa yang kuat yang boleh mempengaruhi perilaku ahli-ahli dalam organisasi. Etos ketenteraan mempunyai nilai yang berbeza dengan institusi awam yang lebih mementingkan hak individu.

Menurut Reeves (1990) pula, etos membentuk nilai asas sesuatu sistem yang mempengaruhi pemikiran, kepercayaan dan perilaku anggota-anggota dalam organisasi. Walau bagaimanapun, nilai etos akan mula merosot dengan kemasukan idea-idea baru, keadaan sosial yang baru yang akan menggabungkan tentera dan orang awam. Nilai ketenteraan yang otoritarian dan bentuk kolektif mestilah dipertahankan untuk mengekalkan nilai etos yang tinggi. Etos adalah nilai unik yang dimiliki oleh institusi ketenteraan.

Oleh itu, hipotesis kajian yang boleh dibentuk adalah seperti berikut :

H 3 a : Etos boleh menjadi penyederhana hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu.

H 3 b : Etos boleh menjadi penyederhana hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu.

H 3 c : Etos boleh menjadi penyederhana hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

2.11.3 Personaliti

Personaliti merujuk kepada konsep yang dinamik tentang seseorang individu yang menggambarkan pembentukan sistem psikologi. Personaliti merupakan dinamika organisasi seseorang individu yang menentukan penyesuaian yang unik terhadap persekitaran (Robbins, 1998). Dalam erti kata lain, personaliti adalah bagaimana individu memberi reaksi terhadap anggota-anggota lain dalam organisasi. Dalam organisasi, terdapat anggota-anggota yang diam dan pasif, manakala yang lainnya pula lebih lantang bersuara dan agresif. Ada pendapat yang menyatakan bahawa personaliti adalah terbentuk secara semula jadi semenjak seseorang itu dilahirkan. Walau bagaimanapun tiada bukti kukuh bagi menyokong pendapat tersebut. Terdapat juga pendapat yang menyatakan bahawa personaliti adalah hasil daripada faktor keturunan dan persekitaran dan disederhanakan oleh faktor situasi.

Menurut Robbins (1998) lagi, perilaku seperti pemalu, takut dan rasa tertekan terbentuk daripada faktor genetik. Selain itu faktor persekitaran juga mempengaruhi pembentukan personaliti. Budaya yang menetapkan tentang norma-norma dan nilai tertentu dalam organisasi akan menyebabkan terbentuk perilaku yang konsisten dalam kalangan

anggota-anggota dalam organisasi. Faktor lain yang mempengaruhi personaliti ialah situasi. Personaliti seseorang yang stabil akan berubah mengikut situasi. Keperluan tertentu dalam situasi yang berbeza boleh mengubah personaliti seseorang. Terdapat pelbagai ciri personaliti seperti pemalu, agresif, pemalas, bercita-cita tinggi, setia dan penakut.

Van Dyne, Ang dan Botero (2003) mempersoalkan bahawa kunci perbezaan antara bersuara dan membisu bukanlah disebabkan oleh kewujudan atau ketiadaan bersuara semata-mata tetapi adalah disebabkan oleh motivasi seseorang itu sama ada untuk menyuarakan pendapat atau berdiam diri. Beban untuk menentukan sama ada peningkatan atau pengurangan perilaku membisu bergantung kepada bentuk personaliti sipelaku. Personaliti juga boleh menjadi penyederhana dalam hubungan antara faktor genetik dan pengaruh persekitaran dalam hubungan dengan ibu bapa (McCrae & Costa, 1999). Dapatan kajian menunjukkan apabila umur remaja semakin meningkat, pengaruh personaliti terhadap hubungan dengan ibu bapa semakin meningkat. Personaliti juga mempengaruhi hubungan sosial. Remaja yang mempunyai personaliti suka berhibur dan perkara-perkara sensasi lebih suka menghabiskan masa bersama teman-teman sealiran berbanding dengan bersama-sama dengan keluarga yang lebih suka mengawal perilaku mereka.

Dapatan kajian Asendorpf dan Van Aken (2003) menunjukkan hubungan yang signifikan pengaruh personaliti sebagai penyederhana hubungan antara faktor genetik dan persekitaran terhadap hubungan remaja dengan ibu bapa. Anderson dan Walton (2008)

juga berpendapat personaliti mempunyai kesan terhadap perilaku individu dalam organisasi. Individu yang ekstrovert lebih diberi perhatian dalam organisasi yang mengamalkan kerja secara berpasukan manakala individu yang lebih berhati-hati lebih diutamakan dalam organisasi yang mengamalkan sistem kerja secara individu terutamanya bidang teknikal.

Kajian-kajian terdahulu mendapati faktor struktur seperti kuasa rasmi dan kedudukan dalam organisasi boleh menentukan bentuk kuasa seseorang. Walau bagaimanapun, menurut Asendorpf dan Van Aken (2003), faktor personaliti juga mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku dalam organisasi. Individu yang mempunyai personaliti ekstrovert mempunyai pengaruh yang lebih kuat dalam sektor khidmat nasihat berbanding dengan jabatan kejuruteraan. Individu ekstrovert lebih positif dari segi emosi dan lebih suka menyuarakan pendapat dan idea. Individu yang introvert pula tekun dalam menjalankan tugas tanpa banyak mempersoalkan tentang perintah dan arahan yang diberikan. Bagi organisasi yang menjalankan tugas yang memerlukan tugas rutin yang berdasarkan kepada prosedur operasi yang standard, maka introvert adalah lebih sesuai.

Menurut Vakola dan Bouradas (2005), *self esteem* individu juga memainkan peranan penting tentang sikap anggota-anggota dalam berkomunikasi. Terdapat perbezaan persepsi dalam kalangan pekerja yang bekerja dalam satu syarikat. Individu yang mempunyai *self esteem* yang tinggi akan lebih berani menyuarakan pendapat. Individu yang mempunyai *self esteem* yang tinggi akan membentuk personaliti ekstrovert. Vakola dan Bouradas (2005), seterusnya mencadangkan supaya kajian yang akan datang

memberi fokus tentang ciri-ciri pekerja yang cenderung untuk bersikap membisu atau sebaliknya dalam sesuatu perkara tentang organisasi. Hipotesis kajian bagi penyederhana personaliti adalah seperti berikut:

*H 4 a : Personaliti boleh menyederhanakan hubungan antara amalan
pengurusan dengan perilaku membisu.*

*H 4 b : Personaliti boleh menyederhanakan hubungan antara iklim komunikasi
dengan perilaku membisu.*

*H 4 c : Personaliti boleh menyederhanakan hubungan antara jangkaan
kesan negatif dengan perilaku membisu.*

2.12 Rumusan

Hasil daripada sorotan susastera menunjukkan kajian tentang perilaku membisu telah dicetuskan melalui kajian tentang *mum effect* oleh Rossen dan Tesser (1970). Beberapa kajian telah dijalankan selepas itu oleh penyelidik-penyelidik bagi memperkayakan lagi susastera perilaku membisu (Conlee & Tesser, 1973; Tesser & Rossen, 1975; Ewing, 1977; Argyris, 1977; Argyris & Schon, 1978; Ashford & Cummings, 1983; Korsgard, Roberson & Rymph, 1998; Morrison & Milliken, 2000; Holtzhausen, 2002; Tourish & Robson, 2003; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Van Dyne, Ang & Botero, 2003;

Pidentt & Ashford, 2003; Tynan, 2005; Vakola & Bouradas, 2005; Fuller et al. 2007 dan Tangirala & Ramanujam 2008).

Dapatan daripada kajian-kajian tersebut secara umumnya menunjukkan bahawa penyaluran maklumat ke atas terbantut disebabkan ketakutan pengurusan terhadap maklumat negatif. Walaupun pada dasarnya organisasi menggalakkan komunikasi terbuka, namun ramai yang berpendapat kenyataan itu adalah retorik semata-mata sebab amalan ini tidak berlaku dalam kebanyakan organisasi. Sungguhpun masalah perilaku membisu amat ketara dalam organisasi, namun beberapa pengkaji mendapati bidang ini masih kurang diberi perhatian oleh para penyelidik bagi menghasilkan bukti-bukti empirikal yang lebih kukuh bagi memperjelaskan tentang fenomena perilaku membisu (Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne, Ang & Botero, 2003; Tynan, 2005; Vakola & Bouradas, 2005).

Morrison dan Milliken (2000) memulakan langkah baru tentang konsep perilaku membisu dengan menyarankan tumpuan yang lebih diberikan bagi menghasilkan data-data akademik berbanding dengan data-data popular yang dihasilkan oleh beberapa penyelidik terdahulu. Beberapa penyelidik terdahulu telah memberi respons yang baik terhadap konsep perilaku membisu yang dicetuskan oleh Morrison dan Milliken (2000). Sungguhpun demikian, penyelidik mendapati di sebalik perhatian yang diberikan oleh beberapa penyelidik bermula daripada tahun 2000 hingga 2009 dalam kajian ini, namun

masih terdapat jurang-jurang yang belum dipenuhi oleh kajian-kajian tersebut seperti mana rumusan seperti di jadual 2.1 berikut:

Jadual 2.1
Rumusan Sorotan Susastera

No:	Latar belakang kajian	Metodologi	Hasil Kajian	Komen/Jurang
1	<p>Tangirala & Ramanujam(2008). <i>Employee silence on critical work issues: The cross level effect of procedural justice climate.</i></p> <p>Objektif: Menenal pasti kesan faktor peramal individu dan kumpulan terhadap perilaku membisu</p>	<p>Kajian di sebuah hospital di US (Midwestern Hospital) dengan mengambil 850 orang jururawat hospital tersebut sebagai responden. Kajian menggunakan instrument yang telah direka bentuk oleh pengkaji terdahulu menggunakan <i>Likert Scale</i> (1-5). Bagi angkuhah perilaku membisu instrument yang digunakan adalah yang dibentuk oleh Van Dyne, Ang dan Botero. (2003).</p>	<p>Pekerja yang mempunyai emosi positif yang tinggi lebih rendah tahap perilaku membisu. Pekerja yang mempunyai emosi negatif yang tinggi lebih tinggi tahap perilaku membisu. Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara komitmen profesional dengan perilaku membisu apabila keadilan prosedur tinggi.</p> <p>Tempoh perkhidmatan tidak mempunyai hubungan dengan perilaku membisu. Iklim keadilan prosedur menjadi penyederhana hubungan antara kesan negatif terhadap kumpulan dan komitmen dengan perilaku membisu.</p>	<p>Kajian hanya menggunakan sebuah organisasi sebagai sampel kajian. Semua responden terdiri daripada wanita berbangsa Caucasian. Berkemungkinan dapatan kajian dipengaruhi oleh faktor jantina dan bangsa. Soal selidik yang digunakan hanyalah yang telah dipendekkan contohnya bagi perilaku membisu hanya menggunakan 5 item berbanding 15 item yang terdapat dalam soal selidik yang asal.</p>
2	<p>Vakola & Bouradas (2005). <i>Antecedents and cosequences of organizational silence: An empirical investigation.</i></p> <p>Objektif : Menenal pasti dimensi membisu menurut persepsi individu</p>	<p>Menggunakan 677 pekerja daripada sektor industri sebagai responden. Soal selidik dibentuk berdasarkan kerangka konseptual yang diasaskan oleh Morrison & Milliken (2000). Menaplikasikan regresi hierarki bagi menenal pasti peramal terkuat.</p>	<p>Sikap penyelia terhadap membisu merupakan peramal yang terkuat, diikuti oleh sikap pengurusan atasan dan peluang untuk komunikasi. Perilaku membisu mempunyai hubungan yang positif dengan sikap penyelia dan sikap pengurusan terhadap membisu. Perilaku membisu mempunyai hubungan yang negatif dengan peluang untuk berkomunikasi.</p>	<p>Penyelidik mengakui kelemahan kajian kerana tidak mengambil kira faktor personaliti sebagai angkuhah kajian</p>

3.	<p>Milliken, Milliken dan Hewlin (2003). <i>An exploratory study of employee silence: Issues that employee don't communicate and why?</i></p> <p>Objektif: Mengetahui pasti faktor-faktor yang mempengaruhi keengganan pekerja menyuarakan pendapat dan isu.</p>	Menjalankan temu bual ke atas 40 orang pekerja daripada sektor industri	Para pekerja enggan menyuarakan pendapat dan isu kerana bimbang terhadap hukuman yang akan diterima, takut dilabel sebagai negatif, menjaga hubungan baik dan tidak mahu menjejaskan anggota lain.	Sampel yang kecil dan kurang pengalaman. Tidak mengambil kira aspek psikologi dan gelagat. Dapatan kajian tidak dapat menunjukkan hubungan antara angkubah.
4	<p>Van Dyne, Ang dan Botero (2003). <i>Conceptualizing employee silence and employee voice as multi dimensional construct.</i></p> <p>Objektif : Untuk menunjukkan bahawa perilaku membisu tidak semestinya disebabkan ketiadaan suara</p>	Kajian secara konseptualisasi	Perilaku membisu lahir daripada motif pekerja	Dapatan adalah berdasarkan andaian semata-mata.

5.	<p>Tourish & Robson (2003). <i>Critical upward feedback in organisasion: Process, problem and implication for communication management.</i></p> <p>Objektif: Melihat penyaluran maklumat ke atas secara umum</p>	Menjalankan kajian secara audit komunikasi ke atas 146 staf daripada organisasi kesihatan	Ketiadaan maklum balas ke atas disebabkan pihak pengurusan tidak menggalakkan penyaluran maklumat negatif ke atas. Organisasi tidak menggunakan sistem komunikasi ke atas dengan berkesan	Faktor-faktor yang mempengaruhi penyaluran maklumat ke atas tidak dapat diterangkan dengan jelas kerana ketiadaan angkubah yang dibentuk dalam kajian ini.
6.	<p>Pident & Ashford (2003). <i>Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender equity issues.</i></p> <p>Objektif : Untuk mengkaji teori tentang menyampaikan sesuatu isu dalam organisasi</p>	Kajian secara kualitatif terhadap 776 pelajar daripada Midwestern Business School	Pengurus wanita memilih untuk menarik campur tangan dalam hal menyuarakan isu tentang hak persamaan jantina	Dapatan kajian tidak dapat menghasilkan analisis bagi menunjukkan hubungan antara angkubah-angkubah.
7.	<p>Tynan (2005) <i>The effect of threat sensitivity and face giving on dyadics psychological safety and upward communication.</i></p> <p>Objektif : Mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan anggota-anggota dalam organisasi gagal menyalurkan maklumat kritikal yang penting bagi proses membuat keputusan</p>	539 pelajar universiti dalam kajian 1 bagi mengukur ancaman terhadap sensitiviti dan beri muka. Dalam kajian 2 pula seramai 39 pelajar jurusan perniagaan mengambil bahagian.	Tahap beri muka subordinat, persepsi subordinat terhadap tahap beri muka penyelia dan persepsi subordinat terhadap tahap ancaman penyelia memberi kesan signifikan terhadap komunikasi subordinat dengan ketua.	Kajian 1 hanya menggunakan pelajar sebagai responden yang sukar untuk dibuat generalisasi terhadap situasi di tempat kerja yang sebenarnya. Walau pun Kajian 2 mengambil pelajar lepasan ijazah sebagai responden, namun saiz sampel adalah kecil untuk dibuat generalisasi bagi kajian seterusnya.

8.	<p>Holtzhausen (2002). <i>The effect of workplace democracy on employee communication behavior: Implication for competitive advantage.</i></p> <p>Objektif : Untuk melihat hubungan antara demokrasi di tempat kerja, penambahbaikan komunikasi dalaman dan implikasinya terhadap transformasi organisasi dan daya saing.</p>	<p>Kajian gunaan terhadap 2709 pekerja organisasi kewangan di Afrika Selatan. Pengukuran dibuat menggunakan 25 soalan menggunakan 4 skala ordinal.</p>	<p>Penglibatan pekerja dalam organisasi bergantung kepada kualiti hubungan antara subordinat dan ketua. Suasana yang kondusif akan meningkatkan lagi penglibatan subordinat dalam menyalurkan maklumat ke atas.</p>	<p>Walau pun kajian adalah tentang iklim komunikasi dalam organisasi, namun faktor iklim komunikasi tidak diambil kira sebagai angkubah yang boleh mempengaruhi transformasi organisasi dan daya saing dalam menggalakkan komunikasi ke atas.</p>
9.	<p>Fuller et al (2007). <i>An exploratory of voice behavior from an impression management perspective.</i></p> <p>Objektif: Meninjau sejauh mana faktor pemantauan diri mempengaruhi prestasi individu dalam organisasi</p>	<p>Kajian melibatkan seramai 310 jururawat , juruteknik dan staf sokongan. Kajian juga menguji 101 pasangan ketua-subordinat dalam organisasi tersebut.</p>	<p>Pekerja yang kerap bersuara dilihat mempunyai peluang yang lebih cerah untuk dinaikkan pangkat berbanding dengan pekerja yang menghadkan keinginan untuk bersuara. Pekerja yang mempunyai tempoh perkhidmatan yang panjang menunjukkan tahap bersuara yang lebih tinggi</p>	<p>Pemilihan responden kajian agak tidak sama rata di mana 95% daripada responden adalah wanita. Fuller et al (2007) mencadangkan kajian akan datang mengambil kira faktor personaliti yang boleh mempengaruhi keinginan seseorang untuk bersuara.</p>
10.	<p>Bauer & Mulder (2006). <i>Upward feedback and its contribution to employees' feeling of self determination.</i></p> <p>Objektif : Untuk mengenal pasti samada penyaluran maklumat ke atas boleh membantu meningkatkan</p>	<p>76 pekerja daripada sektor industri berteknologi diuji persepsi mereka terhadap penyaluran maklumat ke atas.</p>	<p>Persepsi subordinat terhadap ketua mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan <i>self determination</i>. Maklum balas ke atas hanya akan berlaku dalam iklim komunikasi yang selesa dan selamat bagi subordinat.</p>	<p>Kajian ini lebih sesuai jika dibuat ke atas beberapa organisasi yang mempunyai ciri-ciri budaya dan iklim yang serupa bagi membuat perbandingan.</p>

	keyakinan diri subordinat			Kajian yang perlu dilakukan ialah antara <i>upward feedback</i> vs <i>no upward feedback</i>
11.	<p>Morrison & Milliken (2000). <i>Organisational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world</i></p> <p>Objektif : Untuk menerangkan tentang proses yang menghasilkan fenomena membisu secara sistematik dalam organisasi</p>	Merangka secara konseptual pembentukan fenomena membisu dalam organisasi. Perbincangan adalah berdasarkan beberapa <i>preposition</i> yang dibentuk.	Terdapat suatu norma yang kuat dalam organisasi yang menjadi penghalang kepada subordinat untuk bersuara lebih-lebih lagi tentang perkara-perkara yang negatif	Angkubah amalan pengurusan yang dicadangkan dalam kerangka konseptual masih belum diuji secara empirikal oleh para penyelidik.

Berdasarkan analisis daripada jadual yang dipaparkan di jadual 2.1, penyelidik dapat membuat kesimpulan bahawa masih terdapat beberapa jurang yang memerlukan kajian lanjut bagi memperjelaskan lagi penyelidikan tentang perilaku membisu. Sebagai rumusan, aspek-aspek yang masih belum dibuat kajian adalah seperti berikut:

2.12.1 Angkubah Baru

Amalan pengurusan yang dicadangkan oleh Morrison dan Milliken (2000) masih belum diuji secara empirikal bagi mengenal pasti pengaruhnya terhadap perilaku membisu. Oleh hal yang demikian, penyelidik berpendapat adalah wajar angkubah amalan pengurusan dimasukkan sebagai angkubah baru dalam kerangka konseptual perilaku membisu. Ramai penyelidik berpendapat bahawa iklim komunikasi yang terbuka akan dapat mengurangkan perilaku membisu dalam organisasi (Vakola & Bouradas, 2005; Bauer & Mulder, 2006; Holtzhausen, 2006; Tourish & Robson, 2003), namun angkubah ini belum pernah diuji secara empirikal dalam kajian-kajian sebelum ini.

2.12.2 Pengaruh Penyederhana

Kajian-kajian sebelum ini menunjukkan dapatan yang berbeza-beza yang dihasilkan oleh penyederhana seperti tempoh perkhidmatan. Bagi memperjelaskan lagi tentang pengaruh penyederhana dalam bidang kajian ini, penyelidik mengambil kira saranan beberapa penyelidik yang menyedari tentang pengaruh penyederhana terutamanya aspek personaliti yang dianggap penting namun belum pernah diuji sebagai penyederhana oleh mana-mana penyelidik dalam

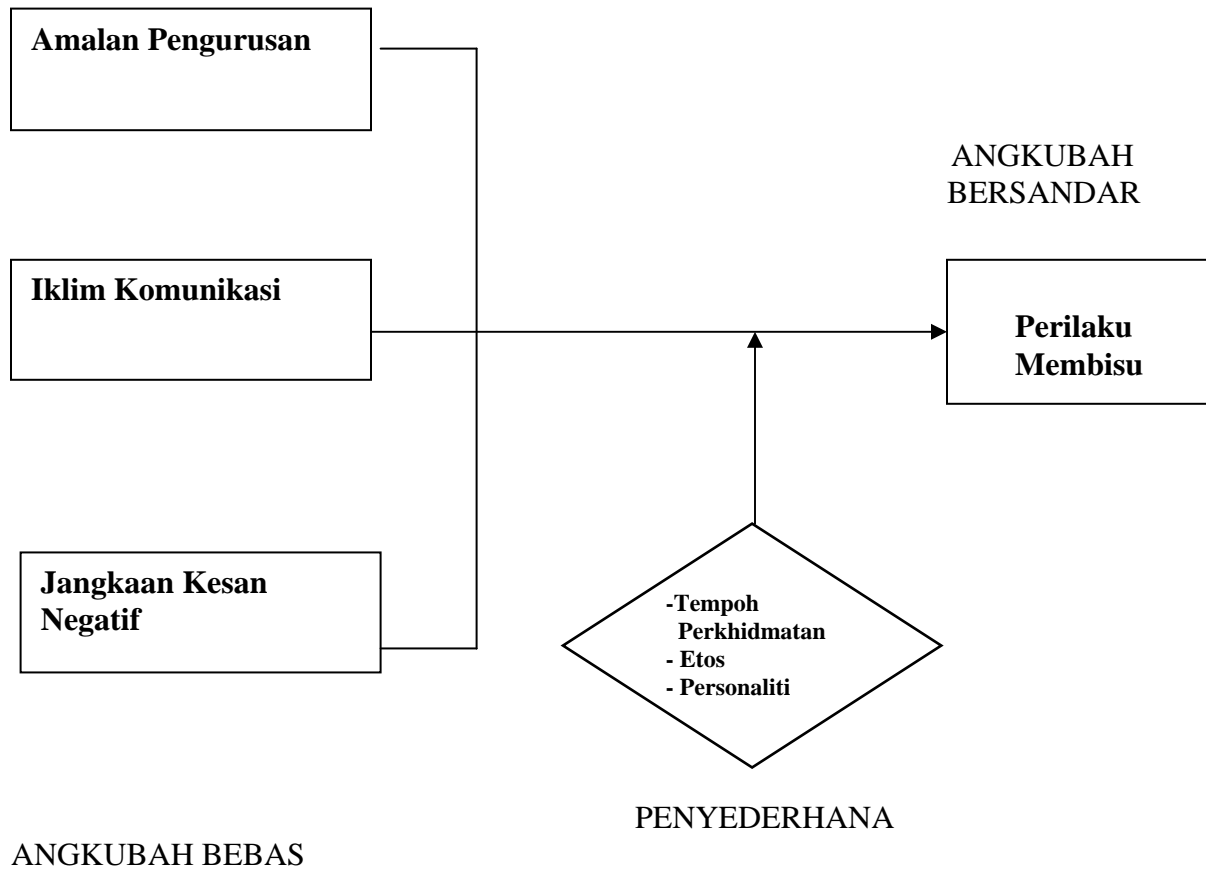
kajian tentang perilaku membisu. Faktor-faktor lain yang masih belum diuji sebagai penyederhana ialah etos dan tempoh perkhidmatan. Peranan tempoh perkhidmatan sebagai penyederhana menunjukkan kesan yang tidak konsisten dalam beberapa kajian sebelum ini.

2.12.3 Metodologi

Kajian-kajian tentang perilaku membisu yang telah dijalankan sebelum ini menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif, walau bagaimanapun masih terdapat beberapa kelemahan sepertimana dirumuskan dalam jadual 2.1. terdapat beberapa kajian yang dijalankan menggunakan saiz sampel yang kecil. Selain daripada itu, terdapat kajian yang dijalankan secara temu bual sahaja di mana dapatan kajian tidak dapat menerangkan hubungan antara angkubah yang berkaitan. Berdasarkan rumusan di atas, penyelidik telah merangka kerangka konseptual yang telah mengambil kira segala kelemahan dan jurang yang ditinggalkan oleh pengkaji terdahulu. Penerangan secara lebih jelas tentang kerangka konseptual tentang angkubah bebas, angkubah bersandar dan peranan penyederhana dalam kajian ini dapat lihat dalam rajah 2.10 .

Rajah 2.10

Kerangka Konseptual



Rajah 2.10 : Kerangka Konseptual “ Perilaku Membisu Dalam Organisasi TDM”.

2.13 Penutup

Dalam bab ini penyelidik telah mengemukakan sejumlah sorotan susastera yang berkaitan ke arah pembentukan teori dan hipotesis bagi kajian ini. Secara khusus bahagian ini telah memaparkan pandangan-pandangan para penyelidik terdahulu dalam membincangkan tentang perkaitan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Di samping itu bahagian ini juga telah menerangkan faktor-faktor yang boleh menyederhanakan pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu. Bab berikutnya akan menjelaskan tentang kaedah pelaksanaan kajian ini.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab 2 membincangkan tentang sorotan susastera dan pembentukan kerangka konseptual kajian. Seterusnya Bab 3 akan menerangkan tentang metodologi bagi kajian ini. Dalam metodologi kajian, penyelidik memberi penjelasan mengenai konseptualisasi kajian dan operasionalisasi kajian, kaedah pengumpulan data, populasi dan persampelan kajian, instrumen kajian yang digunakan, kaedah pengukuran dan analisis data.

3.2 Konseptualisasi Kajian

Kajian ini bertujuan mengenal pasti pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dalam organisasi Tentera Darat Malaysia. Angkubah-angkubah bebas bagi kajian ini ialah amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif. Angkubah-angkubah ini diambilpakai dan dibuat pengubahsuaian daripada gabungan model dinamika ke arah organisasi membisu Morrison dan Milliken (2000) dan model pekerja membisu Milliken, Morrison dan Hewlin (2003). Berikut diperjelaskan konseptualisasi angkubah-angkubah dalam penyelidikan ini.

3.3 Angkubah Bersandar

Dalam penyelidikan ini angkubah bersandar ialah perilaku membisu. Konseptualisasi perilaku membisu adalah berdasarkan konsep asas yang dipelopori oleh Morrison dan Milliken (2000). Penyelidik menggabungkan konsep tersebut dengan definisi tingkah laku membisu subordinat berdasarkan konsep perilaku membisu yang dipelopori oleh Van Dyne, Ang dan Botero (2003). Perilaku membisu dalam kajian ini merujuk kepada keengganan subordinat menyuarakan pendapat, pandangan dan maklum balas negatif kepada pihak pengurusan atasan.

3.4 Angkubah Bebas

Dalam penyelidikan ini terdapat tiga angkubah bebas iaitu amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif. Angkubah-angkubah tersebut dijadikan angkubah bebas yang mempengaruhi perilaku membisu.

3.4.1. Amalan Pengurusan

Merujuk kepada amalan yang dilakukan oleh pihak pengurusan bagi mengelakkan daripada menerima berita negatif. Berdasarkan kepada saranan Morrison dan Milliken (2000), faktor penting yang menyebabkan berlakunya perilaku membisu dalam organisasi ialah ketakutan pengurusan atasan menerima maklum balas negatif. Konsep amalan pengurusan sebagai angkubah bebas bagi kajian ini yang menjurus kepada perilaku

membisu adalah terdiri daripada respons negatif terhadap maklum balas negatif, kurang mekanisma komunikasi ke atas dan kurang ruang menangani maklum balas negatif.

3.4.2 Iklim Komunikasi

Neher (1997) mendefinisikan iklim komunikasi sebagai satu kualiti persekitaran dalaman organisasi yang dialami oleh ahli-ahli organisasi dan mempengaruhi perlakuan mereka. Ia memerihalkan kesediaan pengurus menyediakan ruang serta memberi peluang kepada anggota-anggota bawahan menyuarakan pendapat, penglibatan diri, menceraap cadangan dan penyertaan yang aktif dalam proses interaksi kerja.

3.4.3 Jangkaan Kesan Negatif

Merujuk kepada kepercayaan tersirat (*cognitive map*) yang terbentuk dalam kalangan ahli-ahli tentang kesan negatif yang akan diterima jika menyuarakan sesuatu perkara sensitif (*undiscussables*) yang boleh menjejaskan seseorang. Jangkaan kesan negatif adalah persepsi individu tentang kemungkinan kesan negatif yang akan diterima jika menyalurkan maklumat negatif ke atas (Robbins, 1998).

3.5 Operasionalisasi Kajian

Penyelidikan ini akan memberi fokus kepada pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dalam organisasi Tentera Darat Malaysia. Oleh hal yang demikian, operasionalisasi kajian bagi kajian ini akan dilakukan bagi menjelaskan lagi pengukuran pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu. Berikut akan dibincangkan operasionalisasi angkubah-angkubah dalam penyelidikan ini.

3.5.1 Perilaku Membisu

Angkubah bersandar iaitu perilaku membisu dioperasionalisasikan dengan memberikan soalan-soalan kepada anggota-anggota TDM untuk mengukur perilaku membisu berdasarkan dimensi-dimensi yang diadaptasi daripada Van Dyne, Ang dan Botero (2003). Dimensi pertama: Membisu secara pasif. Kedua: Membisu secara proaktif. Ketiga: Membisu secara prososial.

3.5.2 Amalan Pengurusan

Angkubah amalan pengurusan dioperasionalisasikan dengan memberi soalan-soalan kepada anggota-anggota TDM untuk mengukur amalan pengurusan yang boleh menyebabkan perilaku membisu. Angkubah amalan pengurusan dioperasionalisasikan melalui dimensi-dimensi seperti berikut: Pertama: Respons negatif terhadap maklum

balas negatif. Kedua: Kurang mekanisma komunikasi ke atas. Ketiga: Kurang ruang menangani maklum balas negatif.

3.5.3 Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi sebagai angkuabah bebas bagi kajian ini dioperasionalisasikan dengan memberikan soalan kepada anggota-anggota TDM untuk mengukur persepsi subordinat terhadap interaksi ketua dalam organisasi. Soalan-soalan bagi mengukur dikotomi menyangga atau defensif. Pertama: Pemerihalan/penilaian. Kedua: Berorientasi masalah/kawalan. Ketiga: Spontan/terancang. Keempat: Berkecuali/empati. Kelima: Saksama/unggul diri. Keenam: Provisionalism/Kepastian.

3.5.4 Jangkaan Kesan Negatif

Jangkaan kesan negatif dioperasionalisasikan dengan memberikan soalan kepada anggota-anggota TDM untuk mengukur: Pertama: Takut dilabel negatif. Kedua: Bimbang hubungan terjejas. Ketiga: Bimbang hukuman.

3.5.5 Tempoh Perkhidmatan

Merujuk kepada jangka masa anggota-anggota TDM berada dalam perkhidmatan iaitu bermula daripada tarikh mula masuk berkhidmat dalam perkhidmatan sehingga pada

masa kajian dijalankan. Data-data bagi angkubah ini diperolehi daripada bahagian F kepada borang soal selidik yang telah diedarkan.

3.5.6 Etos

Merujuk kepada tahap nilai rejimental bagi sesebuah organisasi TDM yang terlibat dalam kajian ini. Pasukan infantri (etos tinggi), bantuan tempur (etos sederhana), pasukan bantuan perkhidmatan (etos rendah) sepertimana yang dirumuskan oleh Reeves (1990).

3.5.7 Personaliti

Merujuk kepada bentuk personaliti responden sama ada seorang yang ekstrovert atau introvert. Personaliti ekstrovert adalah terdiri daripada personaliti jenis A manakala introvert pula merujuk kepada personaliti jenis B (Robbins, 1998). Penilaian jenis personaliti akan dibuat berdasarkan set soal selidik yang dibentuk oleh Robbins (1998).

Pemilihan instrumen yang dibentuk oleh Robbins (1990) berbanding dengan instrumen yang lain dibuat kerana ia bertepatan dengan konteks kajian ini. Instrumen kajian yang dibentuk oleh Robbins (1990) adalah khusus untuk mengukur jenis personaliti samada jenis A (ekstrovert) atau jenis B (introvert).

Personaliti jenis A merujuk kepada seseorang yang mempunyai perwatakan agresif dan melakukan sesuatu dengan pantas dan tidak suka berlengah-lengah. Personaliti jenis A tidak takut untuk menyuarakan pandangan atau pendapat. Personaliti jenis B pula

mempunyai perwatakan yang berlawanan dengan personaliti jenis A. Personaliti jenis B tidak suka terlibat dengan perkara-perkara yang boleh menimbulkan kontroversi, mereka lebih suka berdiam diri daripada menyuarakan pendapat.

3.6 Kerangka Persampelan

Populasi kajian adalah seramai 14,502 anggota-anggota TDM di kawasan utara yang berkhidmat di bawah naungan Divisyen Kedua Infantri Malaysia yang bertanggungjawab terhadap kedaulatan dan keselamatan kawasan utara Semenanjung Malaysia (senarai lengkap seperti di lampiran). Pasukan-pasukan yang terlibat adalah daripada Briged Kedua Infantri Malaysia yang berpangkalan di Ipoh, Perak dan Briged Keenam Infantri Malaysia yang berpangkalan di Sungai Petani, Kedah.

Jumlah anggota-anggota TDM yang tersebut di atas berkhidmat di beberapa pasukan di negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Penempatan anggota-anggota TDM tersebut adalah berdasarkan perjawatan di mana mereka bertugas. Objektif ketiga kajian ini ialah untuk mengenal pasti peranan tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti sebagai penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu dalam organisasi TDM. Oleh hal yang demikian, kerangka persampelan yang dibuat mestilah berdasarkan objektif kajian.

Bagi angkuabah penyederhana tempoh perkhidmatan, ia mempunyai hubungan dengan pangkat. Anggota-anggota TDM yang berpangkat lebih tinggi pada lazimnya

merekodkan tempoh perkhidmatan yang lebih panjang berbanding anggota-anggota TDM yang lebih rendah pangkatnya. Jadi, penyelidik perlu merancang agar kerangka persampelan lebih seimbang mengikut pangkat. Bagi angkubah etos pula, pemilihan dibuat berdasarkan jenis perkhidmatan iaitu batalion Infantri, pasukan Bantuan Tempur dan pasukan Bantuan Perkhidmatan. Daripada keseluruhan populasi kajian, majoriti iaitu 8156 anggota-anggota TDM (56.2%) adalah daripada pasukan Infantri, 3534 (24.5%) daripada Bantuan Tempur dan 2812 (19.3%) adalah daripada Bantuan Perkhidmatan. Jika keseluruhan populasi di atas diambil kira, penyelidik sukar mengawal pembahagian soal selidik yang seimbang mengikut jenis perkhidmatan kerana jumlah anggota-anggota Infantri jauh lebih ramai berbanding dengan pasukan Bantuan Tempur dan Bantuan Perkhidmatan.

Bagi mencapai objektif ketiga kajian ini, penyelidik membuat pemilihan pasukan-pasukan mengikut jenis perkhidmatan supaya pemilihan responden adalah seimbang. Penyelidik mengawal pemilihan sampel kajian untuk mengelakkan berlakunya pemilihan responden yang tidak seimbang mengikut jenis perkhidmatan. Hasil daripada analisis statistik populasi kajian, penyelidik mengambil keputusan menetapkan jumlah yang diperlukan bagi mencapai objektif kajian. Penyelidik menggunakan kaedah yang digunapakai oleh Shaiful Annuar (2005) yang mengambil kira 5,300 pekerja hotel daripada sejumlah 13,293 pekerja-pekerja hotel di kawasan Utara Semenanjung. Perkara tersebut dilakukan memandangkan 5,300 pekerja tersebut sahaja yang bekerja di hotel-hotel yang mempunyai penarafan bintang selaras dengan objektif kajian. Kaedah ini boleh dilaksanakan kerana ia selaras dengan saranan Sekaran (2000) yang menyatakan

bahawa penyelidik boleh mengasingkan atau membahagikan kumpulan tertentu dalam populasi bagi menyesuaikan dengan konteks kajian.

Setelah menimbangkan pelbagai faktor yang berkaitan seperti jenis perkhidmatan dan komposisi anggota-anggota TDM mengikut pangkat, sebanyak 6 pasukan Infantri, 7 pasukan Bantuan Tempur dan 13 pasukan Bantuan Perkhidmatan dipilih menjadi sampel kajian. Jumlah anggota-anggota TDM yang merangkumi pasukan Infantri, Bantuan Tempur dan Bantuan Perkhidmatan daripada 26 pasukan ialah 8129. Menurut Sekaran (2000), bagi saiz sampel 8,129 sekurang-kurangnya seramai 367 sampel diperlukan untuk kajian ini.

Kerangka persampelan kajian terdiri daripada 3,545 anggota-anggota TDM daripada batalion Infantri, 2,305 anggota-anggota TDM daripada bantuan tempur dan 2,279 anggota-anggota TDM daripada pasukan-pasukan bantuan perkhidmatan. Jumlah keseluruhan saiz sampel terdiri daripada 8129 anggota-anggota TDM. Cara pemilihan responden dibuat dengan menggunakan kaedah persampelan rawak dalam konteks strata atau *proportionate stratified random sampling*. Kaedah ini dipilih bagi membolehkan penyelidik mendapat bukti yang cukup bagi mengukur kesan penyederhana tempoh perkhidmatan dan etos terhadap hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

Kaedah rawak mudah berstarata akan menghasilkan data yang seimbang bagi kumpulan responden mengikut pangkat yang mewakili tempoh perkhidmatan yang tertentu. Kaedah

ini adalah selaras dengan saranan Sekaran (2000) yang menyatakan bahawa penyelidik boleh mengasingkan atau membahagikan kumpulan tertentu dalam populasi bagi menyesuaikan dengan konteks kajian. Kaedah persampelan rawak mudah berstarata ini dilakukan dengan mendapatkan senarai nombor perkhidmatan anggota-anggota TDM daripada pasukan-pasukan yang tersenarai seperti di jadual 3.1.

Nombor perkhidmatan anggota-anggota TDM daripada pasukan-pasukan dipilih daripada markas pasukan-pasukan yang terlibat. Pembahagian sampel dibuat mengikut 3 kumpulan berdasarkan pangkat iaitu kumpulan Prebet (33.3%), kumpulan Lans Kopral/Kopral (33.3%) dan kumpulan Sarjan/Staf Sarjan/Pegawai Waren (33.3%). Pemilihan responden secara berstrata dibuat untuk mendapatkan taburan data yang lebih seimbang dari segi pangkat dan tempoh perkhidmatan. Berdasarkan senarai nombor perkhidmatan yang telah diperolehi, penyelidik telah membuat cabutan nombor secara rawak. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai jumlah responden yang perlu dipilih melalui kaedah persampelan rawak berstrata, sila lihat jadual 3.1.

Jadual 3.1

**Taburan Persampelan Kajian Mengikut Organisasi TDM Di Bawah Naungan
Briged Kedua Dan Keenam Infantri Malaysia**

Jenis Perkhidmatan Dan Nama Organisasi	Negeri	Jumlah Anggota- anggotaTDM	Jumlah Anggota- anggota TDM Yang Perlu Dipilih
Batalion Infantri		(3545)	(159)
6 Rejimen Askar Melayu Diraja (Alor Star)	Kedah	551	25
23 Rejimen Askar Melayu Diraja (Ipoh)	Perak	507	23
9 Rejimen Renjer Diraja (Taiping)	Perak	596	27
19 Rejimen Askar Melayu Diraja (Sungai Petani)	Kedah	822	36
2 Rejimen Askar Melayu Diraja (Pulau Pinang)	P.Pinang	531	24
4 Rejimen Renjer Diraja (Arau)	Perlis	538	24
Bantuan Tempur		(2305)	(106)
3 Rejimen Armor Diraja (Sungai Petani)	Kedah	760	34
3 Rejimen Artileri Diraja (Taiping)	Perak	323	15
22 Rejimen Artileri Diraja (Taiping)	Perak	429	20
2 Skuadron Askar Jurutera Diraja (Taiping)	Perak	219	10
2 Rejimen Semboyan Diraja (Pulau Pinang)	P.Pinang	276	12
Skuadron Semboyan 6 Briged (Sungai Petani)	Kedah	156	8
Skuadron Semboyan 2 Briged (Ipoh)	Ipoh	142	7
Bantuan Perkhidmatan		(2279)	(102)
72 Batalion Kor Ordnans Diraja (Taiping)	Perak	144	6
6 Kompeni Kor Ordnans Diraja (Sungai Petani)	Kedah	111	4
72 Worksyop Kor Jurutera Letrik Dan Jentera Diraja (Taiping)	Perak	270	12
72 Batalion Kor Perkhidmatan Diraja (Taiping)	Perak	344	16
2 Kompeni Angkut (Ipoh)	Perak	161	7
Pusat Latihan Kor Perkhidmatan Diraja(Taiping)	Perak	254	11
2 Worksyop Jurutera Letrik Dan Jentera(Ipoh)	Perak	114	5
6 Worksyop Kor Jurutera Letrik Dan Jentera Diraja (Sungai Petani)	Kedah	158	8
6 Kompeni Angkut (Sungai Petani)	Kedah	216	10
Platun Bekalan 6 Briged (Sungai Petani)	Kedah	56	3
Platun Bekalan 2 Briged (Ipoh)	Perak	24	2
2 Batalion Ubat (Sungai Petani)	Kedah	229	10
6 Kompeni Kor Polis Tentera (Sungai Petani)	Kedah	198	8
Jumlah		8129	367

Menurut Singleton dan Straits (1999), kaedah yang paling sesuai bagi menentukan jumlah soal selidik yang perlu dihantar ialah kaedah matematik. Penyelidik merujuk kepada kajian Abdullah (2000) dan Che Su (2000) yang mendapati lebih kurang 40% responden akan memberikan maklum balas terhadap soal selidik. Oleh itu, penyelidik telah bertindak menghantar sebanyak 895 borang soal selidik kepada responden-responden iaitu batalion infantri 390 borang, pasukan bantuan tempur 254 borang dan pasukan bantuan perkhidmatan 251 borang menggunakan sistem pengiraan yang digunapakai oleh Syd Rahman (2003). Konsep asal bagi kaedah ini adalah berdasarkan kepada Connelly dan Shuckin (1971). Syd Rahman (2003) membuat pengiraan mengikut formula yang dirangka bagi mendapatkan jumlah soal selidik yang perlu dihantar dengan mengambil kira tahap penerimaan semula lebih kurang 40%. Ini dilakukan dengan menggunakan formula berikut :

$$\begin{aligned}
 &367 \text{ daripada } 0.4\% \\
 &1 \text{ responden} = 367/0.4 = 917 \\
 &= 917/8129 \\
 &= 0.11
 \end{aligned}$$

Oleh itu, jumlah borang soal selidik yang perlu dihantar adalah seperti berikut:

$$\begin{aligned}
 &\text{Batalion Infantri: } 3545 \times 0.11 = 390 \\
 &\text{Pasukan Bantuan Tempur: } 2305 \times 0.11 = 254 \\
 &\text{Pasukan Bantuan Perkhidmatan: } 2279 \times 0.11 = 251 \\
 &\text{Jumlah soal selidik yang dihantar} = 895
 \end{aligned}$$

Jadual 3.2

Taburan Soal Selidik Kajian Yang Dihantar Mengikut Organisasi TDM

Jenis Perkhidmatan Dan Nama Organisasi	Negeri	Jumlah Anggota- anggota TDM	Jumlah Borang Soal Selidik Yang Dihantar
Batalion Infantri		(3545)	(390)
6 Rejimen Askar Melayu Diraja (Alor Star)	Kedah	551	60
23 Rejimen Askar Melayu Diraja (Ipoh)	Perak	507	56
9 Rejimen Renjer Diraja (Taiping)	Perak	596	66
19 Rejimen Askar Melayu Diraja (Sungai Petani)	Kedah	822	90
2 Rejimen Askar Melayu Diraja (Pulau Pinang)	P.Pinang	531	58
4 Rejimen Renjer Diraja (Arau)	Perlis	538	60
Bantuan Tempur		(2305)	(254)
3 Rejimen Armor Diraja (Sungai Petani)	Kedah	760	84
3 Rejimen Artileri Diraja (Taiping)	Perak	323	36
22 Rejimen Artileri Diraja (Taiping)	Perak	429	47
2 Skuadron Askar Jurutera Diraja (Taiping)	Perak	219	24
2 Rejimen Semboyan Diraja (Pulau Pinang)	P.Pinang	276	30
Skuadron Semboyan 6 Briged (Sungai Petani)	Kedah	156	17
Skuadron Semboyan 2 Briged (Ipoh)	Ipoh	142	16
Bantuan Perkhidmatan		(2279)	(251)
72 Batalion Kor Ordnans Diraja (Taiping)	Perak	144	15
6 Kompeni Kor Ordnans Diraja (Sungai Petani)	Kedah	111	11
72 Worksyop Kor Jurutera Letrik Dan Jentera Diraja (Taiping)	Perak	270	30
72 Batalion Kor Perkhidmatan Diraja (Taiping)	Perak	344	37
2 Kompeni Angkut (Ipoh)	Perak	161	17
Pusat Latihan Kor Perkhidmatan Diraja(Taiping)	Perak	254	28
2 Worksyop Kor Jurutera Letrik Dan Jentera Diraja (Ipoh)	Perak	114	13
6 Worksyop Kor Jurutera Letrik Dan Jentera Diraja (Sungai Petani)	Kedah	158	18
6 Kompeni Angkut (Sungai Petani)	Kedah	216	24
Platun Bekalan 6 Briged (Sungai Petani)	Kedah	56	8
Platun Bekalan 2 Briged (Ipoh)	Perak	24	3
2 Batalion Ubat (Sungai Petani)	Kedah	229	25
6 Kompeni Kor Polis Tentera (Sungai Petani)	Kedah	198	22
Jumlah		8129	895

3.7 Sumber Data

Data dalam penyelidikan ini diperolehi melalui soal selidik yang telah dihantar dengan tangan oleh penyelidik kepada anggota-anggota TDM yang terpilih berdasarkan nombor perkhidmatan yang terpilih. Kesemua responden dipilih setelah mengambil kira pangkat, jenis perkhidmatan dan tempoh perkhidmatan. Responden diberi tempoh seminggu untuk menjawab soalan-soalan yang dikemukakan dan telah mengembalikan borang soal selidik kepada Pegawai Memerintah/Pemerintah pasukan melalui ketua kerani. Penyerahan dan pengambilan borang soal selidik telah dilakukan di antara 17 Ogos 2008 hingga 5 September 2008. Soal selidik tersebut yang terdiri daripada enam bahagian adalah seperti jadual berikut :

Jadual 3.3
Bahagian Soal Selidik

Bahagian	Kandungan	Jumlah Soalan
A	Amalan Pengurusan	15
B	Iklm Komunikasi	18
C	Jangkaan Kesan Negatif	15
D	Perilaku Membisu	15
E	Personaliti	7
F	Butir-Butir Peribadi	7
	Jumlah	77

3.8. Pembentukan Alat Kajian

Soal selidik bagi angkubah amalan pengurusan diubahsuai daripada soal selidik Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) yang pada asalnya dibuat dalam bentuk temu bual. Bagi angkubah iklim komunikasi pula penyelidik menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Gibbs (1961) yang kemudiannya diubahsuai oleh Rosli Mohamad (2007). Pembentukan soal selidik bagi angkubah jangkaan kesan negatif pula adalah yang diubahsuai berdasarkan soal selidik yang telah dibentuk oleh Milliken, Morrison dan Hewlin (2003). Soal selidik bagi mengukur perilaku membisu diasaskan daripada instrumen yang dibentuk oleh Van Dyne, Ang dan Botero (2003) dan alat yang dibentuk oleh Ramanujam dan Tangirala (2008). Penjelasan tentang asas yang digunakan bagi pembentukan alat kajian adalah seperti berikut:

3.8.1 Amalan Pengurusan

Memandangkan angkubah ini belum pernah diuji secara kuantitatif dalam kajian-kajian sebelum ini, maka penyelidik telah membentuk satu set soal selidik setelah membuat beberapa pengubahsuaian daripada soal selidik Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) bagi menguji angkubah ini. Terdapat tiga dimensi dalam angkubah ini iaitu respons negatif terhadap maklum balas negatif (5 item), kurang mekanisma komunikasi ke atas (5 item) dan kurang ruang menangani maklum balas negatif (5 item). Pengukuran adalah menggunakan *Likert Scale* (1 hingga 5). Soal selidik dibentuk dengan mengambilkira

soalan-soalan yang digunakan oleh Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) dalam kajian yang berbentuk temubual.

3.8.2 Iklim Komunikasi

Soalan-soalan bagi angkuabah ini dibentuk berasaskan soal selidik yang dibentuk oleh Gibbs (1961) yang kemudiannya digunapakai oleh Rosli Mohamad (2007). Pada keseluruhannya terdapat enam dimensi yang mengandungi 18 item bagi mengukur iklim komunikasi. Skala yang digunakan ialah menggunakan *Likert Scale* (1 hingga 5). Lebih tinggi skor menunjukkan lebih terbuka iklim komunikasi sesebuah organisasi manakala skor yang rendah menggambarkan iklim komunikasi yang tertutup.

3.8.3 Jangkaan Kesan Negatif

Soalan-soalan bagi angkuabah ini diadaptasi daripada Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) yang mengambilkira tiga dimensi jangkaan kesan negatif iaitu takut dilabel negatif, bimbang hubungan terjejas dan bimbang hukuman. Setiap dimensi mempunyai 5 soalan yang akan mengukur jangkaan kesan negatif. Skala pengukuran adalah berdasarkan *Likert Scale* (1 hingga 5). Skor yang tinggi skor menggambarkan tahap kebimbangan yang tinggi untuk bersuara manakala skor yang rendah menunjukkan tahap kebimbangan yang rendah untuk bersuara.

3.8.4 Perilaku Membisu

Soalan-soalan bagi angkubah ini dibentuk berdasarkan instrumen yang digunakan oleh Van Dyne, Ang dan Botero (2003). Terdapat tiga dimensi bagi soal selidik ini. Setiap dimensi mengandungi 5 soalan bagi mengukur dimensi-dimensi seperti berikut: Pertama: Membisu secara pasif; Kedua: Membisu secara proaktif; Ketiga: Membisu secara prososial.

3.8.5 Personaliti

Terdapat 7 soalan bagi menilai jenis personaliti dalam organisasi. Skala pengukuran adalah berdasarkan skala (1 hingga 8). Soalan-soalan bagi angkubah ini diadaptasi daripada Robbins (1998). Skala bagi angkubah ini berbeza daripada skala bagi angkubah bersandar dan angkubah bebas yang mengukur dalam bentuk sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Bagi angkubah personaliti, soalan-soalan yang dikemukakan memerlukan jawapan yang mengukur nilai personaliti mulai daripada nilai yang paling rendah (1) hingga nilai yang paling tinggi (8). Contoh soalan adalah seperti berikut:

Meluahkan perasaan 1 2 3 4 5 6 7 8 Memendam perasaan

3.9 Kaedah Terjemahan

Penyelidik telah melakukan proses terjemahan terhadap soal selidik yang pada asalnya disediakan dalam Bahasa Inggeris. Kaedah yang digunakan untuk terjemahan ialah kaedah *back-translation method* (Brislin, 1970). Melalui kaedah ini penyelidik telah menterjemahkan soal selidik asal kepada Bahasa Malaysia dan kemudian menterjemahkannya semula kepada Bahasa Inggeris untuk verifikasi. Bantuan seorang guru bahasa yang mahir dalam Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris telah digunakan untuk proses terjemahan ini. Beberapa perbincangan juga diadakan bagi menentukan makna asal dikekalkan. Perbandingan antara versi Bahasa Inggeris yang asal dengan terjemahan dalam Bahasa Malaysia menunjukkan tiada perbezaan atau kesilapan yang dilakukan semasa proses terjemahan. Kesesuaian dan kebolehpercayaan soal selidik yang dibentuk seterusnya diuji dalam beberapa siri prauji yang telah dilaksanakan.

3.10 Prauji

Prauji telah dilakukan terlebih dahulu untuk memastikan soalan-soalan dalam soal selidik difahami dengan baik oleh responden. Prauji tersebut telah dilakukan di Depot 6 Kumpulan Ordnans Briged di Sungai Petani Kedah pada 3 April 2008. Semasa prauji pertama, seramai 30 responden telah dipilih secara rawak mewakili pelbagai pangkat anggota-anggota TDM. Hasil analisis prauji pertama menunjukkan angkubah amalan pengurusan menunjukkan *Cronbach Alpha* yang rendah iaitu 0.68. Beberapa soalan

daripada dimensi tersebut telah disusun semula untuk memudahkan lagi responden menjawab soalan-soalan.

Prauji kedua telah dijalankan di depot 72 Batalion Kor Ordnans Diraja, Taiping, Perak pada 17 April 2008. Bagi prauji kedua pula, seramai 50 responden telah dipilih bagi menjawab soal selidik yang diedarkan. Prauji telah dijalankan secara berpusat di lokasi dan masa yang sama bagi memudahkan pengendalian. Kesemua responden telah memberikan jawapan dan maklum balas terhadap soalan-soalan dalam soal selidik tersebut. Secara keseluruhannya, hasil analisis prauji kedua menunjukkan sedikit peningkatan berbanding dengan prauji pertama. Walau bagaimanapun, nilai *Cronbach Alpha* bagi angkuabah amalan pengurusan menurun kepada 0.67.

Bagi mendapatkan jawapan yang lebih pasti terhadap faktor-faktor yang menyebabkan nilai *Cronbach Alpha* yang rendah bagi dimensi amalan pengurusan, prauji ketiga telah dijalankan Pusat Latihan Kor Ordnans Diraja, Kuala Lumpur pada 5 Mei 2008. Hasil prauji ketiga menunjukkan keputusan yang lebih baik secara keseluruhannya. Keputusan prauji seperti di rajah 3.4 berikut.

Jadual 3.4
Keputusan Kebolehpercayaan Prauji

Angkubah	Prauji 1 (n=30)	Prauji 2 (n=50)	Prauji 3 (n=100)
Amalan pengurusan	0.68	0.67	0.76
Iklm komunikasi	0.76	0.87	0.90
Jangkaan kesan negatif	0.89	0.89	0.88
Perilaku membisu	0.82	0.91	0.91

Hasil analisis regresi mudah yang dijalankan juga menunjukkan bahawa model kerangka konseptual yang dibentuk adalah model yang boleh diharap kerana nilai F iaitu 14.06 yang signifikan pada tahap $p = 0.000$ dan 61.2 % varians perilaku membisu telah diterangkan oleh faktor-faktor amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif. Sila lihat Jadual 3.5 seperti berikut:

Jadual 3.5
Analisis Regresi

Model	R	R Kuasa Dua	Perubahan R Kuasa Dua	Ralat Piawai Anggaran
1	.783(a)	.612	.569	5.13920

- a. Angkubah Bebas: Amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif.
- b. Angkubah Bersandar: Perilaku Membisu

3.11 Pengukuran

Pengukuran dalam penyelidikan ini dilakukan dengan mencampurkan kesemua dapatan daripada borang soal selidik bagi memperoleh skor responden dan setelah itu pembentukan julat dilakukan.

3.11.1 Bagi amalan pengurusan (Bahagian A) terdapat 15 soalan x 5 (gred kekerapan)
= 75 markah, julatnya adalah seperti berikut :

0 - 15	(Sangat rendah)
16 - 29	(Tidak tinggi)
30 - 45	(Sederhana)
46 - 59	(Tinggi)
60 - 75	(Sangat tinggi)

3.11.2 Iklim komunikasi pula diukur mengikut konsep pengukuran Gibbs (1961).
Jumlah soalan 18 x 5 (kekerapan) = 90. Julatnya seperti berikut :

45 - 90	(Iklim menyangga)
18 - 44	(Iklim tertutup)

3.11.3. Bagi jangkaan kesan negatif, pengukuran dibuat dengan mencampur jumlah skor keseluruhan : 15×5 (kekerapan) = 75. Julatnya adalah seperti berikut

0 - 15	(Sangat rendah)
16 - 29	(Tidak tinggi)
30 - 45	(Sederhana)
46 - 59	(Tinggi)
60 - 75	(Sangat tinggi)

3.11.4. Bagi perilaku membisu pula, pengukuran dibuat dengan mencampur jumlah skor keseluruhan : 15×5 (kekerapan) = 75. Julatnya adalah seperti berikut :

38- 75	(positif)
15-37	(negatif)

3.11.5 Bagi penyederhana personaliti, pengukuran dibuat dengan mencampurkan keseluruhan jumlah skor bagi 7 soalan. Jumlah skor tersebut kemudiannya didarabkan dengan 3. Jumlah skor yang melebihi 100 menunjukkan seseorang itu tergolong dalam personaliti jenis A (ekstrovert). Jumlah skor kurang daripada 100 adalah personaliti jenis B (introvert).

3.12 Validiti Konstruk

Sebelum menjalankan analisis utama, analisis faktor telah dilaksanakan bagi menguji validiti konstruk terhadap kesemua angkubah bebas dan angkubah bersandar bagi kajian ini. Menurut Cooper dan Schindler (2001), penggunaan instrumen yang telah diperakui seperti analisis faktor dapat membantu penyelidik mengenalpasti pemilihan angkubah yang tepat bagi tujuan pengukuran. Analisis faktor telah dijalankan terhadap angkubah amalan pengurusan, iklim komunikasi, jangkaan kesan negatif dan perilaku membisu. Keputusan ujian analisis faktor yang telah dilaksanakan adalah seperti perenggan berikutnya.

3.12.1 Analisis Faktor Terhadap Amalan Pengurusan

Sebanyak 15 soalan digunakan bagi mengukur angkubah amalan pengurusan. Analisis faktor menggunakan *varimax rotation* telah dijalankan untuk menghasilkan pembentukan dimensi angkubah. Dua soalan telah disingkirkan atas sebab *cross loading*. Analisis faktor yang kedua telah dilakukan terhadap baki 13 soalan. Hasil analisis mendapati terdapat tiga soalan masih lagi menghadapi masalah *cross loading*. Seterusnya analisis faktor diteruskan untuk kali ketiga terhadap 10 soalan. Keputusan analisis menghasilkan penyelesaian dengan pembentukan tiga faktor yang mempunyai 3 hingga 4 elemen bagi setiap dimensi. Keputusan ujian analisis faktor seperti di jadual 3.6 hingga jadual 3.10.

Jadual 3.6

Rumusan Analisis Faktor Amalan Pengurusan

Item	Component		
	1	2	3
<u>Faktor 1 – Kurang Mekanisma Komunikasi Ke Atas</u>			
mekkom3	.822		
mekkom4	.790		
mekkom1	.764		
mekkom2	.605		
<u>Faktor 2 – Respons Negatif Terhadap Maklum Balas Negatif</u>			
Responeg3		.855	
Responeg2		.849	
Responeg1		.802	
<u>Faktor 3 – Kurang Ruang Menangani Maklum Balas Negatif</u>			
ruangneg4			.836
ruangneg3			.726
ruangneg5			.538
Eigenvalue	3.55	1.48	.1.33
Percentage of Variance Explained = 63.67%	23.95	23.75	15.98
KMO = .797			
Bartett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square = 2050.74; df = 45; Sig = .000			

Data Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) untuk tiga faktor yang dihasilkan ialah .797, dengan Bartett's Test of Sphericity (Sig=.000). Ini menunjukkan data yang digunakan adalah sesuai untuk analisis faktor. Varians yang diterangkan ialah sebanyak 63.67% dengan faktor *eigenvalue* lebih daripada 1 bagi ketiga-tiga faktor. Menurut Hair et al. (1998), varians melebihi 60% adalah memuaskan. Dalam kajian ini, *rotated matrix component* yang ditetapkan tidak kurang daripada .30, adalah mencapai tahap minimum (Hair et al., 1998).

Faktor pertama yang mengandungi 4 elemen, menerangkan 23.95% daripada varians. Faktor kedua yang terdiri daripada 3 elemen pula menerangkan 23.75% manakala faktor ketiga yang terdiri daripada 3 elemen mencatatkan 15.98% varians. Keputusan analisis faktor menunjukkan angkubah amalan pengurusan merupakan angkubah yang bermakna terhadap kerangka konseptual kajian. Angkubah amalan pengurusan yang dicadangkan oleh Morrison dan Milliken (2000) melalui kajian secara konseptual boleh memberi sumbangan yang bermakna untuk menghasilkan data-data empirikal.

3.12.2 Analisis Faktor Iklim Komunikasi

Kesemua 18 elemen iklim komunikasi telah dimasukkan dalam proses *principal component method* dan *varimax rotation*. Analisis faktor telah dilaksanakan sebanyak dua kali, penyelidik mengambil keputusan mengeluarkan tiga elemen kerana berlaku *cross loading*. Analisis faktor terhadap baki 15 elemen menghasilkan pembentukan 3 faktor utama bagi angkubah ini dengan nilai *eigenvalue* melebihi 1 (sila lihat jadual 3.7). Faktor pertama yang mengandungi 6 elemen, menerangkan 23.97% daripada varians. Faktor kedua yang terdiri daripada 5 elemen pula menerangkan 21.56% manakala faktor ketiga yang terdiri daripada 4 elemen mencatatkan 15.49% varians. Secara keseluruhan, ketiga-tiga faktor menerangkan varians sebanyak 61.02%. Nilai KMO yang dicatatkan ialah .92, ia menunjukkan data yang digunakan adalah sesuai untuk faktor analisis.

Faktor pertama yang terdiri daripada 6 elemen dilabel sebagai “pemerihalan/penilaian”.

Faktor kedua pula yang terdiri daripada 5 elemen dilabel dengan “saksama/unggul diri”.

Faktor yang ketiga mengandungi 4 elemen dikenali sebagai “berkecuali/empati”.

Jadual 3.7

Rumusan Analisis Faktor Iklim Komunikasi

Item	Component		
	1	2	3
<u>Faktor 1 – Pemerihalan/Penilaian</u>			
iklim15	.747		
iklim13	.701		
iklim18	.688		
iklim14	.659		
iklim12	.611		
iklim17	.579		
<u>Faktor 2 – Saksama/Unggul Diri</u>			
iklim3		.778	
iklim4		.758	
iklim2		.741	
iklim6		.627	
iklim5		.604	
<u>Faktor 3 – Berkecuali/Empati</u>			
iklim9			.805
iklim16			.589
iklim1			.584
iklim10			.539
Eigenvalue	6.771	1.267	1.116
Percentage of Variance Explained = 61.02%	23.97	21.56	15.49
KMO = .92			
Bartlett's Test of Sphericity Approx Chi-Square = 4880.123; df = 105; Sig = .000			

3.12.3 Analisis Faktor Jangkaan Kesan Negatif

Seterusnya analisis faktor dilaksanakan terhadap jangkaan kesan negatif sepertimana yang ditunjukkan di jadual 3.8. Kesemua 15 elemen dimasukkan untuk analisis faktor. Pengujian telah dijalankan sebanyak dua kali, 2 elemen telah diketepikan disebabkan *cross loading*. Analisis faktor terhadap baki 13 elemen diteruskan. Keputusan analisis menunjukkan ketiga-tiga faktor secara keseluruhannya mencatatkan varians sebanyak 61.02%. Nilai KMO ialah .88. Faktor pertama yang terdiri daripada 5 elemen dilabel sebagai “timbang hukuman”. Faktor kedua pula yang terdiri daripada 4 elemen dilabel sebagai “takut dilabel negatif”. Akhir sekali faktor ketiga yang juga terdiri daripada 4 elemen dilabel sebagai “timbang hubungan terjejas”. Keputusan analisis faktor menunjukkan jangkaan kesan negatif juga adalah angkubah yang tepat untuk kerangka konseptual bagi kajian ini.

Jadual 3.8

Rumusan Analisis Faktor Jangkaan Kesan Negatif

Item	Component		
	1	2	3
<u>Faktor 1 – Bimbang hukuman</u>			
hukum3	.814		
hukum4	.754		
hukum2	.714		
hukum5	.705		
hukum1	.491		
<u>Faktor 2 – Takut dilabel negatif</u>			
labelneg3		.808	
labelneg2		.772	
labelneg1		.749	
labelneg4		.722	

<u>Faktor 3 – Bimbang hubungan terjejas</u>			
hubungjejas4			.810
hubungjejas5			.749
hubungjejas3			.731
hubungjejas1			.648
Egenvalue	5.70	1.32	1.27
Percentage of Variance Explained = 61.02%	23.05	21.23	19.46
KMO = .88			
Bartett's Test of Sphericity Approx Chi-Square = 4092.97; df = 78; Sig = .000			

3.12.4 Analisis Faktor Perilaku Membisu

Proses analisis faktor diteruskan terhadap angkubah bersandar bagi kajian ini iaitu perilaku membisu. Analisis faktor telah dilaksanakan sebanyak dua kali terhadap 15 elemen perilaku membisu. Sebanyak 2 elemen telah dikeluarkan kerana *cross loading*. Elemen yang dikeluarkan ialah satu daripada faktor pasif dan satu elemen daripada proaktif. Secara keseluruhannya ketiga-tiga faktor menerangkan 61.02% varians (sila lihat jadual 3.9). Nilai KMO bagi angkubah perilaku membisu ialah .85. dengan nilai *Bartett's Test of Sphericity* (Sig = .000) sepertimana yang dicatatkan oleh ketiga-tiga angkubah bebas dalam analisis sebelumnya.

Jadual 3.9

Rumusan Analisis Faktor Perilaku Membisu

Item	Component		
	1	2	3
<u>Faktor 1 – Prososial</u>			
silence13	.793		
silence12	.784		
silence11	.685		
silence14	.642		
silence15	.621		
<u>Faktor 2 - Pasif</u>			
silence1		.806	
silence2		.787	
silence3		.772	
silence4		.747	
<u>Faktor 3 - Proaktif</u>			
silence7			.767
silence8			.738
silence6			.688
silence9			.576
Eigenvalue	4.710	1.670	1.503
Percentage of Variance Explained =			
61.02%	21.36	20.63	18.66
KMO = .85			
Bartlett's Test of Sphericity Approx Chi-Square = 4092.97; df = 78; Sig = .000			

3.12.5 Analisis Kebolehpercayaan Selepas Analisis Faktor

Nilai Cronbach Alpha diperiksa sekali lagi sebelum analisis kajian sepenuhnya dimulakan. Nilai alpha yang dihasilkan ialah di antara .80 hingga .91 yang menunjukkan setiap angkubah yang dipilih mempunyai tahap kebolehpercayaan yang mencukupi untuk digunakan sebagai instrumen kajian (Nunally, 1978).

Jadual 3.10

Rumusan Ujian kebolehpercayaan Selepas Analisis Faktor

Jumlah item	Angkubah	Alpha
15	Iklm Komunikasi	.91
13	Jangkaan Kesan Negatif	.89
13	Perilaku Membisu	.85
10	Amalan Pengurusan	.80

3.13 Lokasi Kajian

Kajian ini telah dijalankan di pasukan-pasukan TDM kawasan utara di bawah naungan Markas Divisyen Kedua Infantri Malaysia yang merangkumi negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Pemilihan pasukan-pasukan negeri-negeri berkenaan dibuat berdasarkan kepada beberapa alasan seperti berikut:

1. Secara umumnya pasukan-pasukan TDM adalah serupa dari segi struktur organisasi, perjawatan, peranan dan tugas mengikut jenis perkhidmatan (Batalion Infantri, Bantuan Tempur dan Bantuan Perkhidmatan). Berdasarkan polisi semasa, anggota-anggota TDM boleh ditukarkan daripada satu lokasi ke satu lokasi lain setiap empat tahun sekali. TDM yang terdiri daripada empat Divisyen Infantri iaitu Divisyen Pertama di Kuching, Divisyen Kedua di Pulau Pinang, Divisyen Ketiga di Melaka dan Divisyen Keempat di Kuala Lumpur menjalankan peranan dan tugas yang sama kecuali berbeza dari segi kawasan tanggungjawab sahaja.
2. Pemilihan pasukan-pasukan di utara Semenanjung Malaysia dibuat kerana menjadi benteng pertahanan paling hadapan bagi mempertahankan kedaulatan negara ini daripada sebarang ancaman musuh dari arah utara. Anggota-anggota TDM daripada pasukan-pasukan berkenaan pernah beberapa kali terlibat dalam operasi menentang penganas-penganas komunis, peristiwa kumpulan Al-Maunah di Sauk, Perak pada tahun 2000, dan operasi menyelamatkan mangsa-mangsa Tsunami pada tahun 2004. Pasukan-pasukan TDM di utara Semenanjung Malaysia senantiasa dalam keadaan siap siaga. Penilaian

terhadap anggota-anggota TDM berkenaan adalah lebih realistik kerana tugas seorang anggota-anggota tentera ialah bersiap sedia untuk berperang demi mempertahankan kedaulatan tanah air. Selain itu pemilihan kawasan utara dan jumlah pasukan yang dipilih dibuat setelah mengambilkira lokasi pasukan-pasukan yang meliputi keempat-empat negeri di utara iaitu Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak.

3. Pemilihan saiz sampel bagi pasukan-pasukan di kawasan utara dibuat berdasarkan keupayaan penyelidik dari segi masa dan kemampuan kewangan bagi menjalankan penyelidikan kajian ini. Beberapa penyelidik terdahulu juga mengambil sampel dari kawasan utara di antaranya Abdullah (2000) yang menjalankan kajian melibatkan sektor perbankan di negeri Kedah dan Perlis. Syd Rahman (2003) juga menggunakan sampel dari negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang dalam kajian yang melibatkan Pegawai Sokongan 1 dalam jabatan kerajaan. Selain itu, Shaiful Annuar (2005) juga mengambil sampel pekerja-pekerja hotel dari negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang.

3.14 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian secara kajian rentas lapangan telah digunakan dalam kajian ini. Bagi menjawab segala persoalan kajian yang telah dikemukakan dalam bab 1, penyelidik telah membuat pengumpulan data hanya sekali sahaja berdasarkan soal selidik yang diedarkan kepada responden. Kaedah ini adalah selaras dengan saranan Sekaran (2000) yang menyatakan bahawa kajian boleh dilakukan melalui pengumpulan data yang dilakukan

secara sekaligus dalam tempoh tertentu bagi mendapatkan jawapan terhadap persoalan kajian yang telah dikemukakan.

3.15 Analisis Data

Pengolahan terhadap data yang diperolehi telah dibuat menggunakan “*Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Versi 12.0*”. Secara umumnya objektif bagi kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM. Beberapa analisis telah dijalankan bagi mencapai objektif terperinci seperti berikut:

3.15.1 Analisis Regresi Mudah

Teknik analisis ini telah digunakan bagi menjelaskan tentang pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu. Teknik analisis ini telah dapat membantu penyelidik menjawab persoalan kajian bagi mencapai objektif 1, 2 dan 3 bagi kajian ini.

3.15.2 Analisis Regresi Berhierarki

Analisis ini digunakan bagi menentukan faktor-faktor yang boleh menyederhanakan pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu. Kaedah ini didapati sesuai sepertimana yang dicadangkan oleh Stone

dan Hollenbeck (1989), Aiken dan West (1991). Penggunaan teknik analisis ini telah dapat membantu penyelidik membuat rumusan terhadap objektif 3 bagi kajian ini.

3.15.3 Analisis Korelasi Pearson

Selain itu, bagi mengenal pasti hubungan antara angkuabah bebas dan angkuabah bersandar bagi kajian ini, teknik analisis Korelasi Pearson telah digunakan.

3.16 Statistik Inferensi

Analisis ini digunakan untuk menunjukkan jumlah skor, kekerapan, peratus min dan sisihan piawai dalam kajian ini. Penggunaannya untuk menunjukkan komposisi responden dan faktor demografi dan perkhidmatan.

3.17 Penutup

Bab ini telah menerangkan metodologi kajian yang dijalankan bagi menggambarkan keadaan sebenar pelaksanaan kajian ini. Pemilihan metodologi ini adalah difikirkan sesuai kerana setiap sampel yang dipilih mewakili setiap peringkat anggota-anggota pasukan-pasukan TDM dalam lokasi kajian. Seterusnya Bab Empat akan menerangkan tentang hasil kajian dan perbincangan.

BAB 4

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pendahuluan

Data yang diperolehi daripada jawapan kepada soal selidik dianalisis dan dikemukakan keputusannya dalam Bab 4 ini. Semua keputusan adalah berdasarkan pentafsiran terhadap hasil pemprosesan data yang diperolehi daripada jawapan soal selidik. Daripada sejumlah 895 borang soal selidik yang diedarkan, seramai 695 orang responden telah memberikan maklum balas. Penerangan secara deskriptif bermula daripada jadual 4.1 sehingga jadual 4.4. Seterusnya diberikan penerangan secara terperinci tentang keputusan analisis bermula daripada jadual 4.5 sehingga jadual 4.29. Berikut akan dibentangkan hasil kajian dan perbincangan mengenainya.

4.2 Latar Belakang Demografi Responden

Latar belakang responden yang diambil kira bagi kajian ini ialah jantina, umur, status perkahwinan dan kelulusan. Taburan demografi responden adalah seperti di jadual 4.1.

Jadual 4.1**Taburan Demografi Responden****(n = 695)**

Demografi	Kekerapan	Peratus
Jantina: Lelaki	517	74.4
Perempuan	178	25.6
Status Perkahwinan:		
Bujang	253	36.4
Kahwin	442	63.6
Umur : < 25 tahun	102	14.7
26-31	206	29.6
32-37	198	27.2
>38 tahun	189	28.5
Kelulusan : PMR	171	24.6
SPM	474	68.3
STPM	33	4.7
Diploma	17	2.4

Taburan data menunjukkan 74.4% daripada responden dalam kajian ini adalah lelaki dan 25.6% adalah perempuan (Jadual 4.1). Dalam organisasi TDM, jumlah anggota-anggota lelaki adalah lebih ramai daripada anggota-anggota perempuan. Dari segi status perkahwinan pula, seramai 442 anggota-anggota TDM (63.6%) telah berkahwin, manakala anggota-anggota TDM yang masih bujang ialah 253 orang (36.4%).

Majoriti responden dalam kajian ini (85.3%) berumur lebih daripada 26 tahun, iaitu seramai 593 orang. Data ini juga menunjukkan bahawa anggota-anggota TDM yang berumur kurang daripada 25 tahun merupakan jumlah yang paling kecil iaitu seramai 102 orang (14.7%) dalam sampel organisasi TDM yang dikaji. Taburan tentang kelulusan akademik pula menunjukkan bahawa majoriti responden dalam kajian ini memiliki kelulusan pada tahap Sijil Pelajaran Malaysia (SPM), iaitu seramai 474 orang (68.3%). Anggota-anggota TDM yang mempunyai kelulusan Penilaian Menengah Rendah (PMR) adalah yang kedua terbanyak adalah seramai 171 orang (24.6%). Seramai 33 (4.7 %) anggota-anggota TDM mempunyai kelulusan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM), manakala 17 (2.4%) anggota-anggota memiliki diploma.

4.3 Jenis Perkhidmatan/Etos

Taburan responden mengikut jenis perkhidmatan adalah seperti di jadual 4.2. Berdasarkan jenis perkhidmatan, penyelidik dapat mengklasifikasikan responden mengikut nilai etos. Menurut Reeves (1990), nilai etos paling tinggi ialah batalion infantri diikuti oleh pasukan bantuan tempur dan yang paling rendah ialah pasukan bantuan perkhidmatan. Pasukan infantri (etos tinggi) terdiri daripada 278 anggota-anggota (40%). Responden

daripada pasukan bantuan tempur (etos sederhana) adalah seramai 203 anggota-anggota (29.2%). Pasukan bantuan perkhidmatan (etos rendah) ialah 214 anggota-anggota TDM (30.8 %) seperti di jadual 4.2.

Jadual 4.2

Taburan Responden Mengikut Jenis Perkhidmatan

(n=695)

Jenis Perkhidmatan	Kekerapan	Peratus
Infantri (etos tinggi)	278	40
Bantuan Tempur (etos sederhana)	203	29.2
Bantuan Perkhidmatan (etos rendah)	214	30.8
Jumlah	695	100

4.4 Tempoh Perkhidmatan

Taburan data menunjukkan majoriti responden dalam kajian ini terdiri daripada anggota-anggota TDM yang telah berkhidmat selama 4 tahun hingga 11 tahun iaitu seramai 383 orang (55.1%). Seramai 230 (33.1 %) orang pula telah berkhidmat melebihi 12 tahun. Responden yang berkhidmat kurang daripada 4 tahun iaitu seramai 82 orang (11.8%) merupakan kumpulan yang paling kecil (lihat jadual 4.3).

Jadual 4.3

Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan

(n=695)

Tempoh perkhidmatan	Kekerapan	Peratus
< 3 tahun	82	11.8
4-7 tahun	189	27.2
8-11 tahun	194	27.9
> 12 tahun	230	33.1
Jumlah	695	100

4.5 Jenis Personaliti

Pengukuran terhadap angkubah penyederhana ini dibuat bagi mengasingkan responden mengikut jenis personaliti. Jadual 4.4 menunjukkan taburan responden mengikut jenis personaliti. Seramai 175 anggota-anggota TDM (25.2%) terdiri daripada personaliti jenis A, manakala 520 anggota-anggota TDM (74.8%) terdiri daripada personaliti jenis B. Taburan responden mengikut personaliti adalah seperti di jadual 4.4.

Jadual 4.4
Taburan Responden Mengikut Jenis Personaliti
(n=695)

Jenis Personaliti	Kekerapan	Peratus
Personaliti Jenis A (Ekstrovert) (skor >100)	175	25.2
Personaliti Jenis B (Introvert) (skor < 100)	520	74.8
Jumlah	695	100

4.6 Amalan Pengurusan

Bagi angkubah amalan pengurusan, terdapat tiga dimensi iaitu respons negatif terhadap maklum balas negatif, kurang mekanisma komunikasi ke atas dan kurang ruang menangani maklum balas negatif (lihat jadual 4.5).

Jadual 4.5
Dimensi Amalan Pengurusan
(n=695)

Bil	Dimensi	Min
1	Respons negatif terhadap maklum balas negatif	3.406
2	Kurang mekanisma komunikasi ke atas	3.662
3	Kurang ruang menangani maklum balas negatif	3.480

Dimensi kurang mekanisma komunikasi ke atas mencatatkan nilai min yang paling tinggi iaitu 3.662. Persepsi anggota-anggota TDM terhadap perkara ini dipercayai mempunyai hubungan dengan amalan komunikasi ketenteraan yang menggalakkan komunikasi mengikut saluran pemerintahan. Dapatan kajian ini juga mempunyai hubungan dengan kenyataan Morrison dan Milliken (2000) yang menyatakan bahawa ketakutan pengurus kepada maklumat negatif menyebabkan mereka secara sistematik menyekat penyaluran maklumat ke atas. Terdapat beberapa bukti sepertimana yang digambarkan oleh

Morrison dan Milliken (2000), menunjukkan pihak atasan dalam organisasi akan berasa terancam oleh maklum balas negatif sama ada maklumat tersebut tentang peribadi mereka atau mengenai tindakan yang mereka ambil dalam sesuatu hal. Perilaku membisu juga terbentuk disebabkan oleh ketakutan pengurusan atasan menerima maklum balas negatif. Kebanyakan orang akan cuba mengelak atau jika sekalipun mereka menerimanya mereka akan mengabaikan maklumat tersebut. Mereka juga akan cuba menganggap maklumat tersebut sebagai tidak benar dan akan mempertikaikan kredibiliti maklumat tersebut (Morrison & Milliken, 2000). Taburan min bagi setiap kenyataan amalan pengurusan seperti di jadual 4.6.

Jadual 4.6

Taburan Min Amalan Pengurusan

(n=695)

Bil	Elemen	Min
1	Pengurusan tidak suka maklum balas negatif	3.44
2	Pengurusan tidak suka dikritik	3.46
3	Pengurusan akan menolak berita negatif yang disampaikan	3.49
4	Anggota bawahan tidak boleh menyampaikan maklumat terus kepada pengurusan atasan	3.71
5	Komunikasi mestilah mengikut saluran pemerintahan	3.48
6	Anggota bawahan perlu memaklumkan kepada ketua yang paling dekat sebelum melaporkan kepada pegawai yang lebih kanan tentang sesuatu maklumat	3.84
7	Komunikasi perlu mengikut tatacara yang formal	3.74
8	Berita negatif akan dimanipulasi sebelum dihantar kepada pengurusan atasan	3.41

9	Terdapat individu dalam organisasi yang tidak jujur dalam penyaluran maklumat sebenar	3.54
10	Maklumat negatif akan diubahsuai kandungannya	3.60

Jadual 4.6 menunjukkan elemen kurang mekanisma komunikasi ke atas mencatatkan min yang paling tinggi iaitu 3.84. Kenyataan elemen tersebut adalah seperti berikut:

“Anggota bawahan perlu memaklumkan kepada ketua yang paling dekat sebelum melaporkan kepada pegawai yang lebih kanan tentang sesuatu maklumat”.

Dapatan kajian adalah selari dengan pendapat Steven dan Histle (1996) yang menyatakan bahawa komunikasi ke atas secara terus tidak digalakkan dalam organisasi. Dapatan ini juga selari dengan pendapat Conrad (2005) yang menyatakan bahawa dalam organisasi yang mengamalkan birokrasi, komunikasi mestilah mengikut saluran pemerintahan. Peraturan yang ditetapkan menghalang komunikasi ke atas secara terus walau pun kadangkala ianya didapati tidak praktikal memandangkan bentuk maklumat yang ingin disampaikan memerlukan tindakan segera. Subordinat mestilah menyalurkan maklumat kepada ketua yang paling hampir dengan mereka mengikut saluran pemerintahan. Inilah sebenarnya antara punca yang menyebabkan masalah dalam komunikasi organisasi kerana komunikasi mengikut saluran pemerintahan adalah lambat dan terdedah kepada pelbagai bentuk kegagalan komunikasi. Akibatnya ahli-ahli dalam organisasi menjadi keliru bagaimana untuk menyampaikan sesuatu isu sensitif tetapi penting bagi organisasi.

4.7 Iklim Komunikasi

Majoriti daripada responden iaitu 66.8% menyatakan bahawa iklim komunikasi dalam organisasi TDM adalah terbuka manakala 33.2% berpendapat iklim komunikasi adalah tertutup. Berdasarkan teori Sistem Terbuka (Katz & Kahn, 1978), jika iklim komunikasi sesebuah organisasi terbuka maka lebih rendah perilaku membisu. Walau bagaimanapun, pada peringkat ini belum dapat dibuat rumusan tentang hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu kerana belum mempunyai cukup bukti. Analisis seterusnya akan dapat menerangkan dengan lebih jelas tentang pengaruh iklim komunikasi dalam organisasi TDM yang dikaji samada berlaku perilaku membisu atau sebaliknya (lihat jadual 4.7)

Jadual 4.7
Iklim Komunikasi
(n=695)

Dapatan	Kekerapan	Peratus
Iklm tertutup	231	33.2
Iklm terbuka	464	66.8
Jumlah	695	100.00

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa majoriti responden berpendapat bahawa iklim komunikasi dalam organisasi TDM adalah terbuka atau menyangga. Iklim komunikasi terbuka adalah berdasarkan kepada pendapat Gibbs (1961) dan Rosli Mohammed (2007),

yang menyatakan bahawa iklim komunikasi menyangga adalah berdasarkan karekteristik perlakuan interaksi yang bersifat pemerihalan, berorientasikan masalah, spontan, berkecuali, saksama dan provisionalisma.

Pemerihalan bermaksud ketelusan dalam memberi dan menerima pendapat, perasaan dan keterlibatan kedua-dua pihak dalam proses interaksi. Perlakuan komunikasi berorientasikan masalah melihat akan pentingnya perkongsian dalam interaksi, usaha mencari alternatif atau keterbukaan dalam perbincangan dan usaha mendapatkan cadangan daripada semua pihak dalam proses pengelolaan aktiviti kerja. Kespontanan dalam komunikasi pula memerihalkan keikhlasan dan kejujuran interaksi yang ditunjukkan oleh semua peringkat dalam organisasi.

Berkecuali pula digambarkan sebagai perlakuan yang tidak mengambil peduli perasaan orang lain dalam interaksi. Karekteristik saksama menggambarkan sikap tidak meletakkan status atau kuasa dalam interaksi, sebaliknya asas utama interaksi dalam kalangan anggota-anggota kerja adalah berteraskan pada konsep saling mempercayai dan hormat menghormati. Provisionalisma pula adalah memberi peluang kepada subordinat untuk memberi pendapat atau cadangan penambahbaikan terhadap proses membuat keputusan dalam organisasi.

4.8 Jangkaan Kesan Negatif

Bagi angkubah jangkaan kesan negatif, terdapat tiga dimensi iaitu takut dilabel negatif, bimbang hukuman dan bimbang hubungan terjejas.

Jadual 4.8

Dimensi Jangkaan Kesan Negatif

(n=695)

Bil	Dimensi	Min
1	Takut dilabel negatif	3.482
2	Bimbang hukuman	3.618
3	Bimbang hubungan terjejas	3.560

Bimbang hukuman mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 3.618. Anggota-anggota TDM lebih mengutamakan keselamatan diri mereka apabila berinteraksi dan menyuarakan pendapat. Pengalaman lalu yang membabitkan diri mereka dan orang lain akan dijadikan panduan dalam menentukan tindakan dan perilaku mereka. Dapatan kajian ini menjelaskan pendapat Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) tentang kebimbangan terhadap hukuman menyebabkan para pekerja takut untuk bersuara terutamanya yang melibatkan isu-isu negatif. Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) juga menyatakan bahawa terdapat bukti yang menunjukkan bahawa ahli-ahli bawahan dalam organisasi takut untuk bercakap kepada pegawai atasan mereka tentang masalah

organisasi atau sebarang isu yang melibatkan kepentingan ahli-ahli lain dalam organisasi berkenaan. Dapatan kajian ini turut disokong oleh McCornack (1992) dan Keuning (1998) yang percaya bahawa ahli-ahli selalunya memanipulasi maklumat atau cuba menyembunyikan daripada diketahui oleh pihak atasan kerana rasa takut atau bimbang tidak mahu disalah anggap oleh ahli-ahli lain dalam organisasi sebagai pembawa berita negatif.

Jadual 4.9

Taburan Min Jangkaan Kesan Negatif

(n=695)

Bil	Elemen	Min
1	Anggota bawahan merasa tidak selesa untuk menyampaikan maklumat dalam organisasi	3.49
2	Pengurusan atasan sentiasa curiga terhadap anggota bawahan	3.42
3	Pengurusan atasan menganggap anggota bawahan tidak boleh diharap	3.33
4	Anggota yang menyampaikan maklumat negatif akan dipandang serong	3.50
5	Anggota bawahan enggan untuk menyampai maklumat negatif kerana bimbang akan dihukum	3.54
6	Pengurusan atasan hanya inginkan berita positif sahaja	3.63
7	Pengurusan atasan tidak suka kepada maklumbalas yang negatif	3.66
8	Anggota yang kerap bersuara tidak disukai oleh pengurusan atasan	3.61
9	Penyampai berita negatif akan dianggap melawan arus	3.64
10	Membuka pekung adalah tidak baik untuk kumpulan	3.59
11	Anggota tidak berani membuat pendedahan maklumat negatif kerana bimbang akan dipinggirkan	3.54
12	Tindakan mendedahkan masalah organisasi menjejaskan kedudukan orang lain dalam organisasi	3.50

13	Saya lebih mementingkan kepentingan kumpulan daripada kepentingan diri	3.56
----	--	------

Nilai min yang tertinggi iaitu 3.66 (bilangan 7 seperti di jadual 4.9) dengan kenyataan seperti berikut: “Pengurusan atasan tidak suka kepada maklumbalas yang negatif”. Dapatan ini adalah selari dengan Morrison dan Milliken (2000) tentang sikap pengurusan atasan yang takut menerima maklumbalas negatif. Anggota-anggota TDM yang mempunyai disiplin yang tinggi tidak akan mengkritik pengurusan atasan secara terbuka. Dapatan ini adalah selari dengan Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) serta Brown dan Levinson (1987) yang mendapati bahawa pekerja-pekerja berasa tidak selesa serta tidak yakin untuk berbincang dengan pegawai atasan mereka tentang sesuatu isu negatif.

Terdapat juga petunjuk yang menggambarkan pekerja berasakan jika memberitahu sesuatu yang buruk tentang organisasi adalah berisiko tinggi dan boleh menggugat kedudukan pekerja berkenaan dalam organisasi. Responden begitu fokus tentang akibat buruk yang bakal dihadapi jika mereka bersuara tentang sesuatu perkara sensitif mengenai organisasi. Perilaku membisu yang berlaku dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor individu, organisasi dan hubungan antara ketua dengan subordinat. Dapatan kajian ini juga mengesahkan pendapat Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) dan King (1997) yang menerangkan bahawa pekerja-pekerja berkongsi kepercayaan tentang bahaya atau padah yang akan diterima jika tersilap cakap atau menyuarakan sesuatu pendapat yang bertentangan dengan norma organisasi.

Keadaan sedemikian telah mendorong anggota-anggota TDM memilih untuk membisu daripada menyuarakan pendapat berhubung dengan isu-isu sensitif yang berlaku dalam organisasi. Taburan data kajian ini menunjukkan wujud kebimbangan dalam kalangan anggota-anggota TDM sepertimana yang ditegaskan oleh Perlow (2003) bahawa kecenderungan untuk bersikap membisu daripada bersuara adalah disebabkan takut dianggap sebagai melawan arus. Kebanyakan ahli-ahli yang melakukan sesuatu yang bertentangan dengan norma organisasi akan menerima nasib yang malang.

4.9 Perilaku Membisu

Secara keseluruhannya, julat skor bagi angkuabah perilaku membisu ialah 52.66. Berdasarkan jadual pengukuran seperti di perenggan 3.11.4 di bab 3, jumlah skor tersebut menunjukkan skor yang positif. Ini menunjukkan perilaku membisu wujud dalam organisasi TDM. Dapatan ini mengesahkan kenyataan Morrison dan Milliken (2000) yang berpendapat bahawa perilaku membisu ialah fenomena yang berlaku dalam organisasi apabila ahli-ahli mengetahui sesuatu perkara negatif dalam organisasi tetapi tidak berani untuk bersuara. Dapatan ini memberi petunjuk penting terhadap isu Al-Maunah yang dijelaskan dalam permasalahan kajian. Perilaku membisu subordinat merupakan fenomena kolektif kerana ia berkaitan dengan norma-norma yang terdapat dalam organisasi.

Perilaku membisu ini berpotensi menimbulkan masalah yang besar kepada organisasi jika tidak dibendung. Kitaran yang membelenggu perilaku membisu ini amat sukar untuk

dileraikan kerana fenomena ini tidak tertakluk kepada pemerhatian atau perbincangan secara terbuka (Morrison & Milliken, 2000). Keadaan akan menjadi lebih rumit jika pengurusan tidak menyedari bahawa mereka kekurangan maklumat penting malah menganggap tiada berita atau maklumat negatif yang diterima menunjukkan semuanya dalam keadaan baik. Walaupun pihak pengurusan meminta maklum balas, subordinat akan berhati-hati untuk menapis segala maklumat negatif. Kesannya amat merugikan organisasi kerana maklum balas yang diterima oleh pengurusan adalah berdasarkan persepsi subordinat iaitu maklumat yang sedap didengar berbanding dengan maklumat yang tepat atau yang boleh dipercayai. Penerangan tentang taburan min bagi elemen-elemen perilaku membisu seperti di jadual 4.10.

Jadual 4.10 : Perilaku Membisu

(n=695)

Bil	Elemen	Min
1	Adalah lebih baik berdiam diri daripada menyuarakan pendapat yang boleh menyebabkan kemarahan ketua (PF)	3.56
2	Lebih baik mengikut kehendak ramai daripada mempunyai pandangan yang berbeza (PS)	3.68
3	Saya lebih suka menyimpan rasa tidak puas hati terhadap pengurusan daripada menyuarakannya (PS)	3.38
4	Tiada guna menyuarakan pendapat kerana ianya tidak akan mengubah keadaan (PA)	3.54
5	Saya tidak berani langsung menyatakan pendapat saya kepada pengurusan (PF)	3.25
6	Saya sengaja mendumikan diri kerana tidak mahu mencari masalah dengan pengurusan (PA)	3.35
7	Keselamatan diri lebih penting daripada kehormatan diri (PF)	3.23
8	Saya perlu menjaga air muka pihak atasan sebelum menyuarakan sesuatu perkara yang sensitif (PS)	3.52

9	Saya lebih mementingkan kepentingan rakan sejawat daripada kepentingan diri (PS)	3.69
10	Perkara sulit tidak sepatutnya dibincangkan secara terbuka (PS)	3.63
11	Saya perlu memikirkan maruah orang lain sungguh pun menyedari kepincangan telah berlaku dalam organisasi (PS)	3.73
12	Saya sedar sesuatu yang tidak kena berlaku dalam organisasi tetapi tidak berupaya melakukan apa-apa tindakan (PF)	3.56
13	Saya tidak akan bercakap perkara yang sensitif dalam organisasi (PF)	3.61

Dapatan kajian menunjukkan perilaku membisu membisu dalam kalangan anggota-anggota TDM lebih didorong oleh faktor prososial. Empat elemen di bawah dimensi prososial mencatatkan min yang paling tinggi berbanding dengan dimensi membisu secara pasif dan membisu secara proaktif. Min paling tinggi dicatatkan oleh elemen bilangan 11 di jadual 4.10 iaitu 3.73. Kenyataan dalam borang soal selidik adalah seperti berikut: “Saya perlu memikirkan maruah orang lain sungguhpun menyedari kepincangan telah berlaku dalam organisasi”.

Anggota-anggota TDM yang tinggi semangat setiakawan lebih mementingkan kepentingan kumpulan daripada menyuarakan pendapat yang boleh menjatuhkan maruah orang lain. Keadaan ini bertepatan dengan Teori Pengurusan Air Muka (Ting-Toomey, 1988) yang mendasari kajian ini. Kenyataan seterusnya yang mencatatkan min yang kedua tinggi ialah elemen bilangan 9 dengan min 3.69. Kenyataan dalam borang soal selidik adalah seperti berikut: “Saya lebih mementingkan kepentingan rakan sejawat daripada kepentingan diri”.

Kenyataan di atas juga adalah di bawah membisu secara prososial. Ia mengukuhkan lagi kebenaran Teori *Groupthink* (Janis, 1982). Anggota-anggota TDM akan sentiasa memelihara keharmonian dalam organisasi dengan mengutamakan kepentingan organisasi berbanding kepentingan diri sendiri.

Kenyataan bilangan 2 yang juga merupakan dimensi prososial mencatatkan nilai min 3.68. Kenyataan dalam borang soal selidik adalah seperti berikut: “Lebih baik mengikut kehendak ramai daripada mempunyai pandangan yang berbeza”. Jelas sekali perilaku membisu dalam kalangan anggota-anggota TDM sekali lagi didorong oleh sindrom *groupthink* (Janis, 1982). Anggota-anggota TDM yang tinggi semangat setiakawan akan sentiasa memelihara hubungan baik dalam organisasi. Dapatan ini juga mengesahkan teori pilin kesenyapan (Elisabeth, 1984). Individu pada lazimnya amat bimbang jika dipinggirkan dalam masyarakat. Jika individu berpendapat pandangan mereka merupakan sesuatu yang negatif tentang organisasi, mereka akan memilih untuk membisu (Elisabeth, 1984).

Akhir sekali, elemen prososial yang mencatatkan nilai min yang tinggi (3.63) ialah kenyataan bilangan 10 dalam borang soal selidik dengan kenyataan seperti berikut: “Perkara sulit tidak sepatutnya dibincang secara terbuka”. Anggota-anggota TDM yang juga merupakan kakitangan kerajaan sememangnya dilatih supaya tidak mendedahkan rahsia negara. Sungguhpun perkara sulit masih boleh dibincang jika terdapat masalah yang serius namun anggota-anggota TDM memilih untuk tidak menyuarakan pendapat selaras dengan Teori Pengurusan Air Muka (Ting-Toomer, 1988).

Morrison dan Milliken (2000) menerangkan bahawa fenomena perilaku membisu yang dialami kebanyakan organisasi dipengaruhi oleh kuasa tertentu yang sukar didedahkan. Sungguhpun kebanyakan ahli-ahli dalam organisasi mengetahui apa yang berlaku namun mereka tidak berani untuk bersuara kerana takut menerima padah. Terdapat juga bukti-bukti yang menunjukkan bahawa anggota-anggota bawahan lebih suka bersikap membisu daripada menyalurkan berita-berita negatif kepada pihak atasan. Sungguhpun ramai yang menyedari bahawa dengan mengambil sikap membisu hanya akan menghancurkan organisasi, namun tidak ramai yang berani tampil untuk membuat pendedahan kerana lebih mementingkan keselamatan kerjaya mereka dalam organisasi.

4.10 Keputusan Kajian

Secara umumnya kajian ini mempunyai tiga objektif utama. Objektif pertama kajian adalah untuk melihat bentuk hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu dalam organisasi TDM. Kedua ialah mengenal pasti angkubah bebas yang paling kuat mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM. Ketiga, mengenal pasti peranan tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti sebagai penyerderhana dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM. Selari dengan objektif kajian yang telah digariskan, penyelidik juga telah membentuk beberapa hipotesis kajian seperti yang telah diterangkan dalam Bab 2 kajian ini. Analisis pada bahagian ini dibuat berdasarkan hipotesis yang telah

dibentuk bagi mencapai objektif kajian. Keputusan kajian adalah berpandukan kepada hasil analisis yang telah dijalankan bermula daripada jadual 4.11 sehingga jadual 4.29.

Jadual 4.11

**Analisis Regresi Angkubah Bebas Dengan Angkubah Bersandar
(n=695)**

Model	R	R Kuasa Dua	Kuasa Dua R Ubahsuai	Ralat Piawai Anggaran
1	.621(a)	.385	.382	.52351

- a Angkubah bebas: (Malar) : Jangkaan kesan negatif, iklim komunikasi dan amalan pengurusan.
- b Angkubah bersandar : Perilaku Membisu

Secara keseluruhannya pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dapat menerangkan varians perilaku membisu sebanyak 38.5% (R kuasa dua = 0.385). Korelasi ketiga-tiga angkubah bebas iaitu amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu ialah pada nilai R (0.621) seperti di jadual 4.11.

4.10.1 Analisis Hasil Kajian

Objektif pertama kajian adalah untuk melihat bentuk hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu dalam organisasi TDM.

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengesan bentuk hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu adalah seperti berikut:

H 1 a : Amalan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku membisu.

Jadual 4.12

Hubungan Amalan Pengurusan, Iklim Komunikasi Dan Jangkaan Kesan Negatif

Dengan Perilaku Membisu

(n = 695)

		Perilaku Membisu	Amalan pengurusan	Iklim komunikasi	Jangkaan kesan negatif
Perilaku Membisu	Korelasi Pearson	1	.458(**)	.250(**)	.571(**)
	Sig. (2-hujung)	.	.000	.000	.000
	N	695	695	695	695
Amalan Pengurusan	Korelasi Pearson	.458(**)	1	.117(**)	.557(**)
	Sig. (2-hujung)	.000	.	.002	.000
	N	695	695	695	695
Iklim Komunikasi	Korelasi Pearson	.250(**)	.117(**)	1	.143(**)
	Sig. (2-hujung)	.000	.002	.	.000
	N	695	695	695	695
Jangkaan Kesan Negatif	Korelasi Pearson	.571(**)	.557(**)	.143(**)	1
	Sig. (2-hujung)	.000	.000	.000	.
	N	695	695	695	695

** Korelasi signifikan pada tahap 0.01 level (2-hujung).

Secara keseluruhannya, berdasarkan jadual 4.12 jelas memperlihatkan bahawa melalui statistik korelasi, didapati amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan

negatif mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan perilaku membisu dalam organisasi TDM. Adalah penting untuk dinyatakan di sini bahawa tiada nilai korelasi bagi ketiga-tiga angkuabah bebas yang melebihi nilai 0.58. Ini menunjukkan bahawa ketiga-tiga angkuabah bebas tersebut merupakan angkuabah yang sah (*valid*) dan boleh dipercayai. Menurut Sekaran (2000), jika nilai korelasi sesuatu angkuabah itu melebihi nilai 0.75 maka kewujudan angkuabah tersebut adalah diragui kesahihannya. Hasil kajian juga menunjukkan amalan pengurusan berpotensi untuk mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM.

Jadual 4.13
Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap
Perilaku Membisu
(n=695)

Model	R	R Kuasa Dua	Kuasa Dua R Ubahsuai	Ralat Piawai Anggaran
1	.461(a)	.213	.210	.598

- a Pembolehubah bebas: Amalan Pengurusan
b Pembolehubah bersandar: Perilaku Membisu

Seperti yang dipaparkan melalui jadual 4.13, hasil regresi menunjukkan amalan pengurusan dari segi respons negatif terhadap maklum balas negatif, kurang mekanisma komunikasi ke atas dan kurang ruang menangani maklum balas negatif dapat menerangkan varians perilaku membisu sebanyak 21.3%.

Jadual 4.14

**Pengaruh Amalan Pengurusan Yang Terdiri Daripada Respons Negatif,
Kurang Mekanisma Komunikasi ke Atas Dan Kurang Ruang Menangani
Maklum Balas Negatif Terhadap Perilaku Membisu**

(n=695)

Model		Pekali Tanpa Piawai		Pekali Piawai		T	Sig.
		β	Ralat Piawai	β			
1	(malar)	1.684	.139			12.151	.000
	Respons Negatif	.166	.031	.205		5.381	.000
	Kurang Mekanisma Komuniaksi Ke Atas	.136	.036	.147		3.828	.000
	Kurang Ruang	.220	.033	.249		6.689	.000

a Pembolehubah Bersandar: Perilaku Membisu

Analisis seperti di jadual 4.14 menunjukkan nilai β amalan pengurusan dari segi kurang ruang menangani maklum balas negatif adalah yang paling tinggi iaitu 0.249 diikuti oleh respons negatif terhadap maklum balas negatif iaitu 0.205 dan kurang mekanisma komunikasi ke atas ialah 0.147. Hasil kajian menunjukkan bahawa responden bersetuju bahawa memang terdapat masalah dalam organisasi TDM dari segi kurang ruang menangani masalah negatif. Dapatan ini adalah selari dengan Morrison dan Milliken (2000), yang mendapati bahawa perilaku membisu terbentuk disebabkan oleh ketakutan pengurusan atasan menerima maklum balas negatif.

Terdapat beberapa bukti yang menunjukkan pihak atasan dalam organisasi akan berasa terancam oleh maklum balas negatif sama ada maklumat tersebut tentang peribadi mereka atau mengenai tindakan yang mereka ambil dalam sesuatu hal. Kebanyakan orang akan cuba mengelak atau jika sekalipun mereka menerimanya mereka akan mengabaikan maklumat tersebut. Mereka juga akan cuba menganggap maklumat tersebut sebagai tidak benar dan akan mempertikaikan kredibiliti maklumat tersebut (Beer & Eisenstat, 2000). Dapatan kajian ini turut mengesahkan pendapat Beer dan Eisenstat (2000) yang menyatakan bahawa keengganan untuk berkongsi maklumat, menyuarakan pendapat, memberi maklum balas akan memberi kesan negatif terhadap kepercayaan anggota-anggota, moral dan motivasi. Malah tindakan memerap maklumat dan idea boleh menjejaskan proses membuat keputusan, pembetulan terhadap kesilapan dan proses pembangunan dan inovasi organisasi. Amalan menutup ruang untuk maklum balas negatif akan menyebabkan berlakunya perilaku membisu.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa amalan pengurusan dalam organisasi TDM menyebabkan berlakunya perilaku membisu. Amalan pengurusan seperti respons negatif terhadap maklum balas negatif, kurang mekanisma komunikasi ke atas dan kurang ruang menangani maklum balas negatif menyebabkan anggota-anggota TDM lebih suka menyimpan masalah yang dihadapi daripada menyuarakan kepada pihak atasan. Ketakutan pengurus kepada maklumat negatif menyebabkan mereka secara sistematik menyekat penyaluran maklumat ke atas. Dapatan ini mempunyai persamaan dengan dapatan hasil kajian Ghoshal dan Moran (1996); Beer dan Eisenstat (2000); Morrison dan Milliken (2000); dan Sugarman (2001) yang mendapati perilaku membisu berlaku

disebabkan oleh amalan pengurusan seperti enggan memberi ruang kepada maklum balas negatif dan ketakutan pengurusan kepada maklum balas negatif. Jelasnya, hasil kajian ini telah menerima hipotesis 1, iaitu amalan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku membisu.

4.10.2. Hubungan Antara Iklim Komunikasi Dengan Perilaku Membisu

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi menganalisis bentuk hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu adalah seperti berikut:

H 1 b : Semakin terbuka iklim komunikasi semakin rendah perilaku membisu

Jadual 4.15

Korelasi Iklim Komunikasi Dengan Perilaku Membisu

(n=695)

		Iklim Komunikasi	Perilaku Membisu
Iklim Komunikasi	Korelasi Pearson	1	.250(**)
	Sig. (1-hujung)	.	.000
	N	695	695
Perilaku Membisu	Korelasi Pearson	.250(**)	1
	Sig. (1-hujung)	.000	.
	N	695	695

** Signifikan pada aras 0.01 (1-hujung).

Keputusan analisis seperti di jadual 4.15 menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara iklim komunikasi dan perilaku membisu ($r = 0.250$, $p < 0.05$). Jika dibandingkan dengan angkuh bebas yang lain jelas menunjukkan bahawa iklim komunikasi mempunyai nilai korelasi yang paling rendah berbanding dengan amalan pengurusan (0.458) dan jangkaan kesan negatif (0.571).

Hubungan positif iklim komunikasi dengan perilaku membisu menunjukkan sungguhpun iklim komunikasi terbuka, namun perilaku membisu tetap berlaku dalam organisasi. Iklim komunikasi yang terbuka dalam organisasi TDM belum menjamin perilaku membisu tidak akan berlaku. Keputusan kajian menunjukkan sungguhpun majoriti responden berpendapat bahawa iklim komunikasi dalam organisasi TDM adalah terbuka namun dalam masa yang sama turut mengakui perilaku membisu masih berlaku.

Berdasarkan kepada Teori Sistem Terbuka (Katz & Kahn, 1978), jika iklim komunikasi sesebuah organisasi terbuka maka lebih rendah perilaku membisu. Dapatan kajian ini tidak menyokong teori tersebut memandangkan hasil kajian menunjukkan bahawa perilaku membisu wujud dalam organisasi TDM. Tidak dapat dinafikan terdapat faktor-faktor penyederhana yang boleh memainkan peranan yang penting dalam menentukan berlakunya perilaku membisu dalam organisasi TDM. Jelasnya dapatan ini telah menolak Hipotesis 1 b. Dapatan ini adalah bertentangan dengan Yukl dan Fu (1999); Gibbs (1961) dan Larsen et al. (1993); Holtzhausen, 2002; Bauer dan Mulder, 2003; yang menyatakan bahawa iklim komunikasi yang terbuka akan mengurangkan perilaku

membisu dan kesanggauan komunikasi mempunyai hubungan dengan kesanggupan subordinat untuk membekalkan maklumat kepada pengurusan atasan.

4.10.3 Hubungan Antara Jangkaan Kesan Negatif Dengan Perilaku Membisu

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi melihat bentuk hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu adalah seperti berikut:

H 1 c : Jangkaan kesan negatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku membisu.

Analisis korelasi dijalankan bagi melihat hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu (seperti di jadual 4.16).

Jadual 4.16

**Analisis Korelasi Antara Jangkaan Kesan Negatif Dengan Perilaku Membisu.
(n=695)**

		Jangkaan kesan negatif	Perilaku Membisu
Jangkaan kesan Negatif	Pearson Correlation	1	.571(**)
	Sig. (1-tailed)	.	.000
	N	694	694
Perilaku Membisu	Pearson Correlation	.571(**)	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.
	N	694	695

** Korelasi signifikan pada aras 0.01 (1-hujung).

Analisis korelasi di jadual 4.16 menunjukkan hubungan yang positif antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Hasil analisis menunjukkan nilai korelasi ialah 0.571. Ini menunjukkan lebih tinggi jangkaan kesan negatif, maka lebih tinggi perilaku membisu dalam organisasi TDM sepertimana dapatan Coakes, (2005). Takut dilabel negatif menyebabkan anggota-anggota bawahan dalam organisasi TDM memilih untuk membisu kerana ia boleh menjejaskan kedudukan mereka dalam organisasi. Mereka tidak mahu dilihat sebagai anggota-anggota atau kumpulan yang suka melawan arus. Anggota-anggota TDM tidak berani menyuarakan pendapat yang negatif kerana bimbang akan memjejaskan kedudukan mereka dalam organisasi. Mereka lebih selesa jika dapat memberi maklum balas yang boleh memuaskan hati pihak atasan. Dapatan ini adalah selari dengan Milliken, Morrison dan Milliken (2003) dan Tangirala dan Ramanujam (2008) yang mendapati pekerja-pekerja memilih untuk membisu kerana takut dilabel negatif.

Hubungan positif memberi gambaran bahawa perilaku membisu dalam organisasi TDM akan meningkat jika jangkaan kesan negatif dari segi bimbang terhadap hukuman meningkat. Anggota-anggota TDM sentiasa berhati-hati untuk mengelakkan diri daripada melakukan kesalahan yang boleh disabitkan sekaligus menerima hukuman. Hasil kajian menunjukkan responden memilih untuk membisu daripada menyuarakan perkara-perkara negatif kerana bimbang akan dikenakan hukuman akibat daripada menyuarakan sesuatu perkara yang boleh menimbulkan kemarahan pihak atasan. Selain itu mereka juga bimbang akan hukuman atau akibat buruk yang akan diterima jika tindakan mereka itu tidak disenangi oleh pegawai atasan. Dapatan ini menyokong

Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) yang mendapati pekerja-pekerja takut untuk bersuara kerana bimbang kepada hukuman yang akan dikenakan.

Responden dalam organisasi TDM mengaitkan faktor jangkaan kesan negatif seperti takut dilabel negatif, bimbang hukuman dan bimbang hubungan terjejas dengan perilaku membisu. Anggota-anggota TDM juga berhati-hati dalam menyampaikan sesuatu pendapat kerana tidak mahu menyinggung perasaan pegawai atasan mereka kerana bimbang akan menjejaskan hubungan mereka dengan pegawai atasan. Mereka lebih mementingkan kerjaya mereka dalam TDM di mana anggota-anggota yang tidak menimbulkan masalah dalam organisasi akan sentiasa dipertimbangkan untuk menghadiri kursus atau pun diberi peluang untuk kenaikan pangkat. Hasil kajian ini telah menerima Hipotesis 1 c. Dapatan kajian ini adalah selari dengan Perlow (2003) yang mendapati bahawa kecenderungan untuk membisu daripada bersuara adalah disebabkan kebimbangan kehilangan status dan terjejas hubungan.

4.10.4 Angkubah Bebas Yang Paling Kuat Mempengaruhi Perilaku Membisu

Objektif kedua kajian ini ialah untuk mengenal pasti angkubah bebas yang paling kuat mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM.

Jadual 4.17

Nilai β Angkubah Bebas

n=695

Model		Pekali Tanpa Piawai		Pekali Piawai	T	Sig.
		β	Ralat Piawai			
1	(Malar)	.652	.157		4.146	.000
	Amalan pengurusan	.226	.040	.201	5.585	.000
	Iklm komunikasi	.168	.030	.170	5.624	.000
	Jangkaan kesan negatif	.406	.034	.435	12.055	.000

a Angkubah Bersandar:perilaku membisu

Jadual 4.17 menunjukkan bahawa jangkaan kesan negatif mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap perilaku membisu. Dapatan ini adalah selari dengan Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) yang menyatakan bahawa jangkaan kesan negatif merupakan sebab utama pekerja tidak berani menyuarakan pendapat yang mengkritik organisasi. Jika seseorang ketua itu tidak bertoleransi dan tidak beri muka dalam hal ini, kemungkinan anggota-anggota bawahan menyimpan atau membisu tentang isu sensitif

adalah lebih tinggi. Para pekerja enggan menyuarakan pendapat dan membincangkan sesuatu isu kerana bimbang terhadap hukuman yang akan diterima, takut dilabel sebagai negatif, menjaga hubungan baik dan tidak mahu menjejaskan anggota-anggota lain (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003).

Dapatan kajian ini juga menunjukkan iklim komunikasi mencatatkan nilai β yang paling rendah iaitu (0.170) berbanding dengan amalan pengurusan (0.201) dan jangkaan kesan negatif (0.435) seperti ditunjukkan dalam jadual 4.17. Dapatan adalah selari dengan Vakola dan Bouradas (2005) yang mendapati bahawa peluang berkomunikasi merupakan peramal yang paling lemah terhadap perilaku membisu dengan nilai R^2 (0.009).

4.10.5 Peranan Penyederhana Dalam Mempengaruhi Hubungan Antara Amalan Pengurusan, Iklim Komunikasi, Jangkaan Kesan Negatif Dengan Perilaku Membisu

Akhir sekali objektif ketiga bagi kajian ini ialah untuk mengenal pasti peranan tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti sebagai faktor penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

Jadual 4.18

Analisis Keseluruhan Kerangka Konseptual Kajian

(n=695)

R	Perubahan	R	Ralat	Perubahan	Perubahan	Sig	Durbin
	R	Kuasa Dua	Piawai	R	F	Perubahan	Watson
		Diubahsuai	Anggaran	Kuasa		F	
				Dua			
.621(a)	.385	.382	.52351	.385	144.020	.000	
.752(b)	.565	.559	.44231	.180	47.103	.000	
.776(c)	.602	.586	.42882	.037	3.427	.000	1.844

a Angkubah Bebas: (Malar), jangkaan kesan negatif, iklim komunikasi, amalan pengurusan

b Angkubah Bebas: (Malar), jangkaan kesan negatif, iklim komunikasi, amalan pengurusan, modinf, T3, T1, modsup, modpers, T2

c Angkubah Bebas (Malar) : jangkaan kesan negatif, iklim komunikasi, amalan pengurusan, modinf, T3, T1, modsup, modpers, T2, jangkaan x pers, jangkaan x etosinf, jangkaan x T2, iklim x etosinf, iklim x pers, jangkaan x etosup, iklim x T2, jangkaanx T3, iklim x etosup, iklim x T3, amalan x etosinf, amalan x pers, jangkaan x T1, amalan x T2, iklim x T1, amalan x T1, amalan x etosup, amalan x T3 **(Hasil interaksi antara angkubah bebas dan angkubah penyederhana dengan perilaku membisu)**

d Angkubah Bersandar: perilaku membisu

T : Tempoh perkhidmatan (T1= kurang daripada 3 tahun, T2= 4-7 tahun, T3=8-11 tahun)

Analisis regresi hierarki dijalankan bagi melihat kesan interaksi antara angkubah bebas, angkubah bersandar dan penyederhana. Jadual 4.18 menunjukkan analisis regresi hierarki yang menunjukkan pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu yang disederhanakan oleh tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti. Secara keseluruhan model kajian ini adalah baik dan signifikan kerana mempunyai nilai R^2 yang agak tinggi iaitu 0.602. Ini menunjukkan bahawa perubahan perilaku membisu diterangkan oleh angkubah bebas, iaitu amalan

pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif yang disederhanakan oleh faktor tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti adalah sebanyak 60.2%. Pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu yang disederhanakan oleh tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti adalah signifikan. Analisis secara terperinci adalah seperti perenggan yang berikutnya.

4.10.5.1 Peranan tempoh perkhidmatan dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.19 yang menunjukkan keputusan analisis regresi hierarki yang dijalankan.

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengesan peranan tempoh perkhidmatan sebagai penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM adalah seperti berikut:

H 2 a: Tempoh perkhidmatan menjadi penyederhana terhadap hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu.

Jadual 4.19
Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap Perilaku Membisu
Yang Disederhanakan Oleh Tempoh Perkhidmatan
(n=695)

P/U Ber	P/U	R	R ²	R ² Δ	F	Sig F	β	T	Sig
Sandar	Bebas								
Perilaku	Amalan								
Membisu	Pengurusan (a)	.458	.210	.210	184.228	.000	.458	13.573	0.000
	Tempoh								
	Perkhidmatan (b)	.462	.213	.003	2.995	.084	.058	1.731	
	(a x b)	.465	.217	.003	2.761	.097	-.384	-1.662	

Hasil kajian ini menunjukkan belum cukup bukti untuk menerima kenyataan bahawa tempoh perkhidmatan boleh menyederhanakan pengaruh amalan pengurusan terhadap perilaku membisu, di mana didapati nilai t hanya -1.662 pada $p = 0.097$ seperti di jadual 4.19.

Hasil analisis kajian mendapati tiada kesan yang signifikan ditunjukkan faktor tempoh perkhidmatan dalam mempengaruhi perilaku membisu dalam TDM. Kecenderungan terhadap perilaku membisu langsung tidak boleh disederhanakan oleh faktor tempoh perkhidmatan. Anggota-anggota TDM sama ada yang baru berkhidmat atau yang telah lama berkhidmat akan berperilaku membisu disebabkan faktor-faktor penyederhana lain yang berkaitan dengan kajian ini. Hipotesis 2 a ditolak, keputusan ini bercanggah dengan Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) yang mendapati pekerja-pekerja yang berkhidmat

lebih lama dalam organisasi menunjukkan keberanian bersuara yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja baru.

4.10.5.2 Peranan tempoh perkhidmatan dalam mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.20 yang menunjukkan keputusan analisis regresi hierarki yang dijalankan.

Hipotesis kajian yang berkaitan bagi mengesan peranan tempoh perkhidmatan sebagai penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM adalah seperti berikut:

H 2 b: Tempoh perkhidmatan menjadi penyederhana terhadap hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu.

Jadual 4.20

**Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan
Oleh Tempoh Perkhidmatan
(n=695)**

P/U Ber	P/U	R	R ²	R ² △	F	Sig F	β	T	Sig
Sandar	Bebas								
Perilaku	Iklim								
Membisu	Komunikasi (a)	.250	.063	.063	46.261	.000	.250	6.802	0.000
	Tempoh								
	Perkhidmatan (b)	.251	.063	.001	.450	.503	.025	.671	
	(a x b)	.254	.065	.002	1.147	.285	-.225	-1.07	

Hasil analisis menunjukkan kajian ini tidak mempunyai cukup bukti untuk menerima kenyataan bahawa tempoh perkhidmatan boleh menyederhanakan pengaruh iklim komunikasi terhadap perilaku membisu, kerana didapati nilai t ialah -1.071 pada $p = 0.285$ seperti di jadual 4.20. Sungguhpun iklim komunikasi organisasi TDM yang dikaji adalah terbuka, perilaku membisu tetap berlaku tidak kira sama ada organisasi itu mempunyai ramai ahli-ahli yang mempunyai tempoh perkhidmatan yang lama atau pun anggota-anggota yang baru saja memulakan perkhidmatan. Analisis regresi tidak menunjukkan kesan yang signifikan apabila iklim komunikasi dan perilaku membisu diinteraksikan dengan tempoh perkhidmatan. Oleh yang demikian, hipotesis 2 b ditolak.

4.10.5.3 Peranan tempoh perkhidmatan dalam mempengaruhi hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.21 yang menunjukkan keputusan analisis regresi hierarki yang dijalankan.

Hipotesis kajian yang berkaitan adalah seperti berikut:

H 2 c: Tempoh perkhidmatan menjadi penyederhana terhadap hubungan di antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

Jadual 4.21
Pengaruh Jangkaan Kesan Negatif Terhadap Perilaku Membisu
Yang Disederhanakan Oleh Tempoh Perkhidmatan
(n=695)

P/U Ber	P/U	R	R ²	R ² △	F	Sig F	β	T	Sig
Sandar Perilaku Membisu	Bebas								
	Jangkaan Kesan Negatif (a)	.571	.326	.326	335.273	.000	.571	18.310	0.000
	Tempoh Perkhidmatan (b)	.576	.332	.005	5.338	.021	.072	2.310	
	(a x b)	.576	.332	.000	.006	.941	-.014	-.075	

Hasil analisis menunjukkan tempoh perkhidmatan tidak menunjukkan kesan yang signifikan sebagai penyederhana hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan

perilaku membisu. Hasil analisis menunjukkan nilai t ialah -0.075 pada $p = 0.941$. Oleh yang demikian, hipotesis 2 c ditolak.

4.10.5.4 Peranan etos dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.22 yang menunjukkan keputusan analisis regresi hierarki yang dijalankan. Hipotesis bagi menguji penyederhana etos dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu adalah seperti berikut.

H 3 a: Etos boleh menjadi penyederhana hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu.

Jadual 4.22

Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap Perilaku Membisu yang Disederhanakan Oleh Etos (n=695)

P/U Ber	P/U	R	R ²	R ² Δ	F	Sig F	β	T	Sig
Sandar	Bebas								
Perilaku	Amalan								
Membisu	Pengurusan (a)	.458	.210	.210	184.228	.000	.458	13.573	0.000
	Etos (b)	.463	.214	.004	3.798	.052	.066	1.94	
	(a x b)	.468	.219	.005	2.097	.124	-.384	-1.662	

Hasil kajian menunjukkan bahawa etos tidak boleh menyederhanakan pengaruh amalan pengurusan terhadap perilaku membisu, kerana didapati nilai t hanya -1.662 seperti di jadual 4.22. Didapati tidak terdapat perbezaan yang ketara dalam kalangan anggota-anggota TDM sama ada daripada pasukan Infantri (etos tinggi), Bantuan Tempur (etos sederhana atau Bantuan Perkhidmatan (etos rendah) dari segi kecenderungan terhadap perilaku membisu. Hasil kajian ini mengesahkan bahawa etos tidak boleh menyederhanakan hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu. Hipotesis 3 a ditolak. Dapatan ini bercanggah dengan Morrison dan Milliken (2000) yang mendapati etos boleh mempengaruhi anggota-anggota untuk bersuara dalam organisasi.

4.10.5.5 Peranan etos dalam mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.23 yang menunjukkan keputusan analisis regresi hierarki yang dijalankan.

Hipotesis bagi menguji penyederhana etos dalam mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu adalah seperti berikut.

H 3 b: Etos boleh menjadi penyederhana hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu.

Jadual 4.23

**Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu yang Disederhanakan Oleh Etos
(n=695)**

P/U/Ber	P/U	R	R ²	R ² Δ	F	Sig F	β	T	Sig
Sandar	Bebas								
Perilaku	Iklim								
Membisu	Komunikasi (a)	.250	.063	.210	46.261	.000	.250	6.802	0.000
	Etos (b)	.256	.065	.003	2.034	.154	.052	1.426	
	(a x b)	.260	.068	.002	1.617	.204	-.239	-1.27	

Hasil kajian menunjukkan etos tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu kerana nilai t hanya -1.272 seperti di jadual 4.23. Tidak terdapat perbezaan yang ketara yang ditunjukkan oleh faktor etos dalam mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu. Bagi organisasi TDM tidak kira sama ada yang terdiri daripada etos tinggi (Batalion Infantri), etos sederhana (Bantuan Tempur) atau etos rendah (Bantuan Perkhidmatan), perilaku membisu tetap berlaku. Hasil kajian membuktikan bahawa hipotesis 3 b ditolak. Dapatan ini bertentangan dengan Reeves (1990) yang menyatakan bahawa etos membentuk nilai asas sesuatu sistem yang mempengaruhi pemikiran, kepercayaan dan perilaku anggota-anggota dalam organisasi.

4.10.5.6 Peranan etos dalam mempengaruhi hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.24 yang menunjukkan keputusan analisis regresi hierarki yang dijalankan.

H 3 c: Etos boleh menjadi penyederhana hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

Jadual 4.24

Pengaruh Jangkaan Kesan Negatif Terhadap Perilaku Membisu yang Disederhanakan Oleh Etos (n=695)

P/U	P/U/Ber	R	R ²	R ² △	F	Sig F	β	T	Sig
Bebas	Sandar								
Perilaku Membisu	Jangkaan Kesan Negatif (a)	.571	.326	.326	335.73	.000	.571	18.310	0.000
	Etos (b)	.578	.334	.007	7.573	.005	-.086	-2.752	0.005
	(a x b)	.583	.340	.007	6.907	.09	-.400	-2.628	

Hasil kajian menunjukkan bahawa etos juga tidak boleh menyederhanakan pengaruh jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu kerana nilai signifikan ialah 0.09 seperti di jadual 4.24. Walau bagaimanapun, jika dibandingkan dengan angkuh bebas amalan pengurusan dan iklim komunikasi, didapati etos mempunyai pengaruh yang lebih kuat dalam hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

4.10.5.7 Peranan personaliti dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.25 yang menunjukkan keputusan analisis regresi hierarki yang dijalankan.

H 4 a: Personaliti boleh menyederhanakan hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu.

Jadual 4.25

Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap Perilaku Membisu yang Disederhanakan Oleh Personaliti (n=695)

P/U	P/U/Ber	R	R ²	R ² △	F	Sig F	β	T	Sig
Bebas	Sandar								
Perilaku	Amalan								
Membisu	Pengurusan (a)	.458	.210	.210	184.228	.000	.458	13.573	0.000
	Personaliti (b)	.651	.424	.214	257.495	.000	-.488	-16.047	0.000
	(a x b)	.653	.427	.003	3.101	.079	-.278	-1.761	

Amalan pengurusan mempengaruhi peningkatan perilaku membisu sebanyak 21%. Walau bagaimanapun, jika dilihat pada peringkat kedua di jadual 4.25 didapati perubahan R² menunjukkan peningkatan perilaku membisu sebanyak 21% yang disederhanakan oleh personaliti. Walau bagaimanapun, hasil interaksi antara amalan pengurusan dan personaliti hanya menunjukkan perubahan yang kecil sahaja iaitu nilai t -1.761 (tidak

signifikan). Pengaruh personaliti dalam organisasi TDM tidak dapat menyederhanakan hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu secara signifikan. Hipotesis 4 a ditolak.

4.10.5.8 Peranan personaliti dalam mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.26 yang menunjukkan keputusan analisis regresi hierarki yang dijalankan.

H 4 b: Personaliti boleh menyederhanakan hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu.

Jadual 4.26

Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu yang Disederhanakan Oleh Personaliti (n=695)

P/U	P/U/Ber	R	R ²	R ² Δ	F	Sig F	β	T	Sig
Bebas	Sandar								
Perilaku	Iklim								
Membisu	Komunikasi (a)	.250	.063	.063	46.261	.000	.250	6.802	0.000
	Personaliti (b)	.612	.375	.312	345.117	.000	-.562	18.577	0.000
	(a x b)	.620	.384	.009	10.475	.001	.441	3.236	0.001

Analisis regresi seperti di jadual 4.26 menunjukkan personaliti boleh menyederhanakan pengaruh iklim komunikasi terhadap perilaku membisu pada p = 0.001 dengan nilai

$t=3.236$ dan nilai $\beta=0.441$. Sungguhpun nilai t agak rendah, namun peranan personaliti dalam menyederhanakan hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu adalah signifikan. Hubungan positif yang wujud menunjukkan bahawa, jika lebih ramai personaliti jenis A (ekstrovert) dalam organisasi, maka keterbukaan komunikasi dalam organisasi TDM akan meningkat, walaupun demikian dalam masa yang sama perilaku membisu juga berlaku. Tahap keterbukaan iklim komunikasi dalam organisasi TDM tidak berjaya menghalang perilaku membisu berlaku oleh sebab pengaruh kuat faktor personaliti. Walaupun iklim komunikasi bagi organisasi TDM dalam kajian ini adalah terbuka, namun disebabkan lebih ramai anggota-anggota TDM yang mempunyai personaliti jenis B (introvert) menyebabkan berlaku juga perilaku membisu.

Hasil kajian ini tidak selari dengan kajian oleh Yukl dan Fu (1999) yang menunjukkan bahawa kesanggupan komunikasi penyeliaan mempunyai hubungan dengan kesanggupan subordinat untuk membekalkan input maklumat berkualiti kepada pengurusan organisasi. Selain itu, dapatan ini juga bertentangan dengan hasil kajian Yrie, Hartman dan Galle (2002) yang menegaskan bahawa kualiti jalinan hubungan yang tinggi akan memberi kesan secara langsung kepada gelagat dan amalan komunikasi di tempat kerja.

Dapatan kajian Yrie, Hartman dan Galle (2002) menunjukkan bahawa semakin tinggi kualiti jalinan hubungan kepenyeliaan, maka semakin tinggi kekerapan interaksi antara ketua dengan subordinat. Akhirnya gelagat sebegini akan membentuk iklim komunikasi yang lebih menyangga dan proses pertukaran maklumat yang lebih tinggi.

Dapatan kajian ini juga bertentangan dengan dapatan Bauer dan Mulder (2006); Randolph (1995); Bowen & Lowler (1995); Shaw (1997) dan Weatherup (1997) yang bersetuju bahawa perilaku membisu tidak akan berlaku dalam iklim komunikasi yang terbuka. Hasil kajian ini telah membuktikan bahawa perilaku membisu masih boleh berlaku dalam iklim komunikasi terbuka jika terdapat lebih ramai personaliti introvert dalam sesebuah organisasi.

4.10.5.9 Peranan personaliti dalam mempengaruhi hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.27 yang menunjukkan keputusan analisis regresi hierarki yang dijalankan.

H 4 c: Personaliti boleh menyederhanakan hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

Jadual 4.27
Pengaruh Jangkaan Kesan Negatif Terhadap Perilaku Membisu Yang Disederhanakan Oleh Personaliti (n=695)

P/UBebas	P/U/Ber	R	R ²	R ² Δ	F	Sig	β	T	Sig
Perilaku Membisu	Sandar					F			
	Jangkaan Kesan								
	Negatif (a)	.571	.326	.326	335.273	.000	.571	18.310	0.000
	Personaliti (b)	.718	.516	.189	270.416	.000	-.455	-6.444	0.000
	(a x b)	.729	.531	.015	21.88	.000	-.530	-4.678	0.000

Hasil kajian menunjukkan personaliti secara signifikan boleh menyederhanakan pengaruh jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu. Jadual 4.27 menunjukkan nilai beta ialah -0.530. Nilai beta yang negatif menunjukkan bahawa perilaku membisu akan menurun jika ramai ahli-ahli dalam organisasi TDM yang memiliki personaliti jenis A (ekstrovert). Dalam kajian ini didapati lebih ramai (74.8%) anggota-anggota TDM yang mempunyai personaliti jenis B (introvert), oleh yang demikian analisis menunjukkan perilaku membisu berlaku dalam organisasi TDM kerana terdapat lebih ramai personaliti introvert berbanding dengan personaliti ekstrovert.

Dapatan ini adalah selari dengan Asendorpf dan Van Aken (2003) yang mendapati faktor personaliti mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku dalam organisasi. Individu yang mempunyai personaliti ekstrovert mempunyai pengaruh yang kuat dan lebih suka menyuarakan pendapat dan idea. Dapatan ini juga mengesahkan dapatan Van Dyne, Ang dan Botero (2003) yang menyatakan bahawa beban untuk menentukan sama ada peningkatan atau pengurangan perilaku membisu dalam organisasi bergantung kepada jenis personaliti pelaku dalam organisasi.

4.11 Rumusan Peranan Angkubah Penyederhana

Secara keseluruhannya, faktor personaliti merupakan penyederhana yang paling kuat mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Tempoh perkhidmatan tidak mempengaruhi hubungan antara angkubah bebas dengan perilaku membisu kerana gelagat anggota-

anggota TDM tidak banyak berubah daripada mula berkhidmat sehingga mencapai suatu jangka masa tertentu dalam perkhidmatan (lebih daripada 12 tahun) bagi kajian ini. Faktor etos juga dilihat tidak memberi kesan yang signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara angkubah bebas dengan perilaku membisu. Keputusan keseluruhan kesan penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu adalah seperti di jadual 4.28.

Jadual 4.28

**Peranan Penyederhana Terhadap Hubungan Antara Angkubah Bebas
Dengan Perilaku membisu**

Peranan Penyederhana	Angkubah Bebas	Kesan terhadap Perilaku membisu
Tempoh Perkhidmatan	Amalan pengurusan	Tidak signifikan
Tempoh Perkhidmatan	Iklim komunikasi	Tidak signifikan
Tempoh Perkhidmatan	Jangkaan kesan negatif	Tidak signifikan
Etos	Amalan pengurusan	Tidak signifikan
Etos	Iklim komunikasi	Tidak signifikan
Etos	Jangkaan kesan negatif	Tidak signifikan
Personaliti	Amalan pengurusan	Tidak signifikan
Personaliti	Iklim komunikasi	Signifikan
Personaliti	Jangkaan kesan negatif	Signifikan

4.12 Rumusan Pengujian Hipotesis

Secara keseluruhannya ujian yang dijalankan telah berjaya membantu penyelidik menguji hipotesis kajian yang telah dibentuk. Rumusan terhadap pengujian hipotesis adalah seperti di jadual 4.29.

Jadual 4.29

Rumusan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Kenyataan	Diterima/ditolak
1 a	Amalan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku membisu	Diterima
1 b	Lebih terbuka iklim komunikasi lebih rendah perilaku membisu	Ditolak
1 c	Jangkaan kesan negatif mempunyai hubungan yang signifikan dengan perilaku membisu	Diterima
2 a	Tempoh perkhidmatan menjadi penyederhana terhadap hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu	Ditolak
2 b	Tempoh perkhidmatan menjadi penyederhana terhadap hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu	Ditolak
2 c	Tempoh perkhidmatan menjadi penyederhana terhadap hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu	Ditolak
3 a	Etos boleh menjadi penyederhana hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu	Ditolak
3 b	Etos boleh menjadi penyederhana hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu	Ditolak
3 c	Etos boleh menjadi penyederhana hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu	Ditolak
4 a	Personaliti boleh menjadi penyederhana hubungan antara amalan pengurusan dengan perilaku membisu	Ditolak
4 b	Personaliti boleh menjadi penyederhana hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu	Diterima
4 c	Personaliti boleh menjadi penyederhana hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan dengan perilaku membisu	Diterima

4.13 Penutup

Daripada analisis di atas dapat dibuat kesimpulan bahawa angkubah bebas yang terdiri daripada amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan negatif dipercayai secara terus dapat mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM yang dikaji dengan signifikan. Dari segi ciri-ciri yang boleh menyederhanakan pengaruh angkubah bebas terhadap perilaku membisu, didapati hanya faktor personaliti sahaja memberi kesan yang signifikan. Faktor tempoh perkhidmatan dan etos tidak menunjukkan kesan yang signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu. Faktor personaliti menjadi faktor penyederhana yang berkesan dalam meningkat perilaku membisu dalam organisasi TDM sekalipun dalam keadaan iklim komunikasi terbuka.

Bab seterusnya akan memberi gambaran menyeluruh mengenai kajian ini dan juga penemuan-penemuan kajian serta mengemukakan beberapa implikasi kajian terhadap dunia praktis dan akademik. Selain itu, bab berikutnya juga akan menyatakan skop, limitasi dan masalah-masalah yang dihadapi semasa melaksanakan kajian serta arah tuju kajian masa hadapan.

Bab 5

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini akan memberi gambaran yang menyeluruh secara ringkas mengenai kajian yang dilakukan dan membuat kesimpulan tentang dapatan kajian. Hasil kajian yang ditemui akan digunakan untuk membuat beberapa saranan bagi faedah organisasi-organisasi dan juga untuk penyelidikan yang akan datang. Secara umumnya penerangan tentang Bab ini adalah merangkumi gambaran ringkas kajian, penemuan, implikasi kajian, limitasi dan masalah kajian, generalisasi dan arah tuju penyelidikan pada masa depan.

5.2 Gambaran Ringkas Kajian

Kajian ini secara empirikal cuba mencari satu jawapan yang lebih pasti mengenai hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu dalam organisasi Tentera Darat Malaysia (TDM). Kajian ini bertitik tolak daripada masalah keengganan anggota-anggota TDM di peringkat bawahan menyalurkan maklumat-maklumat negatif yang penting kepada pengurusan atasan iaitu tentang masalah yang berlaku dalam organisasi TDM sepertimana yang telah diterangkan dalam pemasalahan kajian.

Anggota-anggota TDM di peringkat bawahan pada mulanya cuba menyelesaikan sendiri masalah yang berlaku tanpa memaklumkan kepada pihak atasan kerana bimbang akan

hukuman atas kesilapan atau kelemahan yang berlaku. Walau bagaimanapun, disebabkan masalah yang berlaku begitu rumit dan sukar diselesaikan, akhirnya apabila diketahui oleh pihak atasan didapati perkara itu sudah terlambat dan telah menjejaskan imej organisasi. Sorotan susastera menunjukkan perilaku membisu yang berlaku dalam kalangan pekerja-pekerja bawahan adalah disebabkan oleh ketakutan atau kebimbangan kepada hukuman yang dikenakan jika menyampaikan maklumat yang negatif tentang organisasi. Sorotan susastera juga menunjukkan pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif disederhanakan oleh ciri tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti.

Sehubungan dengan itu, kajian ini mempunyai tiga objektif utama iaitu pertama, untuk mengenal pasti bentuk hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu dalam organisasi TDM. Kedua, untuk mengenal pasti angkubah bebas yang paling kuat mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM. Ketiga, untuk mengenal pasti peranan tempoh perkhidmatan, etos dan personaliti sebagai penyerderhana dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM.

5.3 Penemuan Utama Kajian

Berdasarkan analisis kajian secara deskriptif dalam Bab 4 sebelum ini mendapati, 74.4 % responden dalam kajian ini adalah lelaki. Majoriti daripada responden telah berkhidmat lebih daripada 4 tahun (4-7 tahun = 27.2%, 8-11 tahun = 27.9%, > 12 tahun = 33.1%). Dari segi kelulusan pula, didapati majoriti anggota-anggota TDM dalam organisasi yang dikaji memiliki kelulusan SPM iaitu 68.2%. Dari segi umur pula, 85.3% responden berumur lebih daripada 26 tahun. Bagi jenis personaliti pula, personaliti jenis A (ekstrovert) ialah 25.4% dan personaliti jenis B (introvert) ialah 74.8%.

Taburan min bagi angkubah amalan pengurusan mendapati dimensi kurang mekanisma komunikasi ke atas mencatatkan nilai min yang paling tinggi iaitu 3.662. Min paling rendah pula ialah respons negatif terhadap maklum balas negatif iaitu 3.406. Dimensi bimbang hukuman pula merupakan min tertinggi iaitu 3.618 bagi angkubah jangkaan kesan negatif. Min terendah pula direkodkan oleh dimensi takut dilabel negatif (3.482). Bagi angkubah perilaku membisu, julat skor 52.66 (38-75; positif) menunjukkan wujud perilaku membisu dalam TDM. Empat elemen di bawah dimensi prososial mencatatkan min paling tinggi (3.73, 3.69, 3.68, 3.63).

Hasil kajian menunjukkan angkubah bebas iaitu amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif berpotensi untuk mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM. Angkubah bebas yang paling kuat mempengaruhi perilaku membisu ialah jangkaan kesan negatif ($\beta = 0.435$). Angkubah amalan pengurusan pula dapat

mempengaruhi perilaku membisu secara signifikan (nilai $\beta = 0.201$). Walau bagaimanapun, bagi angkubah iklim komunikasi, sungguhpun secara signifikan dapat mempengaruhi perilaku membisu namun kesannya sangat kecil (nilai $\beta = 0.170$). Angkubah penyederhana personaliti memberi kesan yang signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu.

Hasil analisis regresi menunjukkan sungguhpun iklim komunikasi terbuka namun perilaku membisu tetap berlaku dalam organisasi TDM. Pengaruh iklim komunikasi yang kecil pada nilai signifikan ($\beta = 0.170$) dipercayai telah menghasilkan keputusan yang bertentangan dengan kajian-kajian terdahulu apabila perilaku membisu dikesan berlaku dalam organisasi TDM yang mempunyai iklim komunikasi terbuka. Hasil kajian ini bertentangan dengan Bauer dan Mulder (2006) yang menyatakan bahawa perilaku membisu tidak akan berlaku dalam iklim komunikasi yang terbuka. Jelas sekali, dalam konteks ini, peranan personaliti lebih menyerlah dalam mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi-organisasi TDM. Sungguhpun iklim komunikasi terbuka, namun disebabkan lebih ramai anggota-anggota yang mempunyai personaliti jenis B (introvert), perilaku membisu tetap akan berlaku. Dalam kajian ini seramai 520 orang (74.8%) mempunyai personaliti jenis B (introvert).

Penyelidik ingin memberi penekanan tentang penemuan utama dalam kajian ini iaitu peranan personaliti dalam mempengaruhi hubungan antara angkubah iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Hasil kajian ini telah menerima

Hipotesis 4b dan 4c dan ini bermakna, personaliti boleh meningkatkan atau mengurangkan perilaku membisu dalam organisasi. Personaliti dipercayai dapat mempengaruhi hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu kerana anggota-anggota TDM yang mempunyai personaliti jenis B (introvert) tidak berani untuk bersuara kerana tidak mahu dilabel sebagai negatif, takut menerima hukuman dan tidak mahu hubungan dengan pegawai atasan terjejas. Apabila keadaan ini berlaku dalam organisasi maka organisasi tersebut akan mengalami fenomena perilaku membisu.

Walau bagaimanapun, peranan personaliti dalam mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi dengan perilaku membisu dalam organisasi TDM agak unik. Berdasarkan Teori Sistem Terbuka (Katz & Kahn, 1978), dalam keadaan iklim komunikasi terbuka perilaku membisu tidak akan berlaku. Namun begitu, dapatan hasil kajian ini menunjukkan kesan yang sebaliknya. Sungguhpun iklim komunikasi terbuka, perilaku membisu masih berlaku dalam organisasi-organisasi TDM kerana 74.8% responden terdiri daripada personaliti jenis B (introvert). Jelas sekali, pengaruh personaliti telah meningkatkan perilaku membisu dalam organisasi TDM.

Bagi faktor penyederhana etos dan tempoh perkhidmatan pula, ianya tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu. Bagi faktor etos, sungguhpun terdapat sedikit perubahan R^2 dalam interaksi antara angkuabah bebas dengan perilaku membisu namun, pengaruhnya adalah terlalu kecil dan tidak signifikan.

Faktor tempoh perkhidmatan pula tidak menunjukkan kesan yang ketara dalam mempengaruhi hubungan antara ketiga-tiga angkubah bebas dengan perilaku membisu.

5.4 Implikasi Kajian

Secara umumnya hasil kajian ini dapat memberi manfaat kepada pengurusan organisasi dalam menangani gejala perilaku membisu yang boleh memberi kesan yang negatif terhadap organisasi. Hasil kajian ini telah menunjukkan bahawa Model Perilaku Membisu yang dipelopori oleh Morrison dan Milliken (2000) boleh dijadikan asas penyelidikan di Malaysia. Begitu juga dengan peranan penyederhana dalam mempengaruhi perilaku membisu boleh digunakan mendasari penyelidikan.

Berpandukan hasil kajian yang diperolehi, beberapa perkara penting yang perlu diberi perhatian bagi memantapkan lagi fungsi dan amalan pengurusan dalam usaha mengurangkan perilaku membisu dalam organisasi. Sementara bagi dunia akademia pula, kajian ini dapat memberi sumbangan yang bermakna melalui penemuan personaliti sebagai angkubah penyederhana yang signifikan terhadap hubungan antara iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Bahagian ini seterusnya akan memberi penerangan dengan lebih terperinci tentang implikasi terhadap kajian ini.

5.4.1 Implikasi Akademia

Terdapat sekurang-kurangnya tiga sumbangan kajian ini terhadap perluasan sempadan ilmu yang sedia ada, terutamanya yang berkaitan dengan kajian tentang pembentukan personaliti anggota-anggota bawahan dan pengurusan jangkaan kesan negatif dalam kalangan anggota-anggota bawahan. Implikasi akademia yang dikenal pasti ialah peranan personaliti sebagai penyederhana, pengaruh angkubah bebas iklim komunikasi terhadap perilaku membisu dan pengukur perilaku membisu.

5.4.1.1 Peranan Personaliti Sebagai Penyederhana

Objektif pertama kajian ini ialah mengenal pasti bentuk hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu. Objektif kedua pula ialah mengenal pasti peramal yang paling kuat mempengaruhi perilaku membisu manakala objektif ketiga mengenal pasti pengaruh faktor penyederhana. Hasil kajian telah memberikan implikasi akademia dengan memperlihatkan secara langsung kesan amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dalam organisasi TDM.

Pengaruh penyederhana tempoh perkhidmatan dan etos tidak memperlihatkan pengaruh yang signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Walau bagaimanapun, faktor personaliti telah menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam

mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Hasil kajian ini telah berjaya merungkai kemusykilan yang pernah diutarakan oleh Morrison dan Milliken (2000) tentang kuasa dalam organisasi yang begitu kuat mempengaruhi perilaku membisu.

Dapatan kajian ini telah mengesahkan kebenaran kenyataan Morrison dan Milliken (2000) yang menyatakan bahawa terdapat suatu kuasa yang kuat dalam organisasi yang mempengaruhi ahli-ahli organisasi untuk menahan maklumat negatif tetapi penting bagi organisasi daripada pengetahuan pengurusan atasan. Anggota-anggota TDM yang mempunyai personaliti jenis B (introvert) telah mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM.

Secara jelasnya, kajian ini telah memaparkan bagaimana jenis personaliti anggota-anggota TDM mempunyai kesan yang signifikan dalam menentukan peningkatan perilaku membisu dalam organisasi TDM. Perilaku membisu yang disedehanakan oleh faktor personaliti mengukuhkan lagi peranan teori pendukung kajian ini iaitu teori pengurusan air muka. Hasil kajian ini mengesahkan pendapat Ting-Toomy (1988) tentang peranan menjaga air muka terhadap komunikasi dalam organisasi. Personaliti introvert tidak akan menyalurkan maklumat negatif ke atas kerana sangat mementingkan psikologi keselamatan diri setelah menimbangkan kemungkinan akibat buruk yang akan diterima.

5.4.1.2 Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu

Kajian ini buat pertama kalinya telah memasukkan faktor iklim komunikasi sebagai angkuabah bebas dalam mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi-organisasi TDM. Sungguhpun bidang kajian ini menjurus kepada gelagat organisasi namun aspek komunikasi tidak boleh diketepikan kerana perilaku membisu melibatkan proses komunikasi dalaman. Gabungan dua bidang yang penting iaitu gelagat organisasi dan komunikasi dalaman menjadikan kajian ini lebih mantap kerana ia menilai daripada dua sudut penting pengurusan organisasi. Dapatan kajian ini jelas menunjukkan bahawa iklim komunikasi TDM adalah terbuka. Walau bagaimanapun, keterbukaan iklim komunikasi organisasi TDM masih boleh dipanjangkan perbincangannya tentang sejauh mana keterbukaan tersebut jika dibandingkan dengan organisasi awam yang lain atau pun organisasi swasta.

Dalam kajian ini, isu utama yang dibincangkan ialah tentang keengganan anggota-anggota TDM menyampaikan maklumat negatif ke atas. Keterbukaan iklim komunikasi belum menjamin keadaan yang kondusif bagi seseorang anggota TDM menyuarakan pandangan atau pendapat yang negatif tentang organisasi kerana ia melibatkan isu sensitif yang boleh menjejaskan kedudukan mereka dalam organisasi. Iklim komunikasi yang terbuka mungkin hanya mengizinkan anggota-anggota TDM menyuarakan pandangan atau pendapat yang tidak menyentuh sensitiviti pihak atasan. Iklim komunikasi dipercayai terbuka kepada komunikasi yang tidak melibatkan isu-isu negatif dalam organisasi. Kajian lanjut perlu dilakukan untuk mengenal pasti tahap keberanian bersuara

yang berupaya mengelakkan daripada terjadi perilaku membisu. Kajian lanjut adalah perlu untuk mengukur tahap keberanian menyuarakan pendapat yang berkaitan isu negatif dalam sesebuah organisasi awam atau swasta.

5.4.1.3 Pengukur Perilaku Membisu

Bagi mengukur perilaku membisu, penyelidik telah mengubahsuai alat pengukuran yang pada asalnya telah dibentuk oleh Van Dyne, Ang dan Botero (2003) yang kemudiannya diadaptasi oleh Tangirala dan Ramanujam (2008). Walau bagaimanapun, Tangirala dan Ramanujam (2008) yang menggunakan lima item daripada Van Dyne, Ang dan Botero (2003) membuat pengubahsuaian bagi mengukur perilaku membisu dalam kalangan jururawat dalam konteks keselamatan pesakit di hospital. Pengukur perilaku membisu dalam kajian ini telah dibuat pengubahsuaian bagi mengukur perilaku membisu dalam kalangan anggota-anggota bawahan dalam organisasi TDM. Sungguhpun berbeza dari segi pendekatan berbanding kajian-kajian terdahulu, namun alat pengukur bagi kajian ini boleh digunakan untuk mengukur perilaku membisu dalam sebarang bentuk organisasi tidak kira sama ada organisasi awam atau swasta.

5.4.2 Implikasi Pengurusan

Hasil kajian menunjukkan beberapa perkara perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan dalam memastikan amalan pengurusan yang dilakukan dapat mengurangkan kecenderungan anggota-anggota TDM untuk memilih ke arah perilaku membisu apabila

mengaitkan dengan perkara-perkara yang negatif tetapi penting bagi kemajuan dan prestasi organisasi. Implikasi yang dikenal pasti ialah tentang pengaruh amalan pengurusan terhadap perilaku membisu, pengaruh iklim komunikasi terhadap perilaku membisu, pengaruh jangkaan kesan negatif terhadap perilaku membisu dan penilaian terhadap personaliti anggota.

5.4.2.1 Pengaruh Amalan Pengurusan Terhadap Perilaku Membisu

Berdasarkan hasil kajian ini, didapati amalan pengurusan yang terdiri daripada respons negatif terhadap maklum balas negatif, kurang mekanisma komunikasi ke atas dan kurang ruang menangani maklum balas negatif perlu diperbaiki bagi mengurangkan perilaku membisu dalam organisasi TDM. Pihak pengurusan mestilah bersikap lebih terbuka dan positif terhadap maklum balas negatif kerana ia adalah lebih baik untuk organisasi kerana kegagalan atau kelewatan maklumat tersebut sampai kepada pihak pengurusan akan menyebabkan pengurusan sukar mengesan masalah yang berlaku dalam organisasi pada peringkat awal.

Sikap pengurusan yang terlalu defensif terhadap maklum balas negatif boleh mengundang padah kerana anggota-anggota bawahan akan memerap maklumat negatif yang penting untuk proses membuat keputusan dalam organisasi. Rumusan yang dapat dibuat di sini ialah jika pengurusan tidak suka dengan amalan penyebaran maklumat negatif secara terbuka daripada peringkat bawahan, keutamaan terhadap pemilihan anggota-anggota yang mempunyai personaliti jenis B (introvert) boleh dilakukan semasa

proses pemilihan anggota-anggota untuk pengisian perjawatan. Bagi pihak pengurusan yang mengamalkan keterbukaan pula, pemilihan personaliti jenis A (ekstrovert) adalah lebih sesuai kerana banyak idea-idea dan pandangan serta kritikan membina yang diterima daripada anggota-anggota yang mempunyai personaliti jenis A. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa faktor personaliti boleh menentukan peningkatan atau pengurangan perilaku membisu dalam organisasi.

5.4.2.2 Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Perilaku Membisu

Sungguhpun sorotan susastera menunjukkan bahawa iklim komunikasi yang terbuka akan mengurangkan perilaku membisu namun dapatan kajian ini menunjukkan kesan yang sebaliknya. Dapatan kajian ini menunjukkan iklim komunikasi organisasi TDM adalah terbuka. Sungguhpun demikian, sejauh mana keterbukaan iklim komunikasi dalam organisasi TDM masih boleh menimbulkan persoalan memandangkan dapatan kajian ini adalah berdasarkan persepsi anggota-anggota TDM sendiri. Bagaimanakah pula iklim komunikasi badan-badan beruniform yang lain seperti Polis Diraja Malaysia, Jabatan Kastam Diraja, Imigresen, Bomba Dan Penyelamat, Jabatan Penjara serta lain-lain organisasi awam. Kajian pada masa depan juga boleh dibuat ke atas sebuah organisasi yang iklim komunikasinya dijangkakan berbentuk terbuka untuk melihat kesannya terhadap perilaku membisu.

5.4.2.3 Pengaruh Jangkaan Kesan Negatif Terhadap Perilaku Membisu

Selain itu, persepsi anggota-anggota TDM terhadap jangkaan kesan negatif juga perlu dikikis jika pihak pengurusan inginkan ketelusan dalam proses penyaluran maklum balas yang negatif tetapi kritikal bagi organisasi. Pihak pengurusan TDM mestilah berusaha mengurangkan perasaan takut dilabel negatif, bimbang terhadap hukuman dan bimbang hubungan terjejas dalam kalangan anggota-anggota TDM. Adalah lebih baik menerima secara terbuka di peringkat dalaman daripada menyelesaikan masalah yang rumit melibatkan pihak luar apabila masalah yang dihadapi menjadi terlalu genting dan boleh memudaratkan organisasi.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa jangkaan kesan negatif boleh menimbulkan persepsi negatif dalam kalangan anggota-anggota TDM sekaligus mendorong ke arah perilaku membisu. Pihak pengurusan hendaklah mengamalkan pendekatan yang lebih mesra subordinat dengan menggalakkan penyertaan dan penyaluran maklumat negatif secara terbuka demi kebaikan organisasi.

5.4.2.4 Penilaian Terhadap Personaliti Anggota-Anggota Bawahan

Tidak syak lagi, personaliti memainkan peranan yang sangat penting dalam pembentukan perilaku membisu dalam organisasi. Dapatan kajian menunjukkan 74.8% anggota-anggota TDM dalam organisasi yang dikaji terdiri daripada personaliti jenis B (introvert) yang lebih cenderung untuk berdiam diri daripada menyuarakan pendapat atau

pandangan. Sungguhpun iklim komunikasi bagi kajian ini adalah terbuka namun faktor personaliti telah menyederhanakan perilaku membisu.

Pihak pengurusan perlu mengetahui dengan terperinci tentang ciri-ciri personaliti anggota-anggota TDM dalam organisasi kerana perkara ini boleh memberi kesan yang serius terhadap prestasi organisasi. Jika majoriti ahli-ahli dalam organisasi terdiri daripada personaliti jenis B (introvert), maka setiap maklum balas yang diterima perlu diperiksa balas bagi menentukan kesahihan maklumat yang disampaikan. Personaliti jenis B (introvert) tidak akan menyampaikan maklumat negatif secara terbuka kerana ingin menjaga hati pihak atasan. Maklumat tidak tepat yang diterima oleh pihak atasan akan menyebabkan kesilapan membuat keputusan sekaligus boleh menjejaskan prestasi organisasi. Oleh hal yang demikian, kajian ini akan dapat membantu organisasi-organisasi menyelesaikan potensi masalah yang disebabkan oleh jenis-jenis personaliti yang terdapat dalam sesebuah organisasi.

5.5 Limitasi Dan Masalah Kajian

Secara teorinya, kajian ini pada mulanya ingin dilakukan terhadap seluruh organisasi TDM di Malaysia, namun beberapa limitasi tertentu di luar kawalan penyelidik terutama dari segi masa, perbelanjaan dan lokasi kajian, maka kajian ini terpaksa juga mengambil kira limitasi berikut:

1. Kajian ini hanya melibatkan beberapa organisasi TDM di bahagian utara Semenanjung Malaysia iaitu di negeri Kedah, Perak, Pulau Pinang dan Perlis.

Sungguhpun begitu, penyelidik menaruh keyakinan bahawa pemilihan ini telah dapat memberi gambaran secara keseluruhannya tentang organisasi-organisasi TDM di seluruh negara. Keadaan ini adalah munasabah kerana struktur organisasi pasukan-pasukan TDM yang terlibat dalam persampelan kajian ini adalah sama dengan struktur organisasi pasukan-pasukan TDM di negeri-negeri lain. Tambahan pula, anggota-anggota TDM boleh ditukarkan untuk berkhidmat di mana-mana pasukan berdasarkan pengisian perjawatan mengikut jenis perkhidmatan.

2. Responden yang terlibat dalam kajian ini hanyalah terdiri daripada anggota-anggota lain-lain pangkat (LLP) TDM iaitu bermula daripada pangkat Prebet sehinggalah ke pangkat Pegawai Waren.
3. Dari segi angkubah bebas, kajian ini hanya memberi fokus kepada amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dalam organisasi TDM.
4. Kajian ini hanya memberi fokus terhadap penyederhana personaliti, tempoh perkhidmatan dan etos dalam kalangan anggota-anggota LLP TDM walaupun terdapat banyak lagi faktor lain yang boleh diketengahkan dalam sesebuah penyelidikan.

5.6 Generalisasi

Secara teorinya, kajian ini adalah untuk mengeneralisasikan kepada keseluruhan organisasi awam dan swasta memandangkan perilaku membisu yang berlaku di luar

negara melibatkan sektor awam dan swasta. Oleh sebab beberapa batasan tertentu yang di luar bidang kawalan penyelidik, maka kajian ini hendaklah mengambil kira beberapa batasan berikut:

1. Kajian ini hanya melibatkan organisasi TDM di negeri Kedah, Perlis, Perak dan Pulau Pinang sahaja. Sungguhpun begitu, penyelidik yakin pemilihan ini dapat mewakili Tentera Darat Malaysia secara keseluruhannya. Keadaan ini munasabah, kerana struktur organisasi dan sistem pengurusan adalah serupa kerana setiap anggota TDM melalui proses latihan, kursus dan rutin harian yang seragam. Anggota-anggota TDM boleh ditukarkan untuk berkhidmat dalam organisasi yang serupa di seluruh negara. Walau di mana sekalipun pasukan TDM itu berada, perilaku anggota-anggota hampir serupa kerana mereka bernaung di bawah pemerintahan yang sama di seluruh negara cuma berbeza dari segi lokasi.

5.7 Arah Tuju Penyelidikan Yang Akan Datang

Hasil kajian menunjukkan beberapa kajian lain yang berkaitan boleh dan perlu dilakukan bagi memperkemaskan dan mengawasi batasan yang dihadapi oleh kajian ini. Antaranya adalah seperti berikut:

1. Sampel kajian ini adalah melibatkan anggota-anggota TDM yang sememangnya dilatih untuk mematuhi arahan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Secara logiknya iklim komunikasi dalam organisasi TDM ialah iklim tertutup, namun hasil kajian adalah

sebaliknya tetapi perilaku membisu tetap juga berlaku. Oleh hal yang demikian, kajian yang serupa boleh dilakukan dalam organisasi awam atau swasta bagi mengukur iklim komunikasi sekaligus melihat kesannya terhadap perilaku membisu. Penyelidik mencadangkan agar kajian yang serupa dilakukan terhadap organisasi kerajaan yang lain seperti Polis Diraja Malaysia, Kastam Diraja Malaysia, Jabatan Imigresen, Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) dan jabatan-jabatan kerajaan yang lain. Kajian seumpama ini adalah penting bagi kepentingan masyarakat kerana perilaku membisu merupakan potensi kepada masalah-masalah negara seperti rasuah, kes buli, penyelewengan dan penyalahgunaan kuasa. Kajian-kajian terhadap organisasi tersebut berkemungkinan akan menghasilkan penemuan-penemuan penting yang boleh memberi jalan penyelesaian terhadap beberapa masalah negara.

2. Antara objektif kajian ini adalah untuk mengesan peranan beberapa angkubah penyederhana dalam menentukan pengaruh amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif. Didapati pengaruh personaliti secara langsung dapat mempengaruhi hubungan antara iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Oleh hal yang demikian, adalah dicadangkan untuk kajian yang akan datang boleh mempertimbangkan angkubah personaliti sebagai angkubah bebas kepada perilaku membisu.

3. Memandangkan kajian ini hanya melibatkan anggota-anggota TDM di peringkat bawahan, dapatan kajian lebih tertumpu kepada persepsi anggota-anggota bawahan terhadap amalan pengurusan pegawai atasan sahaja. Kajian pada masa depan boleh

dilakukan terhadap pegawai-pegawai di peringkat atasan bagi mengukur perilaku membisu pegawai-pegawai atasan dalam organisasi yang berkemungkinan menyebabkan berlakunya perilaku membisu dalam organisasi.

4. Selain itu, terdapat beberapa isu penting yang berlaku di Malaysia seperti gejala buli yang sering dilaporkan berlaku di sekolah-sekolah serta pusat-pusat latihan. Kajian saintifik perlu dilakukan bagi mengenal pasti punca yang menyebabkan masalah tersebut terus berlaku sungguhpun beberapa langkah telah diambil oleh Kementerian Pelajaran bagi menangani gejala tersebut. Ada kemungkinan gejala tersebut mempunyai hubungan dengan perilaku membisu kerana mangsa buli takut membuat laporan bimbang menerima akibat buruk.

5. Masalah dalaman parti politik khususnya Umno dan Barisan Nasional masih belum pernah dibuat kajian. Seringkali dilaporkan di akhbar-akhbar sepertimana diterangkan dalam Bab 1, terdapat percanggahan pendapat tentang kebebasan bersuara dalam parti Umno. Ada pemimpin menyatakan bahawa Umno mengamalkan keterbukaan manakala ada pihak lain pula menyatakan bahawa ahli-ahli parti dilarang menyuarakan kritikan atau pandangan negatif tentang pemimpin atasan. Hanya melalui kajian saintifik sahaja dapat meleraikan kekusutan tersebut untuk masa depan Umno yang lebih gemilang. Hasil kajian dijangka dapat membantu pihak pengurusan parti Umno mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi masalah-masalah dalaman. Kajian juga boleh dibuat untuk mengukur iklim komunikasi dan mengenal pasti peramal yang paling kuat mempengaruhi perilaku membisu.

5.8 Penutup

Kajian ini cuba memahami setakat mana amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dapat mempengaruhi perilaku membisu. Selain itu kajian ini juga cuba mengenal pasti peranan angkubah penyederhana dalam mempengaruhi hubungan antara angkubah bebas dan angkubah bersandar. Hasil kajian menunjukkan amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif dipercayai dapat mempengaruhi perilaku membisu dalam organisasi TDM. Walau bagaimanapun, penemuan yang lebih penting lagi ialah tentang peranan yang dimainkan oleh angkubah penyederhana personaliti yang sangat signifikan dalam menentukan sama ada perilaku membisu akan meningkat atau pun sebaliknya dalam sesebuah organisasi. Oleh hal yang demikian, adalah penting bagi pihak pengurusan dalam organisasi memilih gaya pengurusan yang bersesuaian dengan persekitaran dengan memberi tumpuan khusus terhadap jenis personaliti ahli-ahli dalam organisasi agar komunikasi yang berkesan dapat diamalkan.

RUJUKAN

- A. Aziz Yusof & Juhari Ali (2000). 'Managing Culture In Organisation', *Malaysian Management Review*, Vol. 35 No. 2, pp. 60-65
- A. Aziz Yusof (2000). *Pengurus dan Gelagat Organisasi di Abad ke 21*. Prentice Hall, Petaling Jaya, Selangor.
- A. Aziz Yusof (2003). *Komunikasi untuk Pengurus*. Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd, Kuala Lumpur.
- Abdullah Abdul Ghani (2000). *Pengaruh Tingkah Laku Etika Ketua Terhadap Tingkah Laku Etika Subordinat Di sektor Kewangan Di Malaysia*, Tesis PhD, Universiti Utara Malaysia
- Abdul Khalid Hamzah (2009). *Penyaluran maklumat berhubung isu tidak puas hati*, Markas Tentera Darat, Wisma Pertahanan, Kuala Lumpur.
- Ahli diminta buang sindrom takut, *Berita Harian*, 14 Jun 2008.
- Ahmad Atory Hussain (1996). *Pengurusan Sumber Manusia dalam Organisasi Awam dan Swasta*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Ahmad Tahir bin Mohd Said (2003). *Dimensi Budaya Tentera Darat: Satu Pandangan, Sorotan Darat, Disember, Bil. 42, pp. 13-20*.
- Aiken, L.S. and S.G. West. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction*. Newbury Park, CA: Sage.
- Aldredge, J.E. (1985). *Communication And Decision Making Theories: Approach To Mitigate The Conflicting Forces In Union-Management Relations In The Fresno Transit Department*, A Dissertation Submitted To Golden Gate University In Candidacy For The Degree, Doctor Of Philosophy In Public Administration.
- Allen, B.J. (1996). Feminist standpoint theory: A black woman's review of organization socialization. *Communication studies*, 47, 257-271.
- Allen, M.W., Gotcher, J.M., & Seibet, J.H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980-1991. *Communication Yearbook*, 16, 252-330.
- Andreski, S. (1968). *Military Organisation and Society*, Routledge & Kegan Paul Ltd, London

- Andriopoulos, C. (2001). Determinants Of Organisational Creativity : A Literature Review, *Management Decision*, 39/10, 834-840.
- Anthony, W.P., & Gales, L.M. (2003). *Organisation Theory. A Strategic Approach*. Prentice Hall, United States.
- Argyris, C. (1977). 'Double Loop Learning Organisation'. *Harvard Business Review*, 55, 5, 115-29.
- Argyris C. Schon D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. 69 (3): 99-101.
- Ashford, S.J. & Cummings. L.L (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategy of creating information. *Organisational Behavior and Human Performance*. 32: 370-398.
- Asma Abdullah (1994). Leading and motivating Malaysian workforce. *Malaysian Management Review*, 29, (3), 24-40.
- Atlit dibelenggu sindrom takut, *Berita Harian*, 7 April 2009.
- Avergold, M. (2009). The significance of organization factors for the incidence of bullying, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 50, No. 3, 267-276.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Eaglewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Bartolome, F. (1989). Nobody Trusts The Boss Completely – Now What? *Harvard Business Review On Effective Communication*, Harvard Business School Press
- Bateman, T.S., Snell, S.A. (1999), *Management: Building Competitive Advantage*, 4th ed., McGraw-Hill, London., .
- Bauer, J. & Mulder, R.H. (2006). Upward feedback and its contribution to employees' feeling of self-determination, *Journal of Workplace Learning*, Vol 18, No 7/8, pp. 506-21.
- Beer, M., Eisenbach, R.A. and Spector, B. (1990). "Why change programs don't produce change", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 158-66.
- Beer, M., Nohria, N. (2000). "Cracking the code of change", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 133-41.

- Beer, M. and Eisenstat, R. (2000). "The silent killers of strategy implementation and learning". *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Berita Tentera Darat Malaysia, Januari, 2003.
- Bevan, J. (2001). *'The rise and fall of Mark & Spencer'*, Profile Books, London.
- Bond, C.F., & Anderson, E.L. (1987). The reluctant to transmit bad news: Public discomfort or public display? *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 176-187.
- Boon, O.K., Arumugam, V., Vellapan, V. & Yin, L.K. & Wai, C.K. (2006). A quantitative analysis of the link between organization culture and job satisfaction: Evidence from some Malaysian Health care organization, *Malaysian Management Review*, Vol. 41, No. 1, pp. 33-46.
- Bowen, D & Lowler, E III (1995). "Empowering service employees", *Sloan Management Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 73-88.
- Breen, V., Fetzer, R. Howard, L. & Preziosi, R. (2005). Concensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organisations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 17, No. 4, December, pp.215-229.
- Brislin, R.W. (1970). Back translation for cross cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216.
- Brown, P., & Levinson, S. (1987). *Politeness theory: Some universals in language usage*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of manager in work organization. *Academy Science Quarterly*, 19, pp. 533-546.
- Budaya membisu jejas daya inovasi organisasi, *Berita Harian*, 5 Februari, 2007.
- Buller, D.B. & Burgoon, J.K. (1996). "Interpersonal Deception Theory", *Communication Theory*, Vol. 6, pp. 203-242.
- Burgoon, J.K. & Hale, J. (1988). 'Non Verbal Expectancy Violations: Model Elaboration and Application to Immediacy Behaviors', *Communication Monographs*, Vol. 55, 1988, pp. 58-79.
- Bullis, C. (2005). From Productivity Servant To Foundation To Connection. One History Of Organisation Communication. *Management Communication Quarterly*, Vol 18, No. 4 May 2005, 595-603.
- Carver, C.S., Antonio, M., & Sceifer, M.F. (1985). Self-consciousness and self-assessment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48: 117-124.

- Che Su Mustafa, (2004). Peranan Budaya Organisasi Selaku Pemboleh Ubah Pengubah Dalam Hubungan Antara Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja, *The Malaysian Journal Of Language and Communication*, Vol. 1 (1), 21-52.
- Che Su Mustafa, (2004). Keberkesanan Komunikasi Organisasi: Satu Analisis Multidimensi, *International Journal of Management Studies*, Vol. 11 (2), pp. 91-122.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from management perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23 (3) , 167-200.
- Chow, C.H., Harrison, G.L., McKinnon, J.L., & Wu, A. (2001). *Organisational Culture: Association with effective commitment, job satisfaction and propensity to remain and information sharing in a Chinese cultural context*. CIBER working paper, San Diego State University.
- Christopher Ignatius Choong. (2006). Perkembangan Teknologi Maklumat Dan Komunikasi(ICT) Merupakan Elemen Penting Dalam Menentukan Hala Tuju Angkatan Tentera Malaysia, *Sorotan Darat, Bil 48*.
- Clampitt, P. & Down (1993). Employees Perception Of The Relationship Between Communication And Productivity, *The Journal Of Business Communication*, 30 (1), pp. 5-28.
- Cohen, A.R. (1958). Upward communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, 11, 41-43.
- Colella, A. (2001). Coworker distributive fairness judgements of workplace accommodations of employees with disabilities. *Academy of Management Review*, 26, 100-116.
- Connelly, T.G. & Shuckin, W. (1971). *An introduction to statistics for the sociences*. Bungay Soffolk: Macmillan Press Limited.
- Conlee, M.C. and Tesser, A. (1973). The effects of recipient desire to hear on news transmission'. *Sociometry*, 4, 588-99.
- Conrad, C. (1994). *Strategic Organisational Communication: Towards the Twenty First Century*, Harcourt Brace College Publishers
- Conrad, C. (2005). *Strategic Organisational Communication In a Global economy*, Thompson Wadworth

- Conrad, C. & Ryan, M. (1985). Power, praxis, and self in organizational communication theory. In R. McPhee & P. Thompkins (Eds). *Organisation communication* (pp. 235-258). Beverly Hills, CA: Sage.
- Corman, S.R. (2005). 'Growing up in turbulent times', *Management Quarterly*, Vol.18, pp. 604-611.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2001). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey, *Journal of Management Studies*, 37 (7), 904-930.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2001). *Business Research Method*, Singapore, McGraw-Hill.
- Cox, T.H. and Blake, S. (1991). 'Managing cultural diversity: implication for organizational competitiveness'. *Academy of Management Executive*, 5, 45-46.
- Cox, T.H. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Curtis, D.B., Floyd, J.J. & Winsor, J.L. (1992). *Business And Professional Communication*, Harper Collins Publishers, Central Missouri State University.
- Daly, J.A., Falcione, R.L., & Dalmhorst, M.L. (1979). *Communication correlates of relational and organisational satisfaction: An audit based investigation*. Paper presented at The Annual Convention Of The International Communication Association, Philadelphia.
- Daly, J.A. (2000). Colloquy: Getting older and getting better: Challenges for communication research, *Human Communication Research*, 26, 331.
- Dennis, H.S. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organization*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Dewan Bahasa Dan Pustaka (2002). *Kamus Dewan Edisi Ketiga*, Kuala Lumpur.
- Downs, C., & Hazen, M.A. (1977). A Factor analytic study of communication satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14, 63-74.
- Drucker, P.F. (1955). *The Practice of Management*, William Heinemann Ltd, London.
- Drucker, P.F. (1988). *Management*, Heinemann Professional Publishing, London.
- Duncan, Robert. (1972). "Characteristics of organisation environment and perceived environment uncertainty." *Administrative Science Quarterly* 17 pp. 313-27.

- Eastman, C., Jeng, T.S. (1999), "A database supporting evolutionary product model development for design", *Automation in Construction*, Vol. 8 pp.305-23..
- Edgement., R.L. & William, J. (1998). "Select Leader Using a Quality Management Process." *Quality Progress*. Vol. 31, Feb. pp. 78-82
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work team. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Eisenberg, E.M. & Witten, M.G. (1987). Reconsidering Openness in organizational communication. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 418-426.
- Ewing, D.W. (1977). *Freedom Inside the Organisation*. New York: Dutton.
- Fisher, C. (1979). 'Transmission of positive and negative feedback to subordinates: a laboratory investigation', *Journal of Applied Psychology*, October, pp. 533-40.
- Ford, R.C., Armandi, B.R. & Heaton, C.P. (1988). *Organisation Theory. An Integrative Approach*. Harper& Row, Publisher, New York.
- Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K. , Relyea, C., Frey, L., (2007). An exploratory Examination of Voice Behavior From an Impression Management Perspective. *Journal of Managerial Issues*, Spring, Vol 19, Iss 1, pp. 134-54.
- Fulk, J., & Mani,S. (1986). Distortion of communication in hierarchical relationship. In M. McLaughlin (Ed), *Communication Yearbook* (Vol. 9, pp. 438-510). Newsbury Park, CA: Sage.
- Gaddis, B., Connelly, S. & Mumford, M.D. (2004). Failure feedback as an affective event: Influence of leader affect subordinate attitude and performance, *The Leadership Quarterly*, 15, 663-686.
- Ghyczy, T.V, Oetinger, B.V & Bassford, C. (2001). *Clausewitz on Strategy, Inspiration and Insight From a Master Strategist*, John Wiley & son, Inc, New York.
- Glauser, M.J. (1984). 'Upward information flow in organization: review and conceptual analysis', *Human Relation*, 37, 613-43.
- Gibb, J. (1961). "Defensive Communication", *Journal Of Communication*, 11, pp. 141-48.
- Gibson, J.W. (1995). *The Supervisory Challenge: Principles and Practice*. (2nd. Ed). Prentice Hall, New Jersey.
- Goldhaber, G.M. (1983). *Organisation Communication*, Brown Company Publisher.

- Golhaber, G.M. (1990). *Komunikasi dalam organisasi*. Omardin Haji Ashaari & Azahar Raswan Dean Wan Din (Penterjemah). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction theory *Academy of Management Journal*, 21: 13-47.
- Grant, M.J. (1995). "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents." *Journal of Applied Psychology*, 80, : 532-537.
- Gray, J.H., Dunsten, I.L. & Sarros, J.C. (2003). 'A matter of size: Does organizational culture predict job satisfaction in small organization?' *Working paper, Faculty of Business and Economics, Monash University*.
- Griffith, S. (1971). Sun Tzu: The Art of War, Oxford Universiti Press, London.
- Griffin, E. (2003). *A First Look At Communication Theory*, Fifth Edition, McGraw-Hill.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Pearson International Eition.
- Harcourt, Richerson & Wattier, J.M. (1991). A National Study of Middle Manager Assessment of Organisation Communication Quality. *The Journal of Business Communication*. 28, 249-365.
- Hargie, O., Dickson, D., & Tourish, D. (1999). 'Communication in Management', Gower, Aldershot.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2000). *Handbook of Communication audit for organisation*', Routledge, London.
- Harrison, I.M., (1994). *Diagnosing Organisation: Method, Models and Process*. 2nd Ed. Sage Publication, Inc. Thousand Oaks.
- Hattersley, M.E. & Mcjannet, L. (2005). *Management Communication*, McGraw-Hill International Edition.
- Hisham Altalib (1992). *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam*. Kuala Lumpur: Nurin Interprise.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: SAGE publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations*, McGraw-Hill, London.

- Holtzhausen, D.R. (2002). The effects of workplace democracy on employee communication behavior: Implications for Competitive Advantage. *Competitiveness Review*, 12,2 pp. 30-48.
- Hosking, D.M. & Morley, L.E. (1991). *A Social Psychology of Organising: People, Process and Contexts*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hemstead.
- Houmanfar,R., Rodrigues, N.J. & Smith, G.S. (2009). Role of communication networks in behavioral systems analysis, *Journal of Organisational Behavior Management*, 29:257-275.
- Hunt, G.T. (1980). *Communication Skills In The Organisation, 1st Edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- IOM (Institute of Medicine). (2000). To err is human: *Building a safer health system*. Washington , DC: National Academic Press.
- Ireland, R.D., Auken, M.V. & Lewis,V.P. (1978). An investigation of the relationship between organization climate and communication climate. *Journal of Business Communication*. 16, 8-19.
- Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H., & Porter, L.W. (1987). *Handbook of Organisation Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Sage Publications.
- Jabatanarah Infantri, (2005). Military Ethos, *Sorotan Darat*, Jun, 2005, Bil 45, pp. 52-59.
- Jablin, F. (1982). Formal structural characteristic of organizations and superior-subordinate communication, *Human Communication Research*, 8, 338-347.
- Jablin, F. (1985). Task/Work Relationship, In the *Handbook of Interpersonal Communication*, edited by M. Knapp and G. Miller, Beverly Hill, CA. Sage.
- Jablin,F. (2000). Communication competence and effectiveness. In the *New Handbook of Organisational Communication*, edited by F. Jablin and L. Putnam, Thousand Oaks, CA: sage.
- Janis, I. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Jay,A. (1989). How To Run A Meeting, *Harvard Business Review On Effective Communication*, Harvard Business School Press
- Jones, E. (1990). '*Interpersonal Perception*', Freeman, New York,

- Jones, E., Watson, B., Gardner, J & Gallois, C. (2004). Organisation Communication Challenges for the new Century. *Journal of Communication*, December 2004.
- Juhari Ali (1987). *Asas Pengurusan*. Penerbit Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* 2nd ed. New York : Wiley.
- Keuning, D. (1998). *Management. A Contemporary Approach*. Pitman Publishing, London.
- Kelly, H.H. (1951). Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, 4, 39-56.
- Kelly, D. (1999). Using vision to improve organization communication, *Leadership & Organisational Development Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 92-101.
- Kementerian Pertahanan (2004). *Laporan Verifikasi Stok Kementerian Pertahanan Terhadap Stor-Stor Angkatan Tentera Malaysia*.
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundation of behavioral research* (2nd ed), New York: Holt, Rinehart & Winston.
- King, G. (1997). The Effect of Interpersonal Closeness and Issue Seriousness On Blowing The Whistle, *The Journal Of Business Communication*, 34, (4), pp. 419-436.
- Korsgaard, M. Robertson, L., Rymph, R. (1998). 'What motivates fairness: The role of subordinate assertiveness behavior on manager's interactional fairness', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 731-44.
- Krackhart, T. & Hanson, J.R., (2001). Informal Networks: The company behind the chart, *Harvard Business Review*, July-August. pp. 104-113.
- Krivonos, D. (1978). The relationship of intrinsic-extrinsic motivation and communication climate in organizations. *Journal of Business Communication*.
- Larsen, Svein, Folgero, Ingebjorg S. (1993). Supportive and defensive communication, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 5, Iss 3, pp. 22-26.
- Levitt, T. (1956). 'The changing character of capitalism', *Harvard Business Review*, Vol 34, pp. 37-47.
- Lucas, H. (1978). *Companion To Management Studies: A Survey Of Ideas, Theories And Concepts Relevant To Management*, Heinemann, London.

- Mawhinney, T.C. (2009). Identifying and extinguishing and deadly organizational practices, *Journal of Organisational Behavior Management*, 29:231-256.
- Malham M. Walkin, (1976). The ethics of leadership, *The American behavioral Scientist* (Pre-1986), *Thousand Oaks*: May/June, Vol 19, Issue 5, pp. 567-89.
- Malaysian Gun Man Surrender. (2000). *bbc.co.uk (BBC)*, retrieved on June 08, 2008.
- Mangsa buli alami gangguan emosi, *Berita Harian*, 2 Mac 2007,
- McBurney, D.H., & White, T.L. (2004). *Research Method*, Thomson Wadsworth, USA.
- McCaskey, M.B. (1989). The Hidden Messages Manager Send. *Harvard Business Review on Effective Communication*, Harvard Business School Press
- McCornack, S. A. (1992). 'Information manipulation theory. *Communication Monograph*, 59, 1-16.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T., Jr, (1988). *Personality in adulthood*, New York.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Interprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, W., & Starke, e. (1982). Own ability in relation to self concept of ability: A field study of information seeking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8: 501-507.
- Miceli, M.P. and Near, J.P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implication for company and employees*. New York: Lexington Books.
- Miller, K. (2003). *Organisation Communication, Approaches and Processes*, Third Edition, Thompson Wadsworth, United States.
- Mintzberg, H.A. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24, 934-948.
- Mintzberg, H.A. (1996). 'Musing on management', *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 61-67.
- M. Zaki Bin Wan Mahmood. (2005). Challenges Of Information Warfare, *Sorotan Darat, Bil 45*.
- Morgan, G. (1986), *Images of Organisations*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- 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 September, 2003 1353-76.

- 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 September, 2003 1352-1354.
- Neher, W. (1997). *Organisation Communication: Challenges Of Change, Diversity and Continuity*, Allyn & Bacon, Boston.
- Nunally, J.C. (1978). *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Nutt, P. (1999). 'Surprising but true: Half the decisions in organizations fail'. *Academy of Management Executive*, Vol 13, pp. 75-90.
- Nyberg. (1993). *The Varnish Truth: Truth telling and Deceiving in ordinary life*, Chicago: University of Chicago.
- Oakland, J.S. (1997). "Interdependent and Cooperation: The Essential of Total Quality Management." *Total Quality Management* Vol. 8. No.2 & 3 pp. 31-35.
- Oppel, R.A. (2002). 'Enron official says many knew about shaky company finances' *New York Times*, 15 February..
- O'Reilly, C. (1989). "Corporations, *Culture and Commitment: Motivation and Social Control In Organisations*, California Management Review, Vol. 31 No. 4, pp. 9-25.
- O'Reilly, C.A., & Robert, K. (1974). Information filtration in organizations: Three experiment, *Organisational Behavior and Human Performance*, 11, 253-265.
- Oxford Advanced Learners' Dictionary (2005). Seventh Edition, Oxford University Press.
- Pace, W.R. (1983). *Organisational communication: Foundation for human resource development*. Eaglewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Peterson, D., & Pace, W. (1976). Communication climate and organization satisfaction. Dalam Pace, W.R., & Faules, D.F. (1994). *Organisational Communication*. 3rd Edition. 107-110. Prentice Hall. New Jersey.
- Perbuatan dera, buli jejas, kredibiliti TUDM, *Berita Harian*, 26 Februari, 2007.
- Perlow, L. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, May 2003, 52-58
- Pearce, W.B., & Pearce, K.A. (2000). 'Extending The Theory of Coordinated Management of Meaning (CMM) Through A Community Dialogue Process', *Communication Theory*, Vol. 10, pp. 405-423.

- Pelatih senior KTU mungkin dihadap ke mahkamah, *Berita Harian*, 21 April, 2007.
- Peter, T. (2009). Military leaders and followers-do they have different decision styles?, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 50, No. 4, 317-328.
- Pierce, J. Dunham, R. , Cummings, L. (1984). 'Source of environmental structuring and participant responses', *Orgaisation Behavior and Human Performance*, Vol. 33, pp. 214-42.
- Pincus, J.A. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction And Job Performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419.
- Pinder, C., Harlos, H. (2001), "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol 20 pp. 331-69.
- Putnam, L. & Cheney, G. (1985). *Organisational Communication: Historical Development and Future Directions*.
- Quinn,R., Speitzer, G. (1997). "The road to empowerment: Seven questions every leader should answer." *Organisational Dynamics*, Vol. 26, No.2, pp. 37-50
- Quirke, B. (1995). *Communicating change*, McGraw-Hill, London.
- Razali Mat Zin (1999). Organisational Climate and communication climate as predictor of commitment to organization: A case study. *Malaysia Management Review*, 31, (4), 24-35.
- Randolf, W.A. (1995). "Navigating journey to empowerment", *Organisation Dynamics*, Vol. 22 No. 4, pp. 19-32.
- Read, W. (1962). 'Upward communication in industrial hierarchies. *Human relations*, 15, 2-16.
- Read, W. (1962). 'Upward communication in industrial hierarchies'. *Human Relations*, 15, 2-6. : The Mum Effect'. *Sociometry*, 33, 253 –63.
- Redding, W.C. (1973). *Communication within the organization*. New York: Industrial Communication Council: Lafayette. Ind.
- Redding, W.C. (1985). 'Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication'. *Communication Education*, 34, 245-58.
- Reeves, Daniel T, MA. (1990). *Combat Motivation: The Human Dimension Correlates*, Carlton University, Canada.

- Richard J. Smethurst (1971). The creation of the Imperial Military Reserve Association in Japan, *The Journal of Asian Studies* (Pre-1986): Aug, 30, 4, pp. 815-837.
- Riel, V., Cees, B.M., Berens, Guido, Dijkstra & Majorie (2009). Stimulating strategically aligned behavior among employees, *Journal of Management Studies*, Vol 46, No. 7, 1197-1126.
- Redding, W.C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. NY: Industrial Communication Council
- Robbins, S.P. (1991). *Organisation Behavior; Concepts, Controversies and Applications (5th Edition)*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Robbins, S.P. (1998). *Organisation Behavior; Concepts, Controversies and Applications (8th Edition)*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Roberts, K.H. and O'Reilly, C. A. (1974). 'Failures in upward communication in organisation'. Three possible culprits'. *Academy of Management Journal*, 17, 205-15.
- Robert, C.F., Barry, R.A. & Cherrill, P.H. (1988). *Organisation Theory: An Integrative Approach*, Harper & Row, Publisher, New York.
- Robert, K.H. and O'Reilly, C.A. (1974). 'Failures in upward communication in organization: three possible culprits'. *Academy of Management Journal*, 17, 205-15.
- Rosli Mohamad (2007). *Iklim Komunikasi Dan Pencapaian Organisasi. Kajian Kes Antara Dua Buah Organisasi Awam Malaysia*. Tesis PhD. Universiti Sains Malaysia.
- Rossen, S.R. and Tesser, A. (1970). 'On reluctance to communicate undesirable information: The Mum effect'. *Sociometry*, 33, 253-63.
- Ryan, K.D., & Oestreich, D.K. (1991). *Driving fear out of workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saiful Anwar bin Md Ali, (2003). Asymmetric Warfare: A Possible Option For The Malaysian Army, *Sorotan Darat*, Disember, Bil 42, pp. 3-6.
- Saiful Nizam bin Che Soh, (2005). Revolusi Ehwat Tentera (RMA), *Sorotan Darat*, Jun 2005, Bil. 45, pp. 60-69.
- Santhanathan,R.P. (2004). War Strategies and Tactics of Napoleon, *Sorotan Darat*, Jun, Bil 43, pp. 96-102.

- Saodah Wok, Narimah Ismail dan Mohd Yusof Hussain (2005). *Teori-Teori Komunikasi*, Professional Publishing Sdn Bhd.
- Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V. and Roth, J. (1992) 'Employees voice to supervisors'. *Employee responsibilities and right journal*, 5, 241-59.
- Schwartz J, Wald ML. (2003). Report on loss of shuttle focuses on NASA blunders, *New York Times*.
- Scott, R. L. (1993). 'Dialectical tensions of speaking and silence'. *The Quarterly Journal Of Speech*, 79, 1-18.
- Scott, W.G., & Hart, D.K. (1979). *Organizational America*. Boston,: HoughtonMifflin.
- Sekaran, U. (2000). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*, 3 rd . Ed. John Wiley & Son, Inc. Singapore.
- Senge, P. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organisations*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Sharom Hashim (2003). Peperangan Informasi, *Berita Tentera Darat Malaysia*, Bil. 114/01/03, pp. 3
- Shaw, B.R. (1997). *Trust in the balance: Building successful organization on Results, Integrity, and Concern*, Jossey- Bass, San Francisco, CA.
- Sims, R.R. (1991). The Institutionalization of Organisation Ethics. *Journal Or Business Ethics*, 10 (7), pp: 505-513.
- Singelis, T.M., & Brown, W. J. (1995). Culture, Self And Collectivist Communication: Linking Culture To Individual Behavior. *Human Communication Research*, 21(3), 354-389.
- Singleton, R.A. & Straits, B.C. (1999). *Approaches to Social Research*, Third Edition, New York, Oxford University Press.
- Smidts, A., Pruyn, A., Van Riel (2001). "The impact of employee communication and perceived external prestige or organizational identification," *Academy of Management Journal*, Vol 44, No. 5, pp. 1051-63.
- Steven, B. & Hisle, J. (1996). 'Hotel manager perceptions of upward and downward communication', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 8, pp. 29-32.

- Stevens, L.A. & Nichols, R.G. (1989). Listening to People, *Harvard Business Review On Effective Communication*, Harvard Business School Press.
- Stone, E.F., & Hollenback, J.R. (1989). Clarifying Some Controversial Issues Surrounding Statistical Procedures for Detecting Moderating Variables: Empirical Evidence and Related Matters. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp: 3-10.
- Swan, W., Langford, N., Watson, I., Varey, R.F. (2000), "Viewing the corporate community as a knowledge network", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5 No.2, pp.97-106..
- Swann, W.B. , & Read, S.J. (1981). Acquiring self knowledge: The search for feedback that fits. *Journal of personality and Psychology*, 41: 1119-1128.
- Sugarman, B. (2001). A learning- based approach to organizational change: some results and guidelines", *Organisational Dynamics*, Vol. 30 No. 1, pp. 62-76.
- Syd Abdul Rahman Syd Zin (2003). *Persepsi Stail Komunikasi Kepimpinan Mempengaruhi Kepuasan Dan Komitmen Pegawai Sokongan 1 Dalam Jabatan Kerajaan*. Tesis PhD. Universiti Sains Malaysia.
- Sebab-Sebab Pengundi Bosan, *Utusan Malaysia*, 22 Januari 2009.
- Sembilan pelajar buli junior guna seterika ditahan, *Berita Harian*, 7 April, 2009.
- Sprague, J. & Ruud, G.L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32: 169-193.
- Tak arah tutup mulut. Umno benarkan ahli suarakan rasa tidak puas hati, *Berita Minggu*, 13 April, 2008.
- Tangirala, S. & Ramanunjam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personal Psychology*; Spring, 61, 1; pp. 37- 68.
- Tentera Darat mahu terus relevan, *Berita Harian*, 1 Mac 2007,
- Tentera Darat 1933-2008 (2008). *Pengabdian, Perjuangan dan Pengorbanan*, Permai Padujaya Sdn Bhd, Ampang, Selangor Darul Ehsan.
- Tesser, A., & Rossen, S. (1975). The reluctance to transmit bad news. In L. Berkowitz (Ed), *Advanced in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 192-232). San Diego, CA: Academic Press.

- Thorkildsen, T.A. (2005). *Fundamentals of measurement in applied research*, Pearson Education, Inc. Boston.
- Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural Conflict Style: A Face-Negotiation Theory. *In Theories in Intercultural Communication*. Young Yun Kim and Gudykunst, W.S. (eds) Beverly Hill, Calif: Sage.
- Tourish, D. & Robson, P. (2003). Critical upward feedback in organizations: Processes, problems and implications for communication management , *Journal of Communication Management*, Vol. 8, Isss. 2, pp. 150-168.
- Trevino, L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organisations: A Person-situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11(3), pp: 601-617.
- Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organizational communication, Corporate Communication: *An International Journal*, Vol 6, No. 1, pp. 47-52
- Tynan, R. (2005). The effect of thread sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication, *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2, pp. 223-247.
- UMNO perlu dirombak secara besar-besaran, *Utusan Malaysia*, 22 Januari 2009.
- Umno perlu menangi hati Melayu, *Berita Harian*, 18 Mac 2008.
- Vacola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, Vol:27 No: 5, pp. 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S. Botero, I. (2003). "Conceptualising employee silence and employee voice as multidimensional construct," *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, pp. 1359-92.
- Victor, S.J. & Cullen, J.B. (1988). *The Organisational Bases Of Ethical Work Climate*. *Administrative Science Quarterly*, 33, pp: 101-125.
- Walther, J.B. (1988). Communication Satisfaction In The Bank: An Audit Evaluation. *The Journal Of Business Communication*, 25 (3), pp.79-85.
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson,D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*, W.W. Norton, New York.
- Weathrup, C. (1997). "Though trust", *Leader to Leader*, Vol 3, pp. Wnter, 46-54.
- Weber, Max. (1947). *The theory of social and economic organizations*. Diterjemahkan oleh A.M. Henderson, & T. Parson. New York: Oxford University Press.

- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology Of Organising*, 2nd Edition, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Weiss, W.H. (1998). Communication: Key to successful supervision. *The Wall Street Journal*, 19, (11), 12-15.
- Wert-Gray, S., Center, C., Brashers, D. E. , & Meyers, R.A. (1991). Research topics and methodological orientations in organizational communication: A decade in review. *Communication Studies*. 42, 141-154.
- Witney MJ, Cooper WH. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Wood, J.T. (2005). *Communication Mosaic: An Introduction To The Field Of Communication*, Thompson Wadworth.
- Yap Sin Tian (1992). “*Seni Ketenteraan Sun Zi*” (The Art Of War), Percetakan advance Sdn Bhd.
- Yrie, A.C. , Hartman, S., Galle, W.P. (2002). An investigation of relationship between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, 6 (3), 257-269.
- Yukl, G. and Falbe, C. (1990). “ Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts’. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-40.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organisation*. 3rd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. & Fu., P (1999). Determinants of delegation and consultant by manager, *Journal of Organistional Behavior*, 20, pp. 219-232.

Lampiran 1 – Senarai Pasukan-Pasukan TDM Di Bawah Naungan
Briged Kedua Infantri Malaysia

Bilangan	Pasukan
1	Kem 2 BGD
2	23 RAMD
3	2 RRD
4	9 RRD
5	3 RAD
6	22 RAD
7	91 RKPT
8	2 SSD
9	12 SSD (AW)
10	1 SKN RAJD
11	2 SKN RAJD
12	24 SKN RAJD (AW)
13	3 RS
14	4 RS
15	REJ 503 (AW)
16	2 KOMP KPTD
17	72 BN KPTD
18	2 KOMP KPD
19	72 WKSP
20	2 WKSP
21	31 WKSP (AW)
22	12 KOMP KPTD (AW)
23	MSS IPOH
24	MSS IPOH
25	17 PLT HU
26	PUSWATAN
27	PULMAT
28	2 PL BEKALAN
29	72 BOD
30	PALAPES UPSI
31	ITU

(Sumber: Markas Briged Kedua Infantri Malaysia)

Lampiran 2 – Senarai Pasukan-Pasukan TDM Di Bawah Naungan
Briged Keenam Infantri Malaysia

Bilangan	Pasukan
1	2 RAMD
2	6 RAMD
3	19 RAMD (MEK)
4	4 RRD
5	KEM 2 BGD
6	MK ARTI 2 DIV
7	KEM 6 BGD
8	BGD SEMPADAN
9	3 KAD
10	2 BN UBAT
11	2 KPTD
12	2 RSD
13	165 BN RISIK
14	6 WKSP
15	6 KPD
16	6 KOD
17	6 KPTD
18	MSS SP
19	MSS PP
20	ULS GURUN
21	6 RAJD
22	5 RS
23	REJ 504 (AW)
24	REJ 509 (AW)
25	REJ 513 (AW)
26	PALAPES UUM
27	PALAPES USM
28	PALAPES UNIMAP
29	UPKAT BUTTERWORTH
30	6 SSD
31	6 PL BEKALAN
32	PLT BEKALAN ALOR SETAR
33	42 IPOD
34	12 KOMP RISIK (AW)

(Sumber: Markas Briged Keenam Infantri Malaysia)



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel: 604 - 928 4000

Pusat Pengajian Siswazah

« KEDAH MAJU 2010 »

KOLEJ PERNIAGAAN

SOAL SELIDIK TESIS DOKTOR FALSAFAH

Tajuk : PERILAKU MEMBISU DALAM ORGANISASI
TENTERA DARAT MALAYSIA

Nama Penyelidik : LT KOL ZULKEFLI BIN ISMAIL

Nama Penyelia : PROF MADYA DR HAJI ABDULLAH BIN HAJI ABDUL GHANI

DR HJ SYD ABDUL RAHMAN BIN HJ SYD ZIN

BORANG SOAL SELIDIK

Di dalam risalah ini terdapat satu set soal selidik yang mengandungi beberapa soalan yang berkaitan dengan penyelidikan ini. Anda telah terpilih untuk menjawab soal selidik ini. Segala jawapan yang diberikan adalah untuk kegunaan penyelidik sahaja dan tidak akan diserahkan kepada mana-mana pihak untuk sebarang tujuan. Kerjasama anda menjawab semua soalan dengan jujur dan ikhlas amatlah dihargai.

Contoh Soalan :

	Sangat tidak setuju		Sangat setuju		
Setuju					
Saya perlu berhati-hati sebelum menyampaikan sebarang maklumat negatif kepada pihak atasan	1	2	3	4	5

Anda hanya perlu menandakan (/) pada angka yang bersesuaian mengikut pendapat anda.

Mei 2008



UNTUK BAHAGIAN A dan B SILA IKUTI ARAHAN BERIKUT:

Tandakan (/) pada angka yang sesuai mengikut pendapat anda.

1. **Sangat tidak setuju**
2. **Tidak setuju**
3. **Kurang setuju**
4. **Setuju**
5. **Sangat setuju**

BAHAGIAN A : AMALAN PENGURUSAN

a. Respons Negatif Terhadap Maklum Balas Negatif

1	Pengurusan tidak suka maklum balas negatif	1	2	3	4	5
2	Pengurusan tidak suka dikritik	1	2	3	4	5
3	Pengurusan akan menolak berita negatif yang disampaikan	1	2	3	4	5
4	Pengurusan tidak suka anggota membuat bantahan	1	2	3	4	5
5	Pengurusan tidak pernah mengakui kelemahan	1	2	3	4	5

b. Kurang Mekanisma Komunikasi Ke Atas

1	Anggota bawahan tidak boleh menyampaikan maklumat terus kepada pengurusan atasan	1	2	3	4	5
2	Komunikasi mestilah mengikut saluran pemerintahan	1	2	3	4	5
3	Anggota bawahan perlu memaklumkan kepada ketua yang paling dekat sebelum melaporkan kepada pegawai yang lebih kanan tentang sesuatu maklumat	1	2	3	4	5
4	Komunikasi perlu mengikut tatacara yang formal	1	2	3	4	5
5	Sukar untuk menyuarkan pendapat kepada pihak atasan	1	2	3	4	5

c. Kurang Ruang Menangani Maklum Balas Negatif

1	Berita negatif akan ditukar kandungan maklumat sebelum dimaklumkan kepada pengurusan atasan	1 2 3 4 5
2	Pengurusan menukar kandungan maklumat bagi melindungi kepentingan diri	1 2 3 4 5
3	Berita negatif akan dimanipulasi sebelum dihantar kepada pengurusan atasan	1 2 3 4 5
4	Terdapat individu dalam organisasi yang tidak jujur dalam penyaluran maklumat sebenar	1 2 3 4 5
5	Maklumat negatif akan diubahsuai kandungannya	1 2 3 4 5

BAHAGIAN B. IKLIM KOMUNIKASI

1	Saya diberi kebebasan untuk menggunakan idea sendiri semasa menjalankan tugas	1 2 3 4 5
2	Ketua sentiasa sedia menerima cadangan	1 2 3 4 5
3	Ketua sentiasa faham masalah kerja saya	1 2 3 4 5
4	Kehendak ketua selari dengan matlamat organisasi	1 2 3 4 5
5	Ketua sering menghormati perasaan saya	1 2 3 4 5
6	Ketua sentiasa bertanggung jawab tentang masalah organisasi	1 2 3 4 5
7	Ketua sentiasa merujuk kepada anggota bawahan sebelum membuat keputusan	1 2 3 4 5
8	Ketua sering memberi sokongan kepada anggota bawahan	1 2 3 4 5
9	Ketua tidak menggunakan kuasa dalam mesyuarat	1 2 3 4 5
10	Saya bebas menyatakan sesuatu yang saya rasa tidak berpuashati tentang organisasi	1 2 3 4 5
11	Ketua sentiasa menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap kakitangan bawahannya	1 2 3 4 5
12	Ketua sentiasa menunjukkan minat terhadap masalah kerja yang dihadapi oleh anggota bawahan	1 2 3 4 5
13	Saya sentiasa percaya dengan kemampuan ketua saya	1 2 3 4 5
14	Adalah mudah untuk memberikan pendapat kepada ketua saya	1 2 3 4 5
15	Ketua akan sentiasa cuba menjelaskan sesuatu masalah kerja supaya anggota bawahan mudah faham	1 2 3 4 5
16	Ketua sentiasa mengakui kesilapan beliau	1 2 3 4 5
17	Adalah tidak sia-sia jika memberi pendapat kepada ketua saya kerana beliau akan mendengar setiap pendapat saya	1 2 3 4 5
18	Ketua yang berpengalaman lebih mudah untuk berinteraksi dalam proses membuat keputusan	1 2 3 4 5

UNTUK BAHAGIAN C dan D SILA IKUTI ARAHAN BERIKUT:

Tandakan (/) pada angka yang sesuai mengikut pendapat anda.

1. **Sangat tidak setuju**
2. **Tidak setuju**
3. **Kurang setuju**
4. **Setuju**
5. **Sangat setuju**

BAHAGIAN C. JANGKAAN KESAN NEGATIF

a. Takut Dilabel Negatif

1	Anggota bawahan merasa tidak selesa untuk menyampaikan maklumat dalam organisasi	1 2 3 4 5
2	Pengurusan atasan sentiasa curiga terhadap anggota bawahan	1 2 3 4 5
3	Pengurusan atasan menganggap anggota bawahan tidak boleh diharap	1 2 3 4 5
4	Anggota yang menyampaikan maklumat negatif akan dipandang serong	1 2 3 4 5
5	Anggota bawahan berasa tidak selamat untuk mengkritik pengurusan atasan	1 2 3 4 5

b. Bimbang Hukuman

1	Anggota bawahan enggan untuk menyampai maklumat negatif kerana bimbang akan dihukum	1 2 3 4 5
2	Pengurusan atasan hanya inginkan berita positif sahaja	1 2 3 4 5
3	Pengurusan atasan tidak suka kepada maklumbalas yang negatif	1 2 3 4 5
4	Anggota yang kerap bersuara tidak disukai oleh pengurusan atasan	1 2 3 4 5
5	Penyampai berita negatif akan dianggap melawan arus	1 2 3 4 5

c. Bimbang hubungan terjejas

1	Membuka pekung adalah tidak baik untuk kumpulan	1 2 3 4 5
2	Keharmonian kumpulan lebih penting daripada mendedahkan kesalahan ahli kumpulan	1 2 3 4 5
3	Anggota tidak berani membuat pendedahan maklumat negatif kerana bimbang akan dipinggirkan	1 2 3 4 5
4	Tindakan mendedahkan masalah organisasi menjejaskan kedudukan orang lain dalam organisasi	1 2 3 4 5
5	Saya lebih mementingkan kepentingan kumpulan daripada kepentingan diri	1 2 3 4 5

BAHAGIAN D : PERILAKU MEMBISU

1	Adalah lebih baik berdiam diri daripada menyuarakan pendapat yang boleh menyebabkan kemarahan ketua	1 2 3 4 5
2	Lebih baik mengikut kehendak ramai daripada mempunyai pandangan yang berbeza	1 2 3 4 5
3	Saya lebih suka menyimpan rasa tidak puas hati terhadap pengurusan daripada menyuarakannya	1 2 3 4 5
4	Tiada guna menyuarakan pendapat kerana ianya tidak akan mengubah keadaan	1 2 3 4 5
5	Saya tidak suka menyoal pengurusan sungguhpun menyedari ia bertentangan dengan pendapat saya	1 2 3 4 5
6	Saya tidak berani langsung menyatakan pendapat saya kepada pengurusan	1 2 3 4 5
7	Saya sengaja mendiamkan diri kerana tidak mahu mencari masalah dengan pengurusan	1 2 3 4 5
8	Keselamatan diri lebih penting daripada kehormatan diri	1 2 3 4 5
9	Saya perlu menjaga air muka pihak atasan sebelum menyuarakan sesuatu perkara yang sensitif	1 2 3 4 5
10	Berdiam diri adalah jalan terbaik untuk mengelakkan diri daripada sebarang masalah	1 2 3 4 5
11	Saya lebih mementingkan kepentingan rakan sejawat daripada kepentingan diri	1 2 3 4 5
12	Perkara sulit tidak sepatutnya dibincangkan secara terbuka	1 2 3 4 5
13	Saya perlu memikirkan maruah orang lain sungguhpun menyedari kepincangan telah berlaku dalam organisasi	1 2 3 4 5
14	Saya sedar sesuatu yang tidak kena berlaku dalam organisasi tetapi tidak berupaya melakukan apa-apa tindakan	1 2 3 4 5
15	Saya tidak akan bercakap perkara yang sensitif dalam organisasi	1 2 3 4 5

UNTUK BAHAGIAN E, SILA IKUTI ARAHAN BERIKUT:

Arahan : Sila jawab semua soalan dengan mengisi jawapan yang bersesuaian dengan menandakan (/) pada angka yang sesuai dengan penilaian anda.

BAHAGIAN E : PERSONALITI

1. Memandang remeh tentang temujanji	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak pernah lewat
2. Tidak berdaya saing	1	2	3	4	5	6	7	8	Sangat berdaya saing
3. Tidak pernah Tergesa-gesa	1	2	3	4	5	6	7	8	Selalu tergesa-gesa
4. Melakukan satu perkara pada satu masa	1	2	3	4	5	6	7	8	Cuba melakukan banyak perkara dalam satu masa dalam satu masa
5. Lambat dalam melakukan sesuatu	1	2	3	4	5	6	7	8	Cepat sesuatu melakukan sesuatu
6. Meluahkan perasaan	1	2	3	4	5	6	7	8	Memendam perasaan
7. Banyak kepentingan peribadi	1	2	3	4	5	6	7	8	Sedikit kepentingan peribadi

UNTUK BAHAGIAN F, SILA IKUTI ARAHAN BERIKUT:

Arahan : Sila jawab semua soalan dengan mengisi jawapan yang bersesuaian di tempat kosong atau tandakan (/) pada ruangan/angka yang sesuai dengan anda.

BAHAGIAN F : BUTIR-BUTIR PERIBADI

1. Jantina : 1. Lelaki
2. Perempuan

2. Umur _____ tahun

3. Pendidikan : 1. PMR/SRP
2. SPM
3. STPM
4. Diploma
5. Ijazah Sarjana Muda
6. Lain-lain, sila nyatakan

4. Jenis Perkhidmatan : 1. Infantri (**RAMD, RRD**)
2. Bantuan Tempur (**Jurutera, Armor, Semboyan, Artileri**)
3. Bantuan Perkhidmatan (**KPD, KOD, JLJD, KPTD, KPA**)

5. Pangkat :

1. PW/SSjn
2. Sjn
3. Kpl
4. L/Kpl
5. Pbt/Rjr/Kfn/Gunner

6. Lama berkhidmat : _____ tahun

7. Status perkahwinan : 1. Bujang
2. Kahwin

Lampiran 4 – Analisis Faktor Amalan Pengurusan

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.797
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2050.574
	Df	45
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
mekkom1	1.000	.596
mekkom2	1.000	.437
mekkom3	1.000	.689
mekkom4	1.000	.681
Responseg1	1.000	.699
Responseg2	1.000	.757
Responseg3	1.000	.754
ruangneg3	1.000	.529
ruangneg4	1.000	.712
ruangneg5	1.000	.513

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
mekkom3	.822		
mekkom4	.790		
mekkom1	.764		
mekkom2	.605		
Response3		.855	
Response2		.849	
Response1		.802	
ruangneg4			.836
ruangneg3			.726
ruangneg5			.538

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Lampiran 5 - Analisis Faktor Iklim Komunikasi

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.923
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4880.123
	df	105
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
iklim1	1.000	.552
iklim2	1.000	.635
iklim3	1.000	.711
iklim4	1.000	.724
iklim5	1.000	.588
iklim6	1.000	.600
iklim9	1.000	.662
iklim10	1.000	.541
iklim12	1.000	.544
iklim13	1.000	.628
iklim14	1.000	.578
iklim15	1.000	.674
iklim16	1.000	.555
iklim17	1.000	.659
iklim18	1.000	.503

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
iklim15	.747		
iklim13	.701		
iklim18	.688		
iklim14	.659		
iklim12	.611		
iklim17	.579		
iklim3		.778	
iklim4		.758	
iklim2		.741	
iklim6		.627	
iklim5		.604	
iklim9			.805
iklim16			.589
iklim1			.584
iklim10			.539

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Lampiran 6 – Analisis Faktor Jangkaan Kesan Negatif

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4092.975
	df	78
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
labelneg1	1.000	.618
labelneg2	1.000	.696
labelneg3	1.000	.751
labelneg4	1.000	.626
hukum1	1.000	.377
hukum2	1.000	.574
hukum3	1.000	.717
hukum4	1.000	.686
hukum5	1.000	.591
hubungjejas1	1.000	.591
hubungjejas3	1.000	.686
hubungjejas4	1.000	.719
hubungjejas5	1.000	.656

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
hukum3	.814		
hukum4	.754		
hukum2	.714		
hukum5	.705		
hukum1	.491		
labelneg3		.808	
labelneg2		.772	
labelneg1		.749	
labelneg4		.722	
hubungjejas4			.810
hubungjejas5			.749
hubungjejas3			.731
hubungjejas1			.648

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Lampiran 7 - Analisis Faktor Perilaku Membisu

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.847
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3296.425
	df	78
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
silence1	1.000	.713
silence2	1.000	.701
silence3	1.000	.702
silence4	1.000	.617
silence6	1.000	.488
silence7	1.000	.662
silence8	1.000	.582
silence9	1.000	.456
silence11	1.000	.571
silence12	1.000	.642
silence13	1.000	.662
silence14	1.000	.559
silence15	1.000	.528

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
silence13	.793		
silence12	.784		
silence11	.685		
silence14	.642		
silence15	.621		
silence1		.806	
silence2		.787	
silence3		.772	
silence4		.747	
silence7			.767
silence8			.738
silence6			.688
silence9			.576

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.