

Perilaku Membisu dalam kalangan Pekerja Malaysia di Organisasi Jerman: Satu Kajian Rintis

*Silence Behavior among Malaysian Employees in German Organizations:
A Pilot Study*

Robe'ah Yusuf¹, Ezhar Tamam², Jusang Bolong² & Mohd Nizam Osman²

¹Fakulti Bahasa & Komunikasi, Universiti Pendidikan Sultan Idris

²Fakulti Bahasa Moden, Universiti Putra Malaysia

e-mel: robe_ah@fbk.upsi.edu.my

Abstrak

Kerap kali wujud kesukaran dalam penyampaian maklumat oleh pekerja tempatan khususnya dalam organisasi yang diketuai oleh bangsa asing. Di antara masalah utama yang pernah dibincangkan oleh pengkaji terdahulu ialah tindak tanduk pekerja membisu serta perilaku membisu. Artikel ini membincangkan analisis konsep pekerja membisu dan pembinaan instrumen kajian tentang kecenderungan membisu. Tumpuan kajian ini adalah untuk melihat kecenderungan membisu pekerja Malaysia yang bekerja di organisasi Jerman. Fokus kajian adalah kepada organisasi Jerman yang terletak di Kuala Lumpur dan Shah Alam yang dipilih berdasarkan mengikut taburan tumpuan organisasi Jerman yang tertinggi di Malaysia. Pra uji telah dijalankan dan kertas ini melaporkan keputusan ujian kebolehppercayaan dengan mengambil nilai alpha Cronbach melebihi 7.0 ke atas dan seterusnya dipilih untuk digunakan dalam soal selidik sebenar.

Kata kunci konsep perilaku membisu, Organisasi Jerman, ujian kebolehppercayaan, soal selidik

Abstract

Difficulties to convey information by local employees particularly in organizations led by foreigners frequently arise. Among the problems that had been discussed by previous researchers were employee silence behaviour and silence attitude. This article discusses about the analysis of the concept of employee silence behaviour as well as developing research instruments on silence tendency. The focus of this research is to examine the silence tendency among Malaysian employees who are working in German organizations. German organizations in Kuala Lumpur and Shah Alam were selected based on the highest density distribution of German organizations in Malaysia. Pre-test had been done and this paper is to report the result of reliability test by taking Cronbach alpha value 7.0 and above and subsequently it was chosen to be used in the actual survey.

Keywords concept of silence behaviour, German Organisations, reliability test, survey

Pendahuluan

Budaya membisu dikatakan telah menjadi amalan dalam mesyuarat pegawai kerajaan Malaysia (*Utusan Malaysia*, 23 Disember 2006). Beberapa pengkaji di Malaysia telah membuat kajian tentang budaya membisu dari aspek dan persepsi negara Malaysia (Juhari, 1987; Razali, 1999; Zulkefli, 2010). Menurut Rusinah (2005), perlakuan seperti membisu boleh berpunca daripada budaya pengurusan. Kenyataan ini dibuktikan pula dalam kajian tentang perilaku membisu di organisasi Angkatan Tentera Malaysia oleh Zulkefli (2010). Tumpuan kajian adalah kepada tindak tanduk menapis dan menyekat penyaluran maklumat ke atas serta budaya pengurusan organisasi (Zulkefli, 2010).

Dalam konteks negara Eropah seperti Jerman, bentuk-bentuk komunikasi konteks rendah dicirikan oleh mesej verbal dan eksplisit, gaya komunikasi berterus-terang dan langsung (Hall, 1955). Mengatakan apa yang dimaksudkan (*they say what they mean*) dan memaksudkan apa yang mereka katakan (*they mean what they say*) kerana budaya Jerman mengamalkan individualistik. Keadaan

yang sangat berbeza di Barat yang menyanjung tinggi nilai individualistik. Mereka sangat mengutamakan kehidupan peribadi serta kebebasan diri seperti yang terdapat dalam kalangan masyarakat Amerika, Britain, Kanada, Jerman dan Perancis. Kemajuan yang dicapai oleh negara-negara ini adalah didorong oleh kejayaan peribadi individu itu dari segi pengiktirafan, kekayaan dan pernyataan diri (*self-actualization*). Bagi masyarakat berbudaya individualistik, objektif individu dan matlamat lebih diutamakan daripada kumpulan, individu berpegang kepada nilai-nilai seperti berkeupayaan, bercita-cita tinggi, intelektual dan bebas untuk mencapai kejayaan dengan cara mereka sendiri. Menurut Freeman dan Schettkat (2002), pekerja asing seperti orang Amerika mengambil masa yang agak lama untuk menyesuaikan diri di organisasi Jerman. Menurut Miroslawki (1999), untuk mengelakkan risiko membuat kesilapan subordinat dari kalangan bangsa Cina lebih selesa berdiam diri dalam perbincangan bersama dengan bangsa Jerman.

Pemilihan organisasi Jerman dalam kajian ini adalah kerana Jerman merupakan salah satu daripada sepuluh rakan dagangan utama Malaysia iaitu Singapura, Rakyat China, Amerika Syarikat, Jepun, Thailand, Korea, Indonesia, Hong Kong, Persekutuan Jerman dan Taiwan. Negara-negara ini menyumbangkan 72.0 peratus atau RM506.0 bilion kepada jumlah perdagangan Malaysia sepanjang tempoh Januari–September 2010 (Laporan Perangkaan Muktamad Perdagangan Luar Negeri Malaysia, 2011). Faktor lain yang menyebabkan organisasi Jerman dipilih dalam kajian ini adalah kerana organisasi Jerman merupakan antara pelabur utama dalam estet perindustrian di Malaysia (Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011-2015, 2010).

Tumpuan kepada bangsa Jerman adalah kerana mereka mengamalkan gaya komunikasi sangat berorientasikan komunikasi konteks-rendah; sementara gaya komunikasi orang Malaysia lebih berorientasikan komunikasi konteks-tinggi. Menurut Hofstede (1983), dalam budaya individualistik, individu lebih menjaga kepentingan diri mereka sendiri dahulu serta keinginan anggota keluarga terdekat. Dalam budaya kumpulan pula, individu tersebut tergolong dalam satu atau lebih kumpulan terdekat di mana kumpulan itu tercipta dan berdasarkan aktiviti-aktiviti yang seterusnya. Misalnya, nilai budaya individualistik didefinisikan menjaga kepentingan diri sendiri atau lebih ingin mencapai matlamat sendiri daripada matlamat kumpulan. Manakala bagi kumpulan pula, mereka akan hanya lebih mementingkan atau mengutamakan matlamat kumpulan berbanding matlamat individu (Ting-Toomey *et al.*, 1991). Rakyat Malaysia iaitu pekerja tempatan merupakan subordinat di organisasi Jerman dan rakyat Jerman merupakan superior. Bagi subordinat komunikasi konteks tinggi biasanya mengandungi unsur-unsur berlindung atau “cakap beralas” (Saodah *et al.*, 2005). Manakala bagi superior komunikasi konteks rendah iaitu dengan menyatakan apa yang mereka maksudkan (Hofstede, 2001). Subordinat yang terdiri daripada rakyat tempatan sudah pasti akan menghadapi cabaran komunikasi dan cenderung membisu kerana praktis komunikasi yang berbeza. Namun begitu kajian ini bukanlah membincangkan secara terperinci tentang komunikasi antarabudaya.

Menurut Juhari (1987), cabaran komunikasi seperti perilaku membisu oleh subordinat boleh memberi kesan seperti menjejaskan masa depan sesebuah organisasi. Kajian lalu menunjukkan subordinat mengamalkan budaya membisu (Morrison & Milliken, 2000; Milliken *et al.*, 2003; Vakola & Bouradas, 2005; Tangirala & Ramanujam, 2008). Sebagai contoh, jatuhnya syarikat gergasi Enron di Amerika Syarikat adalah disebabkan para pekerja tidak berani menyuarakan tentang kepincangan yang berlaku dalam aspek kewangan syarikat (Conrad, 2005).

Banyak faktor penyebab kecenderungan membisu seperti iklim komunikasi, gaya kepimpinan dan persepsi terhadap pihak atasan (Zulkefli, 2010). Faktor seperti ketarikan penampilan dan karakteristik individu boleh mempengaruhi keinginan individu lain untuk berkomunikasi (Koontz, 1984). Dalam kajian ini diandaikan ketarikan penampilan superior sama ada boleh menggalakkan komunikasi atau mengakibatkan kecenderungan membisu. Kecenderungan membisu mengakibatkan subordinat tidak dapat memajukan kerjaya dan kegagalan saluran maklumat dari bawah ke atas.

Konsep Membisu dalam Organisasi

Secara relatifnya kajian tentang pekerja membisu adalah suatu fenomena baru. Di Malaysia, kajian empirikal tentang perilaku membisu atau cenderung membisu oleh pekerja tempatan yang bekerja di organisasi multinasional amat kurang dijalankan. Beberapa pengkaji tempatan hanya membincangkan konsep umum perilaku membisu yang boleh mempengaruhi oleh iklim komunikasi dan penyaluran maklumat di sesebuah organisasi (Abdul Aziz & Ahmad Juhari, 2000; Abdullah, 2000). Hanya kajian

oleh Zulkefli (2010), membincangkan secara mendalam faktor-faktor penyumbang kepada perilaku membisu seperti amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif yang merupakan kerangka konseptual kajian. Dalam kajian Zulkefli (2010), fenomena membisu dibincangkan sebagai perilaku membisu.

Manakala kajian oleh sarjana Barat lebih menumpukan tentang pembentukan konsep perilaku membisu dan istilah ini mula dibincangkan oleh Morrison dan Milliken pada tahun 2000. Pekerja di sesebuah organisasi mempunyai persepsi bahawa apabila bersuara boleh mengundang padah (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 *et al.* (2003) turut membantu mengembangkan lagi konsep serta pemahaman tentang bersuara dan membisu. Van Dyne *et al.* (2003) memperkenalkan konsep membisu secara pasif, membisu secara proaktif dan membisu secara prososial.

Dalam kajian Morrison dan Milliken (2000) juga menerangkan tentang perilaku membisu yang dialami di kebanyakan organisasi yang 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. Walaupun 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. Secara umumnya kebanyakan pengkaji membincangkan konsep membisu yang merujuk kepada kepincangan dalam sesebuah organisasi akibat masalah penyampaian dan iklim komunikasi (Moasa, 2011). Menurut Bogosian (2011), perilaku membisu mengakibatkan halangan kepada penyampaian maklumat.

Kajian Lepas

Tulisan ini hanya akan membincangkan sorotan kajian lalu bermula tahun 2000 hingga terkini. Kajian oleh Morrison dan Milliken (2000) tentang perilaku membisu berdasarkan objektif untuk menerangkan tentang proses terjadi fenomena membisu dengan lebih bersistem dalam sesebuah organisasi. Kajian mengaplikasikan metodologi yang merangka konseptual terhasilnya fenomena membisu dalam organisasi. Tumpuan perbincangan memfokuskan beberapa preposisi yang dibentuk. Dapatan kajian menunjukkan terdapat keadaan seperti suatu norma dalam organisasi yang menjadi penghalang kepada subordinat untuk bersuara. Keadaan ini wujud secara berlebihan apabila melibatkan perkara-perkara yang dianggap negatif. Walaupun kajian ini menampilkan satu dapatan yang berlainan daripada pengkaji era 1990-an, namun jurang kajian jelas kelihatan dalam pembolehubah amalan pengurusan yang dicadangkan. Seterusnya kerangka konseptual yang dicadangkan juga masih belum diuji secara empirikal oleh pengkaji berkenaan.

Kajian Pinder dan Harlos (2001) menunjukkan perilaku membisu oleh pekerja dilakukan dengan sengaja. Pekerja membisu dengan cara tidak menyampaikan idea, maklumat dan pendapat yang berkaitan kepada organisasi. Pengkaji ini mencadangkan tentang konsep prososial iaitu pekerja melaporkan perkara positif untuk memperolehi hasil yang juga positif. Kajian lanjut oleh Zhou dan George (2001) menunjukkan perilaku membisu mencerminkan motif seseorang pekerja terhadap pengurusan dan organisasi. Pengkaji ini melabelkan '*acquiescent voice*' sebagai melepaskan diri dan '*defensive voice*' bagi mempertahankan diri dengan mengamalkan sikap membisu. Pekerja akan bersuara bila berpuas hati dengan persekitaran pekerjaan. Apabila pekerja memperoleh peluang bersuara, keadaan ini akan juga menggalakkan perkembangan kreativiti pekerja.

Objektif kajian Holtzhausen (2002) adalah untuk mengenal pasti hubungan antara demokrasi di tempat kerja, penambahbaikan komunikasi dalam organisasi dan impaknya terhadap organisasi.

Pembolehubah berdaya saing turut dikaitkan dengan bersuara iaitu 'voice'. Kajian lapangan dijalankan terhadap 2709 orang pekerja organisasi kewangan di Afrika Selatan. Pengukuran berdasarkan kaedah kuantitatif yang meliputi 25 soalan dalam soal selidik yang mengandungi empat skala ordinal. Dapatan menunjukkan terdapat penglibatan pekerja dalam organisasi bergantung kepada kualiti hubungan antara subordinat dan ketua. Keadaan 'mesra' dan kondusif boleh membantu penglibatan subordinat dalam menyalurkan maklumat ke atas dan mampu mengelakkan situasi membisu pekerja. Namun begitu, kajian ini lebih menumpukan perbincangan tentang iklim komunikasi dalam organisasi. Walau bagaimanapun, iklim komunikasi bukanlah pembolehubah yang diukur oleh pengkaji tersebut.

Pada tahun 2003 terdapat lebih daripada tiga orang sarjana yang mengkaji dan membincangkan isu perilaku membisu khususnya di Barat. Kajian oleh Milliken, Morrison dan Hewlin (2003) dengan objektif kajian untuk mengenal pasti faktor-faktor yang boleh mempengaruhi pekerja dalam menyuarakan pendapat serta isu. Pengkaji mengandaikan pekerja enggan menyuarakan pendapat kerana bimbang kesan negatif. Temu bual dilakukan ke atas 40 orang pekerja dalam sektor perindustrian. Keputusan melaporkan para pekerja enggan menyuarakan pendapat dan isu kerana bimbang terhadap hukuman yang akan diterima. Pekerja juga takut dilabel sebagai negatif serta mahu menjaga hubungan baik dan tidak mahu menjejaskan anggota lain di organisasi sendiri. Kajian memperlihatkan jurang kerana mengumpul data dari sampel yang kecil dan kurang dari aspek pengalaman. Dapatan kajian tidak dapat menjelaskan hubungan antara beberapa pembolehubah yang dikemukakan oleh pengkaji.

Manakala objektif kajian Van Dyne *et al.* (2003) adalah untuk menunjukkan bahawa perilaku membisu tidak semestinya disebabkan oleh sekatan bersuara. Ini adalah kajian secara konseptualisasi. Pengkaji cuba menjelaskan isu perilaku membisu lahir daripada motif pekerja sendiri. Ternyata jurang kajian wujud kerana kajian ini hanya berdasarkan andaian semata-mata. Kajian oleh Tourish dan Robson (2003), telah mengkaji perilaku membisu dengan objektif untuk melihat penyaluran maklumat ke atas secara umum. Pengkaji menjalankan kajian secara audit komunikasi ke atas 146 kakitangan di organisasi kesihatan. Namun begitu ketiadaan maklum balas ke atas disebabkan oleh pihak pengurusan tidak menggalakkan penyaluran maklumat negatif ke atas. Organisasi yang dikaji tidak menggunakan sistem komunikasi ke atas dengan berkesan. Jurang kajian menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi penyaluran maklumat ke atas tidak dapat diterangkan dengan jelas kerana ketiadaan pembolehubah yang dibentuk dalam kajian ini.

Pident dan Ashford (2003), telah mengkaji tentang perilaku membisu berdasarkan gender. Tourish dan Robson (2003), kajian ialah untuk mengkaji teori penyampaian sesuatu isu dalam organisasi khususnya oleh pengurus wanita. Suatu kajian kualitatif terhadap 776 pelajar telah dijalankan dan para pelajar terdiri daripada penuntut *Midwestern Business School*. Dapatan kajian melaporkan bahawa pengurus wanita memilih untuk tidak campur tangan dalam hal menyuarakan isu hak persamaan jantina. Walau bagaimanapun, dapatan kajian tidak mampu menunjukkan analisis bagi hubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang dikaji.

Kajian oleh Dundon dan Rollinson (2004) adalah berkaitan kerjaya dan hubungan sosial. Dapatan menunjukkan kebanyakan pekerja memilih membisu daripada menyampaikan maklumat ke atas. Kajian ini juga menunjukkan seakan wujud suatu cara untuk melindungi rakan-rakan sekerja agar mempunyai satu kata dalam hal yang mampu menjejaskan kerjaya mereka. Kajian oleh Vakola dan Bouradas (2005) berpandukan objektif untuk mengenal pasti dimensi membisu menurut persepsi individu. Seramai 677 pekerja sektor industri mengambil bahagian sebagai responden. Soal selidik dibina dengan mengaplikasikan kerangka konseptual yang diasaskan oleh Morrison dan Milliken (2000). Pengkaji telah mengguna pakai regresi hierarki bagi mengenal pasti peramal terkuat. Dapatan menunjukkan sikap penyelia terhadap perilaku membisu merupakan peramal yang terkuat. Seterusnya diikuti oleh sikap pengurusan atasan dan peluang untuk komunikasi. Perilaku membisu mempunyai hubungan yang positif dengan sikap penyelia dan sikap pengurusan terhadap perilaku membisu. Perilaku membisu mempunyai hubungan yang negatif dengan peluang untuk berkomunikasi. Walau bagaimanapun kajian ini tidak mengambil kira faktor personaliti sebagai pembolehubah kajian.

Kajian Tynan (2005), menyentuh isu perilaku membisu dengan objektif untuk mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan anggota-anggota dalam organisasi gagal menyalurkan maklumat kritikal yang penting bagi proses membuat keputusan. Kajian dijalankan terhadap 539 pelajar universiti bagi kajian pertama. Tujuannya adalah untuk mengukur ancaman terhadap sensitiviti dan beri muka. Manakala bagi kajian kedua pula seramai 39 pelajar jurusan perniagaan mengambil

bahagian. Dapatan kajian menunjukkan 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. Namun begitu dalam kajian pertama hanya menggunakan pelajar sebagai responden. Kajian ini didapati sukar untuk digeneralisasi dalam situasi tempat kerja sebenarnya. Kajian kedua mengambil pelajar lepasan ijazah sebagai responden tetapi saiz sampel adalah kecil untuk digeneralisasi dan menggambarkan situasi sebenar di tempat kerja.

Bauer dan Mulder (2006) pula mengkaji tentang penyaluran maklumat. Objektif kajian untuk mengenal pasti sama ada penyaluran maklumat ke atas boleh membantu meningkatkan iklim komunikasi yang positif dan responden terdiri daripada 76 pekerja sektor industri berteknologi. Satu set ujian persepsi terhadap penyaluran maklumat ke atas telah dijalankan. Keputusan mendapati persepsi subordinat terhadap ketua mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kesejahteraan diri. Maklum balas ke atas hanya akan berlaku dalam iklim komunikasi yang selesa dan selamat bagi subordinat. Didapati kajian ini lebih sesuai dibuat ke atas beberapa organisasi yang mempunyai ciri-ciri budaya dan iklim yang serupa sebagai perbandingan.

Manakala Fuller *et al.* (2007), mengkaji tentang 'bersuara'. Kajian berdasarkan objektif untuk meninjau sejauh mana faktor pemantauan diri mempengaruhi prestasi individu dalam organisasi. Responden adalah seramai 310 jururawat, juruteknik dan kakitangan sokongan. Kajian ini turut menguji 101 pasangan superior-subordinat dalam organisasi tersebut. Dapatan menunjukkan pekerja yang kerap bersuara mempunyai peluang yang lebih cerah untuk dinaikkan pangkat. Hal ini berbeza dengan pekerja yang menghadkan keinginan untuk 'bersuara'. Pekerja yang mempunyai tempoh perkhidmatan yang panjang menunjukkan tahap bersuara yang lebih tinggi. Jurang daripada kajian ini adalah berdasarkan kepada aspek pemilihan responden yang mana pemilihan berdasarkan jantina didapati tidak sama rata. Sebanyak 95 peratus merupakan responden wanita. Pada akhir kajian, Fuller *et al.* (2007) mencadangkan kajian akan datang patut mengambil kira faktor personaliti. Pada pendapat pengkaji, hal ini yang boleh mempengaruhi keinginan seseorang untuk bersuara.

Kajian oleh Tangirala dan Ramanujam (2008) berdasarkan objektif untuk mengenal pasti kesan faktor peramal individu dan kumpulan terhadap perilaku membisu. Kajian telah dijalankan di sebuah hospital di Amerika Syarikat iaitu *Midwestern Hospital*. Responden seramai 850 orang jururawat di hospital tersebut. Instrumen telah direka bentuk oleh pengkaji terdahulu dengan menggunakan skala likert (1-5). Bagi pembolehubah perilaku membisu, pengkaji mengadaptasi instrumen yang digunakan oleh Van Dyne, Ang dan Botero, (2003). Dapatan kajian menunjukkan pekerja yang mempunyai emosi positif yang tinggi lebih rendah tahap perilaku membisu. Manakala 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. Tempoh perkhidmatan didapati tidak mempunyai hubungan dengan perilaku membisu. Iklim keadilan prosedur menjadi penyederhana hubungan antara kesan negatif terhadap kumpulan dan komitmen dengan perilaku membisu. Jurang kajian yang agak nyata kerana hanya menggunakan sebuah organisasi sebagai sampel kajian dan semua responden terdiri daripada wanita berbangsa Caucasian. Dapatan kajian mungkin dipengaruhi oleh faktor jantina serta bangsa. Soal selidik yang digunakan telah dipendekkan bagi perilaku membisu. Pengkaji hanya menggunakan 5 item berbanding 15 item yang terdapat dalam soal selidik yang asal.

Park dan Keil (2009) menguji perilaku membisu berdasarkan tiga dimensi iaitu kesenyapan dengan niat tertentu, membisu sebagai mekanisme menyelamatkan diri dan ciri-ciri kolektif sesebuah organisasi iaitu mengikut pendapat majoriti di organisasi. Kahveci (2010), menambah satu dimensi dalam kajiannya iaitu kegagalan pengurus sesebuah organisasi mengurus secara intelektual menyebabkan pekerja menjurus kepada pemilihan keputusan yang tidak tepat. Beliau melihat peranan pengurus sebagai faktor pekerja membisu (Kahveci, 2010:11).

Manakala kajian konsep tentang perilaku membisu oleh Donaghey *et al.* (2011) telah dijalankan dengan objektif untuk mengumpulkan sejumlah konsep membisu. Pengkaji telah membuat sorotan kajian lalu meliputi bila dan bagaimana pekerja-pekerja bersuara lantang dan bila dan bagaimana mereka akan memilih untuk membisu. Pengkaji juga menekankan tentang pengurusan melalui penetapan agenda dan struktur institusi serta perilaku membisu. Pengkaji turut mencadangkan satu rangka konsep untuk penelitian analisis bagi kajian akan datang.

Kajian Nikmaram *et al.* (2012), merupakan kajian terkini perilaku membisu di Iran dengan menumpukan kepada keputusan pekerja di satu-satu organisasi untuk mempertahankan pendapat mereka dan mengakibatkan mereka mencipta fenomena membisu dalam organisasi. Fenomena yang

membawa kepada kesukaran-kesukaran seperti satu peningkatan tahap tidak puas hati dan mengurangkan komitmen terhadap organisasi. Namun begitu tumpuan kajian hanya di universiti di Tehran sahaja.

Kajian oleh Ronca dan Stack (2013), lebih menjurus kepada pekerja di firma guaman. Kajian ini terhadap superior iaitu peguam yang seringkali dianggap menjaga maruah dengan berperilaku membisu. Risiko yang boleh terjadi dalam pengurusan mengakibatkan pekerja dan superior menganggap masing-masing menyediakan keperluan seperti dokumen-dokumen kerja. Kejadian ini akhirnya mengundang masalah '*falling between two stools*' kerana beranggapan pihak lain menyediakan keperluan bagi pihak yang lain. Namun begitu tulisan ini masih lagi di peringkat kajian.

Hasan Karaca (2013), mengkaji perilaku membisu dari aspek Asia dengan mengkaji impak organisasi membisu dalam organisasi berhierarki di *National Turkish Police*. Kajian ini merupakan kajian rintis yang melihat sebab-sebab pekerja dalam organisasi berhierarki memilih untuk membisu. Pengkaji merumuskan bahawa faktor-faktor pekerjaan itu sendiri dan organisasi itu sendiri (pentadbiran dan organisasi) punca kepada fenomena ini berlaku. Kajian ini menyokong kepada kajian yang pernah dijalankan oleh Cakici (2008).

Pembinaan Semula Konsep Membisu

Iklim komunikasi perlu diberi perhatian kerana iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi (suatu evaluasi makro) mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons subordinat terhadap superior, harapan-harapan, konflik-konflik antara personal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut (Pace & Faules, 1994). Menurut Mohd. Taib dan Che Su (2001), iklim komunikasi yang baik dalam sesuatu organisasi dapat mengurangkan konflik, meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan produktiviti. Holtzhausen (2002), turut menjelaskan bahawa iklim komunikasi boleh mempengaruhi perilaku subordinat. Iklim komunikasi berperanan menjayakan komunikasi dari bawah ke atas (Razali 1999; Zulkefli 2010).

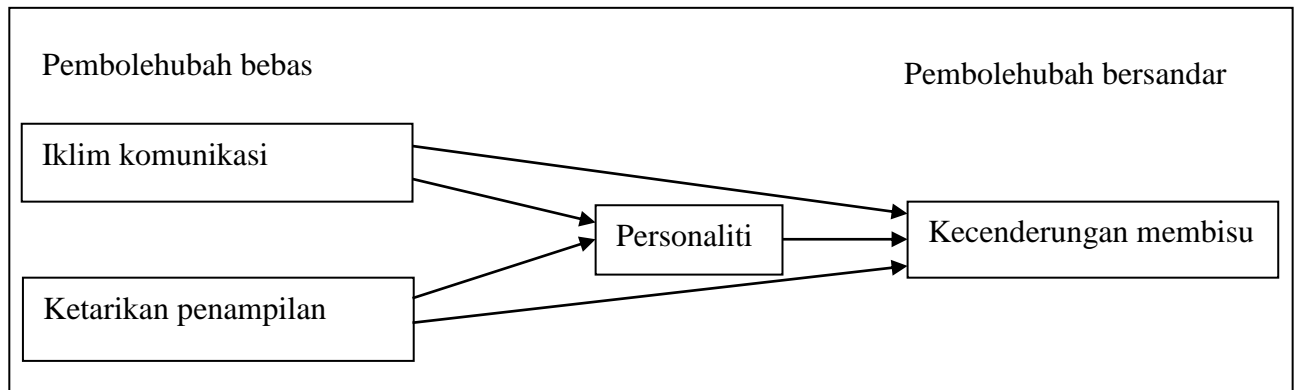
Pada amnya faktor ketarikan penampilan yang boleh mempengaruhi pekerja mendekati pemimpin supaya mereka dapat berusaha secara sukarela ke arah mencapai matlamat bersama (Koontz, 1984). Organisasi yang mengamalkan pendekatan korporat, lebih menitikberatkan keberkesanan komunikasi pada semua peringkat seperti personaliti dan ketarikan penampilan pengurus agar dapat menggambarkan imej sesebuah organisasi (Rosidayu, 2006). Ketarikan penampilan secara interpersonal boleh dinilai berdasarkan tiga dimensi utama fizikal, sosial dan tugas (Mc Croskey *et al.*, 2006). Kahveci (2010) menyarankan peranan pengurus diambil kira dari aspek intelektual mahupun interpersonal. Ketarikan penampilan mendorong pergaulan dan bersosial seseorang individu khususnya dalam berkomunikasi (Mc Croskey *et al.*, 2006).

Kajian Kuchinke (1999) tentang penampilan superior Jerman dan Amerika dalam syarikat telekomunikasi Jerman mendapati responden-responden berbangsa Amerika dinilai lebih tinggi daripada Jerman. Dua dimensi penampilan dikaji iaitu aspek kepemimpinan transformasi (karisma dan motivasi berpengaruh). Ketarikan penampilan superior yang baik menggalakkan interaksi manusia (komunikasi), kepercayaan, penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan dan kerja berkumpulan dalam melaksanakan perkongsian pengetahuan seperti kerelaan berkongsi dan kreativiti (Zuliana & Khalil, 2008). Ketarikan penampilan seseorang ketua juga penentu kepada komitmen pekerja dengan perilaku membisu (Nikmaram, 2012).

Fuller *et al.* (2007), menjelaskan personaliti juga mampu mempengaruhi kecenderungan membisu. Menurut Hjelle dan Ziegler (1992), ciri personaliti terbahagi kepada introvert dan ekstrovert. Ciri utama introvert ialah kurang bersosial dan suka berdiam diri manakala ciri utama ekstrovert mudah bergaul, bersosial dan aktif berbicara. Personaliti ekstrovert merupakan individu yang mudah bergaul, mudah mendapat kawan, mempercayai orang lain dan tertarik kepada aktiviti fizikal. Manakala introvert pula, individu yang lebih menumpukan kepada aktiviti mental dan intelektual (Nor Rihah, 2002). Vakola dan Bouradas (2005), juga menyarankan faktor personaliti perlu diambilkira sebagai pembolehubah dalam kajian pekerja membisu.

Berdasarkan soroton kajian lalu, penulis mendapati perilaku membisu sedia wujud dalam senario negara Malaysia seperti yang dikaji oleh Juhari (1987), Razali (1999) dan Zulkefli (2010). Namun begitu terdapat jurang kajian kerana tidak mengambil kira aspek kecenderungan membisu dalam kalangan subordinat. Selain itu kajian lalu juga dijalankan dalam kalangan organisasi tempatan

sahaja tidak melibatkan organisasi multinasional. Kajian terhadap organisasi multinasional perlu dilakukan kerana perbezaan aspek komunikasi antarabudaya subordinat-superior. Secara ringkasnya penulis merumuskan pembolehubah-pembolehubah kajian adalah seperti dalam kerangka konseptual berikut berdasarkan sorotan kajian lalu seperti dalam Rajah 1.



Rajah 1 Kerangka konseptual kajian

Metodologi

Kajian membisu merupakan kajian kontemporari dalam kalangan pengkaji sains sosial meliputi komunikasi, organisasi, pengurusan, personaliti dan psikologi (Hasan Karaca, 2013). Kajian yang bermula pada awal 1990-an hingga kini rata-rata mengukur perilaku membisu dengan kaedah kuantitatif kerana melibatkan pandangan umum di sesebuah organisasi terhadap superior (Moasa, 2011). Kajian kuantitatif kerap dilakukan kerana beranggapan bahawa kemampuan suara majoriti memungkinkan perubahan sesuatu dasar namun masih sukar terlaksana disebabkan 'halangan' (Bogosian, 2011).

Pembinaan Instrumen Kajian

Instrumen kajian dibina berdasarkan sorotan kajian lalu untuk disesuaikan dengan kerangka konseptual yang terbina. Soalan diubah suai daripada pengkaji lalu iaitu Zulkefli (2010) kerana menguji pembolehubah bersandar dan bebas yang sama (perilaku membisu dan iklim komunikasi) dan kajian melibatkan organisasi tertentu. Analisis faktor telah dilakukan dan seterusnya melakukan ujian kebolehpercayaan. Nilai alpha Cronbach yang dilaporkan bagi item-item iklim komunikasi ialah 0.7 dan perilaku membisu ialah 0.9 (Zulkefli, 2010).

Adaptasi soal selidik daripada Zulkefli (2010) lebih sepadan dalam kajian ini kerana bersesuaian dengan budaya pekerja tempatan. Selain itu responden sasaran merupakan pekerja tempatan di organisasi tertentu. Namun begitu penulis memilih 10 organisasi Jerman secara rawak mewakili populasi organisasi dengan membahagikan kepada empat pecahan iaitu perkilangan/industri (kod 1), perkhidmatan (kod 2), perbankan (kod 3) dan lain-lain (kod 4).

Penulis turut menggunakan instrumen kajian oleh Mc Croskey *et al.* (2006) kerana jurang kajian lalu yang menunjukkan kurangnya pengkaji lalu mengkaji ketarikan penampilan sebagai pembolehubah bebas. Mc Croskey *et al.* (2006), melaporkan nilai alpha Cronbach bagi item-item ketarikan penampilan adalah 0.8. Soal selidik yang telah dibina oleh Mc Croskey *et al.* (2006) telah menjelaskan dengan dimensi ketarikan penampilan berdasarkan fizikal, sosial dan tugas (tanggungjawab yang dilakukan).

Manakala soalan-soalan yang melibatkan personaliti diubah suai daripada Hazalifah (2007). Ujian personaliti yang digunakan oleh Hazalifah (2010) lebih fokus kepada item-item tindak-tanduk perlakuan individu bagi personaliti ekstrovert. Laporan menunjukkan nilai alpha Cronbach bagi personaliti ektroversi adalah 0.8. Skala Likert 5 mata digunakan bagi menunjukkan skor personaliti

bermula dengan 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (setuju). Skor melebihi 25 ke atas menunjukkan seseorang individu tersebut adalah dalam kumpulan personaliti ekstrovert.

Berdasarkan kekuatan instrumen oleh pengkaji lalu, maka penulis merangka semula instrumen untuk digunakan dalam kajian ini. Berdasarkan 5 skala Likert, responden diberi pilihan bagi bahagian A, B dan C dalam lingkungan 'tidak pernah' (kod 1), 'sekali sekala' (kod 2), 'agak kerap' (kod 3), 'kerap' (kod 4) dan 'menjadi kebiasaan' (kod 5). Manakala pembahagian item adalah seperti dalam Jadual 1 dan 2.

Jadual 1 Pembahagian item bahagian 1

Pembolehubah Bebas	Jenis Item	Nombor Item
Iklim Komunikasi	Positif	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
	Negatif	11
Ketarikan Penampilan	Positif	12, 14, 15, 16, 17, 18, 20
	Negatif	13, 19
Perilaku Membisu	Positif	21, 22, 28, 29, 30
	Negatif	23, 24, 25, 26, 27

Jadual 2 Pembahagian item bahagian II

Personaliti (Dimensi)	Jenis Item	Nombor Item
Extrovert	Positif	1, 3, 5, 6, 7, 9
	Negatif	2, 4, 8, 10

Skor

Skor	1	-	25 (Personaliti Introvert)
Skor	26	-	50 (Personaliti Ekstrovert)

Bahagian demografi melibatkan 11 soalan merangkumi jantina, bangsa, agama, tahun kelahiran, lama perkhidmatan, jabatan pekerjaan, taraf jawatan, kelayakan akademik, pendapatan, kursus yang pernah dihadiri dan kebolehan berbahasa. Penulis mentadbir sendiri set soal selidik dan diagihkan secara manual. Kutipan data pra uji ini dijalankan pada awal bulan Mac 2013 di kawasan perindustrian Bukit Beruntung, Selangor kerana terdapat syarikat Jerman beroperasi di sana. Data dikumpul daripada 20 orang kakitangan dan pekerja secara rawak. Seterusnya data turut dikumpul pada bulan April 2013 di sebuah organisasi Jerman yang menyediakan perkhidmatan penghantaran di Cyberjaya, Selangor. Data diperolehi daripada 20 orang kakitangan dan pekerja secara rawak. Jumlah responden untuk pra uji ini ialah $n = 40$.

Dapatan Kajian

Prosedur alpha Cronbach telah digunakan untuk ujian kebolehpercayaan kerana paling kerap dan popular (Norisis, 1990). Prosedur ini berasaskan konsistensi dalaman sesuatu ujian yang berdasarkan purata korelasi antara item-item yang terdapat dalam ujian tersebut. Guilford dan Ruchter (2005) mencadangkan bahawa pekali kebolehpercayaan sepatutnya melebihi 0.80, sebagai penanda aras untuk penerimaan sesuatu instrumen. Sehubungan itu kajian ini menggunakan darjah pekali kebolehpercayaan 0.80 nilai alpha Cronbach sebagai penanda aras untuk menerima instrumen yang digunakan dalam soal selidik.

Kod semula atau 'recode' telah dijalankan ke atas soalan personaliti bersifat terbalik atau 'reverse' item. Soalan-soalan 2, 4, 8 dan 10 negatif diterbalikkan untuk mengelakkan responden keliru dengan personaliti ekstrovert yang dinyatakan. Selepas kod semula terdapat peningkatan pada keputusan nilai alpha Cronbach. Senarai item-item adalah dalam Jadual 3.

Jadual 3 Ujian kebolehpercayaan sebelum dan selepas kod semula

Nombor Item	Pembolehubah	Alpha Cronbach (sebelum kod semula)	Alpha Cronbach (selepas kod semula)
2	Pemalu	0.68	0.80
4	Suka menyisih diri	0.71	0.82
8	Suka berahsia	0.72	0.85
10	Diam bersama orang tidak dikenali	0.70	0.81

Keputusan ujian mendapati, instrumen yang dibina boleh digunakan untuk mengumpul data sebenar. Didapati bahawa nilai alpha Cronbach di antara 0.7 hingga 0.85 dan menunjukkan setiap pembolehubah yang dikaji mempunyai tahap kebolehpercayaan yang mencukupi untuk digunakan sebagai instrumen kajian (Nunally, 1978). Item-item 2, 4, 8 dan 10 diterima bagi pembinaan instrumen untuk kajian sebenar kerana menunjukkan peningkatan nilai seperti yang disaran oleh Guilford dan Ruchter (2005). Manakala keputusan penuh ujian kebolehpercayaan instrumen disenaraikan seperti dalam Jadual 4. Hanya item 19 dibuang kerana menjejaskan keputusan ujian kebolehpercayaan.

Jadual 4 Ujian kebolehpercayaan instrumen kajian

Jumlah Item	Pembolehubah	Alpha Cronbach	Item dibuang	Alpha Cronbach
11	Iklm komunikasi	0.77		
9	Ketarikan penampilan	0.67	19	0.78
10	Perilaku membisu	0.78		
10	Personaliti ekstroversi	0.82	*recode	0.88

Kod semula = *2,4,8,10

Secara umumnya, kesemua 40 soalan diletakkan dalam empat dimensi komunikasi organisasi iaitu iklim komunikasi, ketarikan penampilan, perilaku membisu dan personaliti ekstroversi. Hampir semua keputusan ujian alpha Cronbach menunjukkan keputusan melebihi 0.7. Hanya item nombor 19 daripada dimensi ketarikan penampilan dibuang bagi meningkatkan nilai iaitu 0.67 meningkat menjadi 0.78. Oleh itu bilangan soalan yang diterima dan terkandung dalam soal selidik sebenar menjadi 39 soalan. Setiap item masih kekal dalam kumpulan dimensi sedia ada berdasarkan sorotan kajian lalu.

Rumusan

Menurut Zulkefli (2010), keupayaan menguruskan sistem komunikasi dilihat sebagai isu utama kajian perilaku membisu. Kejatuhan syarikat Enron berpunca daripada golongan pekerja yang tidak mampu menyuarakan pendapat tentang kepincangan dalaman syarikat (Conrad, 2005). Menurut Bevan (2001), sebuah gedung perniagaan terkemuka di United Kingdom iaitu Mark & Spencer suatu masa dahulu pernah mengalami kerugian yang teruk pada penghujung era 1990-an akibat pekerja tidak berani menyampaikan maklumat negatif ke atas. Justeru, kajian ini diharap membantu golongan pekerja dan majikan (*subordinate-superior*) dalam menguruskan organisasi agar dapat mengelakkan 'halangan' yang diwujudkan oleh fenomena membisu (Bogosian, 2011).

Nyata sekali kajian perilaku membisu masih relevan dilakukan kerana masih terdapat banyak jurang kajian yang patut dilengkapi. Kajian ini masih kurang dijalankan oleh pengkaji tempatan. Terkini adalah kajian memfokuskan kepada satu organisasi sahaja seperti yang dilakukan oleh Zulkefli (2010). Pada peringkat Asia seperti Turki dan Iran kajian turut dijalankan seperti kajian terkini oleh Hasan Karaca (2013). Namun begitu kajiannya masih pada peringkat awal iaitu melaporkan dapatan statistik deskriptif tanpa membincangkan hubungan di antara kesemua pembolehubah.

Pengkaji-pengkaji Barat pula saban tahun membincangkan tentang pekerja membisu. Namun begitu para pengkaji kurang fokus kepada aspek ketarikan penampilan yang merupakan faktor utama dalam komunikasi khususnya bidang komunikasi perseorangan. Pengkaji lalu juga agak kurang menumpukan kajian yang melibatkan lebih dari satu organisasi yang melibatkan pekerja dan ketua terdekat yang berbeza bangsa.

Walau bagaimanapun ulasan ini masih berada pada peringkat awal kerana hanya membincangkan kajian-kajian lalu, membentuk kerangka konseptual kajian, pembinaan dan pentadbiran instrumen kajian. Artikel ini hanya melaporkan ujian kebolehpercayaan soal selidik yang telah dijalankan pada bulan Mac 2013 yang lalu.

Rujukan

- Abdul Aziz & Ahmad Juhari. (2000). Managing cultural in organization. *Malaysian Management Review*, 35 (2), 60-65.
- Abdullah Abdul Ghani. (2000). *Pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat di sektor kewangan di Malaysia*. (Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Bauer, J. & Mulder, R.H. (2006). Upward feedback and its contribution to employees' feeling of self-determination. *Journal of Workplace Learning*, 18 (7/8), 506-21.
- Bevan, J. (2001). *The rise and fall of Mark and Spencer*. London: Profile Books.
- Conrad, C. (2005). *Strategic organisational communication in a global economy*. United States: Thompson Wadworth.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problem and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25 (1), 51-67.
- Dundon, T. & Rollinson, D. (2004). *Employment ions in non union firms*, London: Routledge.
- Freeman, R. & Schettkat, R. (2002). *Marketization of production and the US-Europe employment gap*. NBER Working Paper 8797.
- 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*, 19 (1), 134-54.
- Guilford, J.P. & Ruchter, B. (2005). *Fundamental statistics in psychology and education*. Ed.5. New York: McGraw Hill.
- Hall, E. T. (1955). The anthropology of manners. *Scientific American*, 192, 85-89.
- Hasan Karaca. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, 9 (23), 1857-7881.
- Hazalizah Hamzah. (2007). Pengaruh dimensi personaliti ke atas tahap dan gaya kepengikutan. Dlm Mohd Afirin Ghazali, Kamarulzaman Kamaruddin, Abu Bakar Nordin dan Abdul Malek Abdul Rahman. (eds). *Isu-isu dalam pengajaran dan pembelajaran di Sekolah*. Tanjung Malim: FSKPM Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Hjelle, L. A. & Ziegler, D. J. (1992). *Personality theories: Basic assumption, research and applications*. McGraw-Hill Higher Education.
- Hofstede, P. (1983). *Culture's consequences, international differences in work related values*. Beverly Hills, California: Sage Publication.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Ed.ke-2. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holtzhausen, D. R. (2002). The effects of workplace democracy on employee communication behavior: Implications for competitive advantage. *Competitiveness Review*, 12 (2), 30-48.
- Juhari Ali. (1987). *Asas pengurusan*. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Kahveci, G. (2010). *Relationships between organizational commitment and organizational silence in elementary schools* (Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan). Firat University, Elazig.
- Kuchinken, K.P. (1999). Leadership and culture: Work related values leaderships styles among one company's us and German Telecommunication Employee. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 135-154.
- Koontz, H., & Wiedrich, H. (1991). *Pengurusan*. (Terj. Mohd Salmi Mohd Sohod dan Siti Nadzrah Sheikh Omar). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Laporan Perangkaan Muktamad Perdagangan Luar Negeri Malaysia. (2011).
- McCroskey, L.L., McCroskey, J.C., & Richmond, V.P. (2006). Analysis and improvement of the measurement of interpersonal attraction and homophily. *Communication Quarterly*, 54 (1), 1-31
- Milliken, F. J., Morrison, E.W., & Hewlin, P. F. (2003). An xxploratory study of Eemployee silence: Issues that employees don't ommunicate upward and why? *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1376.

- Mirowski, G. (1999). International expansion and market of mainland Chinese Business in Germany within the context of culture. *China Media Research*, 4 (2).
- Moasa, H. (2011). Voice and silence in organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series VII: Social Sciences • Law • 4 (53) No. 2*.
- Mohd Taib Ariffin & Che Sue. (2001). *Komunikasi kepengurusan*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2003). Speaking up remain silence: The dynamics of voice and silence in the organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1352-1354.
- Nikmaram, S., Yamchi H.G., Shojii, S., Zahrani, M.A., & Alvani S.M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17 (10), 1271-1277.
- Nor Rihah Mohd Nadzir. (2002). *Profil personaliti pelajar-pelajar di Institusi Pengajian Tinggi Awam*. (Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Teknologi MARA (UiTM).
- Norisis, D.A. (1990). The effect of feedback on task group. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 23, 309-338.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pace, W.R., & Faules, D.F. (1994). *Organisational communication*. 3rd Ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-919.
- Pinder, C. & Harlos, H. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-69.
- Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011-2015. (2010).
- 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.
- Rosidayu Sabran. (2006). Kepentingan audit komunikasi. *Prosiding Seminar Kebangsaan Komunikasi ke-3*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Rusinah. (2005). *Tinjauan terhadap budaya pengurusan organisasi dan hubungannya dengan hasil perlakuan: Satu kajian kes di Institusi Pendidikan Tinggi Swasta*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia
- Saadah Wok, Narimah Ismail & Mohd Yusof Hussain. (2005). *Teori-teori komunikasi*. Kuala Lumpur: Professional Publishing Sdn Bhd.
- Tangirala, S. & Ramanunjam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personal Psychology*, 61 (1), 37- 68.
- Tourish, D. & Robson, P. (2003). Critical upward feedback in organizations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8(2), 150-168.
- Tynan, R. (2005). The effect of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35 (2), 223-247.
- Utusan Malaysia*. (23 Disember 2006). Apabila membisu menjadi satu budaya dalam mesyuarat.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441- 458.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualising employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-92.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.
- Zuliana Zookefli & Khalil Md Nor. (2008). Hubungan budaya organisasi dengan perkongsian pengetahuan. *Jurnal Kemanusiaan*, 11, 69 -77.
- Zulkefli Ismail. (2010). *Perilaku membisu dalam organisasi Tentera Darat Malaysia*. (Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan). Sintok: Universiti Utara Malaysia.