



**INTERNATIONAL JOURNAL OF
ENTREPRENEURSHIP AND
MANAGEMENT PRACTICES
(IJEMP)**
www.ijemp.com



**BUDAYA ‘SILO’: CABARAN DALAM PENGURUSAN DI
SEKTOR AWAM**

‘SILO’ CULTURE: CHALLENGES IN MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Noni Harianti Junaidi^{1*}, Lutfan Jaes²

¹ Fakulti Sains Pentadbiran & Pengajian Polisi, Universiti Teknologi MARA, Cawangan Sarawak, Kampus Samarahan 2, Malaysia

Email: noniehj@uitm.edu.my

² Pusat Pengajian Umum dan Kokurikulum, Universiti Tun Hussein Onn (UTHM), Batu Pahat, Johor, Malaysia

Email: lutfan@uthm.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 15.03.2023

Revised date: 10.04.2023

Accepted date: 31.05.2023

Published date: 06.06.2023

To cite this document:

Junaidi, N. H., & Jaes, L. (2023). Budaya ‘Silo’: Cabaran Dalam Pengurusan Di Sektor Awam. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 6 (21), 55-63.

DOI: 10.35631/IJEMP.621005.

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Budaya ‘silo’ menggambarkan sikap dan nilai yang ada dalam kalangan pekerja yang membentuk mentaliti mereka seterusnya budaya dalam cara bekerja. Sikap dan nilai ini dikatakan mudah dialami oleh organisasi besar seperti sektor awam yang terdedah dengan pelbagai masalah birokrasi. Perkara ini berlaku kerana birokrasi itu sendiri akan menghasilkan *red tape* dengan kepelbagaian aturan sekali gus menetapkan aturan formal kepada individu pekerjanya. Justeru, ianya menjadi satu cabaran yang besar kepada pengurusan di sektor awam. Kegagalan dalam aspek mengurus akan memberi kesan yang mendalam terhadap penyampaian dalam perkhidmatan awam. Skop perbincangan kertas kerja ini akan melihat dari aspek konseptual akan cabaran yang berlaku di dalam mengurus sektor awam oleh pihak kerajaan akibat daripada budaya ‘silo’ yang mana ada dalam kalangan kita tidak menyedari akan kewujudannya di dalam sesebuah organisasi. Oleh yang demikian, diharapkan perbincangan ini akan dapat memperkasakan aspek pengurusan sektor awam serta mempertingkatkan lagi integriti dalam kalangan penjawat awam di Malaysia.

Kata Kunci:

Budaya Silo, Sektor Awam, Cabaran, Nilai, Birokrasi, Pemimpin & Kepimpinan

Abstract:

The 'silo' culture describes the attitudes and values that exist among employees which shape their mindset and, subsequently, the culture of how they work. This attitude and value are easily experienced in large organizations such as the public sector, that face various bureaucratic problems. This is because the bureaucracy itself establishes a variety of rules and thus sets formal rules for individual employees. This poses a major challenge to management in the public sector. Failure in management will have profound implications for public service delivery. In this paper, the challenges in government management of the public sector are considered from a result of view arising from the 'silo' culture of which an organization is not aware of its existence. Therefore, it is hoped that this discussion can help strengthen aspects of public sector management and further improve the integrity of public servants in Malaysia.

Keywords:

Silo Culture, Public Sector, Challenges, Values, Bureaucracy, Leaders & Leadership

Pengenalan

Sektor awam di Malaysia merupakan tunjang utama kepada pengurusan pihak kerajaan dalam mentadbir pembangunan negara. Kepincangan yang berlaku di dalam pengurusan sektor awam boleh membawa kepada beban dan masalah kepada semua pihak yang terlibat. Para penjawat awam merupakan pendukung penting terhadap kejayaan atau kegagalan dalam mengurus sektor awam tersebut. Lutfan, Norizan & Noni (2020) menegaskan bahawa kegagalan mengurus dan menangani perubahan memberi kesan kepada penyampaian dalam perkhidmatan awam. Ini kerana sistem dan operasi organisasi menjadi tidak cekap dan berkesan, sekali gus tidak memberi faedah yang maksimum kepada rakyat. Dalam konteks ini, penjawat awam perlu memberikan komitmen yang tinggi terhadap mengurus perubahan serta cabaran yang dihadapi, menjadi peneraju perubahan dan mengelakkan amalan *work in silo*.

Pengertian Budaya 'Silo'

Budaya silo atau budaya kerja silo ini wujud dan berlaku di dalam sesebuah organisasi baik di sektor awam, swasta mahupun di sektor korporat. Budaya ini berlaku dalam keadaan di mana pekerja dari pelbagai bidang atau bahagian di bawah satu bumbung yang sama enggan berkongsi maklumat atau pun tidak berkomunikasi sesama sendiri. Dalam erti kata yang lain juga, budaya kerja secara silo ini juga boleh didefinisikan sebagai bekerja dalam komuniti sendiri (mStar, 10 Januari 2017). Pembawakan budaya kerja ini sejuknya boleh mendatangkan ketidakcekapan kepada aspek pengurusan dan pentadbiran sesebuah organisasi. Silo juga bermaksud sikap dan nilai yang membentuk mentaliti seterusnya budaya dalam cara bekerja (Lutfan, Norizan & Noni, 2020). Justeru, ianya memberi maksud yang jelas bahawa sikap kita bekerja akan membentuk pemikiran serta pendekatan dalam melakukan atau melaksanakan sesuatu tanggungjawab. Seterusnya perkara sedemikian akan membentuk satu budaya yang menjadi amalan dalam sesebuah organisasi. Kewujudan budaya ini seolah-olah sukar untuk dibendung sekiranya tiada satu usaha untuk menghalang daripada ianya berlaku.

Dalam aspek yang berlainan pula, Laoyan (2022) menyatakan bahawa budaya silo dapat menjurus kepada silo organisasi. Keadaan ini merujuk kepada sekumpulan pekerja di dalam organisasi yang sama namun 'terpisah' daripada bahagian atau unit yang lain. Kewujudan silo organisasi ini berlaku kerana ada pihak yang tidak mahu berkongsi serta menyalurkan maklumat yang diperlukan kepada pihak lain walaupun mereka bekerja di bawah satu bumbung yang sama. Ianya boleh berlaku dengan niat atau tanpa niat yang jelas. Selain itu, silo organisasi ini juga berlaku kerana beberapa pasukan pekerja dalam unit atau bahagian yang sama mewujudkan satu proses unik bagi penyelesaian sesuatu tugas dan proses ini tidak dimaklum atau dikongsikan kepada pihak lain. Seterusnya ia akan mengundang masalah kerumitan kepada pihak yang lain sungguh pun di dalam organisasi yang sama. Tindakan sedemikian ini akan menjurus kepada mentaliti silo dalam kalangan pekerja di organisasi atau sektor yang sama.

Oleh yang demikian, mentaliti atau pemikiran silo ini perlulah dibendung agar ianya tidak mewujudkan satu budaya silo dalam kalangan pekerja di organisasi yang sama. Kewujudan budaya ini boleh mengurangkan kecekapan organisasi baik di sektor awam mahupun sektor swasta, dan dalam kes yang rumit, ia boleh menyebabkan kerosakan yang besar terhadap budaya korporat sesebuah organisasi.

Amalan Budaya 'Silo' Dalam Organisasi

Amalan pengurusan sesebuah organisasi berpegang kepada dua aspek utama iaitu nilai dan moral. Tanpa nilai dan moral yang baik diamalkan oleh para pekerja, maka ia akan membawa kepincangan kepada organisasi tersebut. Begitu juga menurut Abang Ishar & Saudi (2017), nilai dan moral adalah asas utama yang mesti dipegang dalam tingkah laku penjawat-penjawat awam dan swasta. Tanpa pegangan kedua-dua nilai tersebut, para pekerja akan bekerja mengikut kehendak, perasaan dan seterusnya terlibat dalam amalan pengurusan yang tidak sihat. Justeru, perkara sedemikian akan membentuk mentality silo dalam kalangan pekerja di sesebuah organisasi. Keengganan untuk berkongsi maklumat dan sebarang pengetahuan kepada jabatan atau sektor lain akan mengurangkan tahap kecekapan organisasi keseluruhannya. Perkara ini juga turut berlaku disebabkan masalah birokrasi yang sangat jelas terutama sekali berlaku dalam organisasi di sektor awam.

Sarjana barat seperti Bensaou (2022) turut menyatakan bahawa salah satu alasan yang utama mengapa kebanyakan organisasi menghadapi kerumitan untuk meningkatkan tahap inovasi adalah kerana perbezaan ketara dari segi sikap dan mentaliti pekerja antara satu unit dan unit yang lain. Perbezaan ini juga meliputi aspek seperti organisasi, fungsi, budaya atau kesemua aspek tersebut yang mana ia menyukarkan semua pihak untuk bekerjasama secara kreatif dan inovatif. Situasi sedemikianlah yang menjadi satu masalah besar kepada sesebuah organisasi yang secara tidak sedar akan kewujudan budaya silo dalam amalan mereka.

Hal yang sedemikian juga pernah ditegaskan oleh Ketua Kluster Governans, Perundangan dan Pengurusan Awam, Majlis Profesor Negara (MPN) iaitu Profesor Dr Nik Ahmad Kamal Nik Mahmud dalam usaha ketika itu untuk merealisasikan hasrat kerajaan menjadikan tahun 2017 sebagai tahun penyampaian untuk kesejahteraan rakyat. Jabatan kerajaan dan penjawat awam telah digesa untuk mengetepikan budaya kerja secara silo atau bekerja dalam komuniti sendiri. Hal yang tersebut perlulah diberi tumpuan khusus oleh pihak Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) bagi mencari kaedah yang terbaik untuk menangani budaya silo ini (Lutfan, Norizan & Noni, 2020).

Handshuh (2022) juga turut menegaskan bahawa budaya silo adalah sesuatu yang ‘tidak sihat’ diamalkan dan bekerja dalam persekitaran tersebut cenderung untuk mencapai ketidakcekapan serta mengecewakan semua orang di dalam sesebuah organisasi berkenaan. Dalam konteks di sektor perniagaan pula, kegagalan seseorang pemimpin yang membenarkan silo organisasi ini terbentuk boleh mengundang kepada permasalahan yang lain seperti wujudnya lompong antara sesama pekerja di dalam unit atau bahagian berlainan. Selain itu, masalah seperti ketua jabatan yang tidak adil atau berat sebelah kepada satu-satu pihak juga boleh berlaku. Perkara ini akan mendatangkan suasana bekerja yang negatif dalam kalangan pekerja di dalam organisasi yang sama. Masalah lain yang boleh berlaku juga adalah seperti komunikasi yang berkurangan dalam kalangan pekerja dan yang pastinya ia akan menyukarkan penyaluran dalam sesuatu maklumat yang diperlukan.

Budaya silo juga boleh berlaku dalam keadaan kekurangan arahan daripada pihak atasan mengenai matlamat korporat yang menyeluruh, memupuk persekitaran ketidakpercayaan dan kekurangan komunikasi formal yang secara tidak langsung akan membenarkan kewujudan budaya ini dalam organisasi. Dengan erti kata yang lain, pekerja hanya bekerja dalam komuniti sendiri dan bukannya bekerja secara berpasukan untuk mencapai motif organisasi keseluruhannya.

Laoyan (2022) juga turut mengenalpasti beberapa sebab terbentuknya budaya silo dalam sesebuah organisasi samada secara sengaja atau sebaliknya. Di antara sebab-sebab tersebut adalah seperti berikut;

- i. Silo jabatan- situasi ini berlaku sekiranya ada jabatan atau unit yang terpisah daripada yang lain.
- ii. Silo taraf atau pangkat seseorang- situasi ini berlaku jika ada individu atau pasukan yang tidak berkongsi maklumat yang penting dengan rakan sekerja atau pasukan yang lain yang berbeza taraf atau pangkat dengan mereka.
- iii. Silo lokasi- silo yang wujud kerana perbezaan lokasi tempat mereka bekerja dan keengganan untuk berkongsi sebarang maklumat dengan yang lain.
- iv. Silo jadual- keengganan berkongsi sebarang maklumat yang diperlukan dengan rakan sekerja berlainan syif atau jadual kerja.

Keupayaan Pemimpin dan Kepimpinan Dalam Menangani Budaya “Silo”

Masyarakat amnya masih memandang tinggi kepada keupayaan pemimpin dan kepimpinan dalam mengurus organisasi dengan elemen nilai timur. Akal budi tempatan seperti ketaatan dan kesetiaan tidak berbelah bahagi kepada pemimpin mendasari orientasi kuasa ini (Lutfan, 2017). Manakala kajian Doktor Falsafah oleh Lutfan (2017) seterusnya membuat kesimpulan elemen nilai asia atau nilai timur ini khususnya ”etika kerja”, ”perkauman/kemasyarakatan”, ”kekeluargaan” dan ”orientasi kuasa” masih mendasari keupayaan pemimpin dan kepimpinannya. Lantaran itu pemimpin memainkan peranan yang besar bagi mengurus dan menyelesaikan budaya silo dalam kerangka akal budi tempatan kerana sumber manusia yang sedang diurus dan dihadapi ini terbejat dengan kerangka-kerangka pemikiran yang positif dan negatif terlahir dari ekosistem dan nilai ini.

Sehubungan dengan itulah maka slogan “**Merakyatkan Perkhidmatan Awam**” yang pernah menjadi teras kepimpinan kerajaan suatu masa dahulu harus dikembali dan dibugarkan. Ia merupakan slogan yang menuntut sikap saling memerlukan antara rakyat dan penjawat awam. Pemimpin perlu mendorong kepimpinannya agar setiap penjawat awam bersedia

menggembeleng segala sumber-sumber yang ada dan merasakan denyut nadi rakyat dalam bertindak memenuhi keperluan.

Pemimpin juga harus menekankan soal profesionalisme pada setiap diri penjawat awam. Keperluan terhadap profesionalisme hanya dapat dilaksanakan apabila setiap penjawat awam mempunyai disiplin diri yang tinggi, kemahiran yang mencukupi, kepakaran yang bersesuaian dan sahsiah individu yang mulia. Kepimpinan perlu memberikan “signal” yang betul adalah organisasinya. Penjawat awam yang cemerlang seharusnya diberikan penghargaan dan mereka yang terlibat dengan salah laku perlu diberikan tindakan setimpal dengan kesalahan. Hanya dengan cara itu, isu kerjasama malah integriti serta rasuah dapat diatasi.

Program Strategi Lautan Biru Kebangsaan (NBOS) khususnya Pusat Transformasi Bandar (UTC) yang dilaksanakan suatu masa dahulu membuktikan budaya silo dapat dihindari dengan begitu jayanya. Pelaksanaan UTC menggambarkan bahawa dalam kalangan institusi kerajaan mampu bekerjasama, berganding bahu, berkorban dan bekerja dalam satu pasukan besar. Pelaksanaan UTC bukan sahaja memberi manfaat kepada rakyat malah memaksimumkan sumber kerajaan sedia ada. Konsep kerjasama dan guna sama ini menggalakkan pembuat-pembuat keputusan dalam perkhidmatan awam berfikir dan mengkaji sumber-sumber persekitaran sedia ada agar tidak membazir dan berlebihan.

Mengambil contoh di era Tan Sri Ali Hamsa (mantan Ketua Setiausaha Negara ke 13) permasalahan keselamatan dalam negara turut ditangani dengan bijak melalui strategi baru yang melibatkan kerjasama pelbagai agensi keselamatan yang di ketuai oleh Polis Diraja Malaysia (PDRM). Anggota-anggota daripada Angkatan Tentera Malaysia (ATM), Jabatan Sukarelawan Malaysia (RELA) dan Jabatan Pertahanan Awam Malaysia (JPAM) bersama-sama membantu PDRM meronda di tempat yang sering berlaku jenayah (*hot spot*). Beliau telah membuktikan bahawa kerjasama dan bekerja dalam satu kumpulan besar bukanlah sesuatu yang mustahil. Ini adalah di antara usaha-usaha yang menjadi kebanggaan beliau di sepanjang perkhidmatannya.

Bersifat neutral dan *serve the government of the day* adalah penting bagi diterapkan oleh setiap pemimpin kepada ahli dalam organisasi sektor awam. Ini kerana tanggungjawab penuh penjawat awam ialah melaksanakan sesuatu dasar kerajaan. Melaksanakan dasar kerajaan bermakna sektor awam melaksanakan amanah yang dipertanggungjawabkan. Ianya perlu dilakukan oleh penjawat awam dengan melakukan pekerjaan masing-masing dengan sepenuh kejujuran dan seikhlas hati.

Cabaran Pengurusan di Sektor Awam

Aspek pengurusan dan pentadbiran dalam penyampaian perkhidmatan di sektor awam memerlukan para pekerja untuk memiliki pelbagai kemahiran dan pengetahuan. Justeru, setiap penjawat awam yang dilantik akan diberikan tanggungjawab selaras dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki masing-masing. Begitu juga dengan kadar gaji yang diberikan, ianya adalah selari dengan lantikan gred yang diterima. Kepelbagaian latar belakang seperti pendidikan, pengetahuan, kemahiran dan minat penjawat awam akan dapat membantu dalam pencapaian penyampaian perkhidmatan yang berkesan. Abang Ishar dan Saudi (2017) turut menegaskan bahawa di dalam sistem pentadbiran moden, setiap individu penjawat awam adalah dituntut untuk bekerja dan berkhidmat dengan profesional. Perkara ini adalah penting kerana kemahiran bekerja dan profesional ini akan mempengaruhi seluruh rangkaian pekerjaan dan perkhidmatan.

Perkara yang sama juga turut ditegaskan oleh mantan Perdana Menteri iaitu Datuk Seri Ismail Sabri Yaakob semasa perjumpaan bersama warga Jabatan Perdana Menteri pada 16 Ogos 2022. Beliau menyatakan bahawa semua penjawat awam mestilah bekerja sebagai satu keluarga dan tidak bekerja dengan budaya silo. Beliau juga menyatakan dengan jelas bahawa budaya silo boleh menyebabkan kegagalan kepada sesuatu usaha yang telah dirancang. Selain itu, kerenah birokrasi juga perlulah dikurangkan bagi menggalakkan hasil penyampaian perkhidmatan kerajaan lebih berkesan dan efektif.

“Saya tak nak isu lama bekerja dalam keadaan silo. Kita mesti bekerja bersama, kita punyai tanggungjawab bersama, kita tak boleh bergerak secara silo lagi tetapi mesti bekerja secara keluarga kerana cara silo sebenarnya akan sebabkan kegagalan kepada sesuatu tindakan atau perancangan.” (Ismail Sabri, 2022).

Begitu juga dengan mantan Ketua Setiausaha Negara, Tan Sri Dr. Ismail Bakar yang telah terlebih dahulu menegaskan bahawa kakitangan awam tidak lagi boleh melihat hanya jabatan tempat mereka bertugas sahaja, sebaliknya perlulah bekerjasama antara satu sama lain. Penjawat awam perlulah mengenyahkan budaya kerja secara silo atau bekerja dalam komuniti sendiri selari pembaharuan dalam perkhidmatan awam negara (Nur Farhani Che Ad, 2019).

Premier Sarawak, Datuk Patinggi Abang Johari turut memberi perhatian yang serius terhadap isu silo dalam organisasi. Beliau menyatakan bahawa kritikan yang selalu ditujukan kepada sektor awam dan halangan utama ke arah inovasi dalam penyampaian perkhidmatan adalah disebabkan oleh budaya silo yang berlaku yang turut melangkaui pelbagai sektor dan perkhidmatan. Budaya ini perlulah dibendung agar penyampaian perkhidmatan kerajaan menjadi lebih cekap dan berkesan. Saranan beliau juga agar agensi-agensi kerajaan pusat dan negeri untuk saling bekerjasama serta mengelakkan daripada berlakunya mentaliti silo yang seterusnya boleh mewujudkan budaya yang negatif dalam organisasi awam. (Sarawak CM, 2021).

Oleh yang demikian, cabaran utama yang dihadapi oleh sektor awam adalah bagaimana untuk menangani budaya dan mentaliti silo yang berlaku dalam kalangan penjawat awam sama ada di peringkat perkhidmatan awam pusat atau di perkhidmatan awam negeri masing-masing. Sekiranya masalah ini tidak ditangani dengan segera ianya boleh menyebabkan ketidakcekapan dalam penyampaian perkhidmatan awam itu sendiri. Orang awam sebagai penerima perkhidmatan tersebut akan merasa tidak berpuas hati dengan peranan yang dimainkan oleh sektor awam. Justeru, pihak yang berkenaan perlulah telus dan cekap dalam menangani permasalahan tersebut.

Pemeriksaan Penyampaian Perkhidmatan Sektor Awam dan Membendung Budaya Silo

Memantapkan Tahap Kepimpinan Di Sektor Awam Dan Swasta

Umum mengetahui bahawa sektor awam dan swasta saling bergantung antara satu sama lain. Keterasingan dalam menyelesaikan masalah dalam komuniti sendiri yang mengundang budaya silo akan mendatangkan ketidakcekapan kepada kedua-dua sektor tersebut. Isu kebergantungan antara kedua sektor akan turut mengundang kepada perspektif yang sebaliknya kepada orang awam. Justeru, pemimpin di kedua-dua sektor perlulah memantapkan aspek kepimpinan masing-masing dan dapat menyelaraskan kakitangan bawahan agar saling berkongsi maklumat dan bekerja dalam satu pasukan yang besar secara cekap. Bensoau (2022) menegaskan bahawa setiap organisasi memerlukan struktur pengurusan yang selari dan memastikan bahawa semua

pekerja dilibatkan bersama. Keadaan ini dapat membantu dalam memperkasakan aspek penyampaian perkhidmatan serta membendung budaya silo daripada berterusan menular di dalam organisasi.

Penetapan Misi Dan Visi Organisasi Kerja

Setiap organisasi perlulah jelas dalam memantapkan misi dan visi masing-masing. Penetapan misi dan visi ini merupakan perkara paling asas yang perlu diketahui. Keadaan ini mampu merumuskan keutamaan dalam melakukan kerja serta usaha untuk mencapainya. Menetapkan keutamaan penting agar pekerja dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Kriteria perlu jelas agar pekerja dan pekerjaannya tidak menyimpang. Kegagalan memahami perkara inilah yang akan menjadikan pekerja terperangkap dengan keperluan kerja remeh temeh, tidak pasti dan memenatkan. Akhirnya pekerja menjadi silo disebabkan hilang punca keutamaan (Lutfan, Norizan & Noni, 2020). Misi dan visi organisasi yang kurang jelas untuk difahami dalam kalangan pekerja juga boleh menyebabkan masalah seperti komunikasi terhad.

Bagi menangani masalah yang berlaku dalam memahami misi dan visi organisasi, maka peranan pihak atasan atau pemimpin organisasi perlulah dititikberatkan. Pemimpin perlulah berusaha untuk menjelaskan misi dan visi dalam bentuk yang lebih mudah untuk difahami oleh semua pihak terutamanya warga kerja di dalam organisasi tersebut. Pelaksanaan dan tanggungjawab untuk melaksanakan semua misi dan visi ini haruslah diperjelaskan agar semua pihak dapat mencapai dengan jayanya. Setelah itu semua proses kerja yang perlu disiapkan akan berjalan dengan lancar serta dapat mengurangkan kerenah birokrasi kepada semua yang terlibat.

Peningkatan Aspek Motivasi

Motivasi dalam kerjaya merupakan aspek penting yang tidak boleh dihiraukan. Seseorang pekerja akan berasa termotivasi untuk melakukan sesuatu pekerjaan sekiranya faktor di sekeliling sangat menyokong tindakan yang hendak dilakukan. Contohnya seperti faktor rakan sekerja, perkongsian maklumat secara bersama dan sokongan daripada pihak atasan. Seseorang pekerja yang komited melakukan pekerjaannya akan dapat mengelak daripada berlakunya budaya silo di dalam organisasi. Seterusnya ia akan dapat menghasilkan mutu kerja yang terbaik untuk disampaikan.

Selain itu, peningkatan aspek motivasi juga berkait rapat dengan minat seseorang pekerja untuk melakukan sesuatu pekerjaan dan seterusnya mencapai tahap kepuasan bekerja. Lutfan, Norizan & Noni (2020) menegaskan bahawa perkara ini dapat membantu pekerja untuk mengembangkan suasana pengurusan yang optimum sama ada daripada sudut pengiktirafan ataupun pemupukan minat bekerja. Pemupukan minat dalam bekerja adalah sangat penting kerana minat merupakan satu elemen yang akan mendatangkan kesan dalam motivasi seseorang untuk terus bertindak dan merasai kepuasan dalam pekerjaan. Faktor motivasi pekerja dianggap sebagai aspek terpenting di dalam pengurusan kerja sesebuah organisasi. Motivasi merupakan satu perangsang bagi membangkitkan minat dan mengekalkan dorongan individu ke arah mencapai sesuatu matlamat.

Ketelusan Dalam Aspek Pengukuran Kerja

Hasil sumbangan kerja daripada semua warga di dalam organisasi boleh diukur dengan satu kaedah yang lebih telus agar ianya dapat mengelak daripada berlakunya ketidakpuasan dalam kalangan mereka yang mana boleh membawa kepada wujudnya budaya silo di masa akan datang. Setiap pekerja perlulah dihargai dengan hasil kerja yang telah mereka sumbangkan

kepada organisasi. Selain itu, ianya adalah penting sebagai satu faktor kepada penilaian terhadap prestasi kerja masing-masing.

Kesimpulan

Pemimpin dan kepimpinan merupakan aspek paling penting dalam pengurusan sektor awam. Ia perlu dibentuk melalui “kepimpinan mantap” seorang pemimpin yang sebaiknya mampu diterjemahkan kepada falsafah “akal budi” tempatan. Kerangka kepimpinan yang berfalsafahkan akal budi tempatan ini melibatkan penerapan nilai-nilai sosial budaya berteraskan kebijakan nilai-nilai masyarakat setempat dalam menerajui proses pembangunan sektor awam. Hanya dengan hal tersebut budaya silo dalam konteks tempatan dapat diselesaikan dengan jayanya dengan beberapa pendekatan lainnya.

Antara jabatan dalam sektor awam sapatutnya saling melengkapi antara satu sama lain. Kerjasama dan penyelarasan harus digerakkan oleh pemimpin dalam sektor awam dengan berkesan. Perlu ada keazaman dan cita-cita kuat serta bersungguh-sungguh dalam mengatasi budaya ini. Seterusnya para pemimpin organisasi seharusnya perlulah mengelak daripada bersikap tidak adil terhadap sebahagian warga di dalam organisasi. Budaya silo ini berlaku kerana adanya ketidakadilan atau berat sebelah yang dilakukan oleh sesetengah pemimpin di dalam organisasi yang terlalu memberatkan satu pihak sahaja. Begitu juga dengan ketidakadilan di dalam penilaian yang mereka buat terhadap sumbangan warga kerja yang betul-betul komited terhadap pekerjaan yang dilakukan. Terjemahan maksud ketelusan dalam aspek ini perlulah lebih jelas dan dilaksanakan dengan betul oleh pihak pemimpin. Sekiranya budaya silo ini wujud di dalam organisasi, maka pemimpin perlulah berperanan untuk mengatasi maslaah ini.

Penghargaan

Sekalung penghargaan terima kasih kepada ACIS UiTM Perlis di atas peluang dan ruang untuk menerbitkan penulisan ini bersama pihak Global Academic Excellence (M) Sdn Bhd.

Rujukan

- Abang Ishar Abang Yaman & Saudi Narani (2017). *Nilai & Moral dalam Pengurusan Awam-Perspektif Islam*. Sarawak, Malaysia: Lee Ming Press Sdn. Bhd.
- Asha Sharma (2014). 4 Ways to Bust Silos within your company. *Fast Company*. Retrieved from <https://www.fastcompany.com/3040050/4-ways-to-bust-silos-within-your-company>
- Bensaou, B.M. (2022, May 22). Why silo-busting teamwork drives your innovating engine. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/why-silo-busting-teamwork-drives-your-innovating-engine-bensaou/?trk=pulse-article>
- Goh Pei Pei (2021, Oct 14). Federal and state agencies must break away from silo mentality, Sarawak CM urges. *The New Straits Times*. Retrieved from <https://www.nst.com.my/news/nation/2021/10/736452/federal-and-state-agencies-must-break-away-silo-mentality-sarawak-cm>
- Halimah Abdul Manaf, Noor Faizzah Dollah & Muslimin Wallang. (Ed.) (2008). *Pemantapan Urus Tadbir Sektor Awam*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia (UUM).
- Handshuh, A. (2022, Feb 28). Silo busting: 5 ways to improve your organization’s customer focus for star ratings achievement. Retrieved from <https://www.risehealth.org/insights-articles/silo-busting-5-ways-to-improve-your-organization-s-customer-focus-for-star-ratings-achievement/>

- Ismail Sabri minta penjawat awam pertahan kerajaan daripada dakwaan, fitnah.(2022, August 16). *Umnoonline*. Capaian dari <https://umno-online.my/2022/08/16/ismail-sabri-minta-penjawat-awam-pertahan-kerajaan-daripada-dakwaan-fitnah/>
- Ketepikan budaya kerja secara silo. (2017, Januari 10). *mStar*. Capaian dari <https://www.mstar.com.my/lokal/semasa/2017/01/10/budaya-silo>
- Laoyan, S. (2022, Nov 26). Organizational silos: 4 common issues and how to prevent them. *Asana*. Retrieved from <https://asana.com/resources/organizational-silos>
- Lutfan Jaes (2017). Akal budi tempatan dalam pengurusan pembangunan oleh Soeharto, Mahathir dan Lee Kuan Yew (Ph.D. thesis), Universiti Utara Malaysia, Sintok, Malaysia.
- Lutfan Jaes, Norizan Rameli & Noni Harianti Junaidi (2020). Budaya “silo” dalam organisasi: Manifestasi cabaran mengurus perubahan. Dalam Lutfan Jaes & Noni Harianti (Ed). *Pena Birokrasi* (ms. 97-110). Malaysia: Penerbit UTHM.
- Lutfan Jaes & Noni Harianti Junaidi (Ed). (2020). *Pena Birokrasi*. Malaysia: Penerbit UTHM.
- Lutfan Jaes & Noni Harianti Junaidi (ed.) (2021). *Pena Birokrasi 2*. Malaysia: Penerbit UTHM.
- Nor Farhani Che Ad (2019, Julai 28). Penjawat awam perlu ketepi budaya kerja silo. *Berita Harian*. Capaian dari <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2019/07/590024/penjawat-awam-perlu-ketepi-budaya-kerja-silo>
- More authentic leaders needed in the Malaysian public service. (2023, March 13). *The Malaysian Reserve*. Retrieved from <https://themalaysianreserve.com/2021/08/19/more-authentic-leaders-needed-in-the-malaysian-public-service/>
- Sarawak CM: Civil service, agencies must discard silo mentality. (2021, Oct 14). *Malaymail*. Retrieved from <https://www.malaymail.com/news/malaysia/2021/10/14/sarawak-cm-civil-service-agencies-must-discard-silo-mentality/2013359>
- Silos and turf wars: What are the organizational silos and why do they exist. (n.d). *Lightercapital*. Retrieved from <https://www.lightercapital.com/blog/what-are-organizational-silos>
- Waal, A. D, Weaver, M., Day, T. & Heijden, B.V.D. (2019). Silo-busting: Overcoming the greatest threat to organizational performance. *Sustainability*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/337714303_Silo-Busting_Overcoming_the_Greatest_Threat_to_Organizational_Performance