



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PERILAKU MEMBISU PEKERJA MELAYU DALAM ORGANISASI JERMAN DI MALAYSIA

ROBE'AH BINTI YUSUF



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PERILAKU MEMBISU PEKERJA MELAYU DALAM ORGANISASI
JERMAN DI MALAYSIA

ROBE'AH BINTI YUSUF



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

TESIS INI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

INSTITUT PERADABAN MELAYU
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اينيسى االدين سلطان االرىس

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Sila tanda (✓)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada(hari bulan)..... (bulan) 20.....

I. Perakuan pelajar :

Saya, ROBE'AH BINTI YUSUF (P20182002339) INSTITUT PERADABAN MELAYU (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk PERILAKU MEMBISU PEKERJA MELAYU DALAM ORGANISASI JERMAN DI MALAYSIA

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya

Ruby

Tandatangan pelajar

II. Perakuan Penyelia:

Saya, PROFESOR DR AZHAR BIN HAJI WAHID (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk PERILAKU MEMBISU PEKERJA MELAYU DALAM ORGANISASI JERMAN DI MALAYSIA

[TAJUK] dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah IJAZAH DOKTOR FALSAFAH PERADABAN MELAYU (SILA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

18/7/2023

Tarikh

Tandatangan Penyelia

Profesor Dr. Azhar Hj. Wahid
Fakulti Bahasa dan Komunikasi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjung Malim Perak



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اسلامية و علمية جامعة

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM

Tajuk / Title: PERILAKU MEMBISU PEKERJA MELAYU DALAM
ORGANISASI JERMAN DI MALAYSIA

No. Matrik / Matric's No.: P20182002339

Saya / I: ROBE'AH BINTI YUSUF

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐ **SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐ **TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

☒ **TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

Roby

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Tarikh: 18/7/2023

[Signature]

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Profesor Dr. Azhar Hj. Wahid
Fakulti Bahasa dan Komunikasi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
35900 Tanjung Malim Perak

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang

Alhamdulillah – saya dengan rendah hati merafakkan kesyukuran yang tidak terhingga ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah, kurnia, taufik dan hidayah-Nya dapatlah saya menyempurnakan tesis kedoktoran ini. Selawat dan salam buat junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang menjadi inspirasi dalam perjuangan ini. Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga ditujukan buat Penyelia Utama; Yang Berusaha Profesor Dr Azhar bin Haji Wahid dari FBK, UPSI kerana selalu memberi dorongan, sokongan serta tidak jemu-jemu memberi kata-kata semangat, menjadi pendengar setia dalam menghadapi liku-liku perjalanan ini. Saya bersyukur dianugerahkan Allah SWT dengan seorang Profesor yang sangat mengambil berat, sudi berkongsi ilmu, memberi nasihat dan memberi saranan pemilihan bahan rujukan untuk tesis ini. Saya juga berterima kasih kepada Penyelia Kedua ; Dr Siti Asma' binti Mohd Rosdi@Rodhi dari FPE, UPSI yang tidak lokek berkongsi ilmu dan doa apabila gugurnya air mata kelelahan. Kata-kata semangat dan ilmu yang dikongsi masih terngiang-ngiang dalam ingatan ini. Sekalung penghargaan dan terima kasih juga buat ayahanda Hj. Yusof bin Yunus dan ibunda Hj. Hazmah binti Awang Kechil yang selalu sahaja bertanya khabar dan mendoakan anakandamu ini. Selautan kasih sayang buat suami tercinta Mejar Redzuan bin Abdul Raffar sebagai penyokong setia dari segi emosi dan kewangan yang mana tidak putus-putusnya memberikan semangat apabila hati ini ingin menyerah kalah pada kesuntukan masa, ketidakstabilan kesihatan dan rasa kepenatan. Buat anakanda tersayang, yang tercantik lagi manis ; Nur Sofea, Nur Leana, Nur Zalea dan Muhammad Adrean – terima kasih kerana selalu berikan sayang dan menjadi “support system”, semoga perjuangan ini menjadi inspirasi buat kejayaan anakanda sekalian suatu masa nanti. Maafkan ibundamu selalu tidak mempunyai masa untuk kalian. Setinggi-tinggi terima kasih buat Prof. Dr Mohd Sahandari, Prof. Dr Jusang Bolong, Prof. Madya Dr Nizam, Dr Guido Schnieders (DAAD), Dr Volker Wolf (Goethe Institute) Dr Shahnawi, Dr Khairul Hilmi, Dr Ribka, Dr Yusri dan Dr Khairul Nizam yang banyak membantu dalam urusan data tesis dan penulisan jurnal. Buat sahabat yang selalu membantu di kala kecemasan; Kakchik Fazitah, Syima Kak Yam, Cik Sue IPS, Pn Sue IPS, Cik Adibah, Cikgu Nissa', adik-beradik, ahli keluarga, mentua sekeluarga, rakan sejawat dan semua pihak yang membantu secara langsung dan tidak langsung dalam menyempurnakan tesis ini. Mudah-mudahan Allah SWT membalas dengan beribu kebaikan di dunia dan akhirat. Semoga Allah SWT memberkati dan merahmati usaha murni ini. Amin.

ROBE'AH BINTI YUSUF

P20182002339



ABSTRAK

Isu perilaku membisu dalam organisasi penting untuk dikaji kerana memberi kesan kepada aspek teoritikal dan praktikal kepada pihak pengurusan organisasi khususnya organisasi multinasional. Memandangkan isu ini masih kurang diberi perhatian di Malaysia, maka kajian ini memberi fokus kepada perilaku membisu dalam kalangan pekerja Melayu dalam organisasi Jerman yang beroperasi di Malaysia. Justeru, objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh iklim komunikasi, tarikan penampilan dan jenis personaliti (ekstrovert-introvert) terhadap perilaku membisu serta mengenal pasti faktor demografi seperti tempoh perkhidmatan dan kemahiran bahasa sebagai penyederhana (moderator) dalam mempengaruhi hubungan antara personaliti (ekstrovert-introvert), iklim komunikasi, tarikan penampilan terhadap perilaku membisu sebagai pemboleh ubah terikat. Kaedah kuantitatif digunakan untuk mengumpul data dengan pengedaran borang soal selidik kepada 360 orang pekerja Melayu di empat sektor utama (industri, perkhidmatan, perbankan, pendidikan/lain-lain). Lokasi kajian ditumpukan di Lembah Klang khususnya estet perindustrian utama di negara kita. Kajian ini mendapati iklim komunikasi, tarikan penampilan dan jenis personaliti (ekstrovert-introvert) mempengaruhi perilaku membisu secara signifikan. Ini bermakna terdapat isu-isu yang mempengaruhi tingkah laku pekerja Melayu dalam penyampaian maklumat ke atas. Dapatan kajian ini dapat membantu pengurusan mengenal pasti tingkah laku pekerja Melayu dengan penggalakkan penyaluran maklumat secara holistik dalam organisasi. Menariknya, pandangan ketua terdekat berbangsa Jerman terhadap para pekerja Melayu ini adalah positif dan menganggap bahawa pegangan masyarakat dan agama boleh mempengaruhi perilaku para pekerja Melayu yang difokuskan. Kajian ini juga menyumbang pengetahuan tentang sikap pekerja khususnya bangsa Melayu dari segi teoritikal, praktikal dan sudut pandangan orang Melayu apabila bekerja dalam organisasi multinasional.

Kata Kunci: *pekerja Melayu, personaliti, iklim komunikasi, tarikan penampilan, perilaku membisu*



SILENCE BEHAVIOR OF MALAY WORKERS IN GERMAN ORGANIZATIONS IN MALAYSIA

ABSTRACT

The issue of silence in organizations is important to be studied because it affects the theoretical and practical aspects of the management of organizations, especially multinational organizations. Given that the issue is still not given enough attention in Malaysia, the study focuses on silence among Malay employees in German organization operating in Malaysia. Thus, the objective of this study is to identify the influence of communication climate, appearance attraction and personality type (extrovert-introvert) on silence as well as to identify demographic factors such as length of service and language skills as moderators in influencing the relationship between personality (extrovert-introvert), communication climate, appearance attraction on silence as a dependent variable. Quantitative method was used to collect data by distributing questionnaires to 360 Malay employees in four key sectors (industry, services, banking, educational / others). The study location is focused on the Klang Valley, especially the major industrial estates in our country. This study found that communication climate, appearance attraction and personality type (extrovert-introvert) significantly influenced silence. This means that there are issues that affect the behaviour of Malay employees in the delivery of information to top management. The findings of this study can help management identify the behaviour of Malay employees by promoting the dissemination of information in a holistic manner within the organization. Interestingly, the German management view of the Malay employees are positive and consider that the society norms and religion can influence the behaviour of Malay employees which have been focused on. The study also contributes knowledge about the employee attitude, especially the Malays in terms of theoretical, practical and standpoint of the Malays towards superior in multinational organization.

Keywords: *Malay employee, personality, communication climate, attractive appearance, silence behaviour*

**KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI RAJAH	xxi
SENARAI SINGKATAN	xxii
SENARAI LAMPIRAN	xxiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Penyataan Masalah	9
1.4 Tujuan Kajian	21
1.5 Objektif Kajian	21
1.6 Persoalan Kajian	23
1.7 Hipotesis Kajian	24
1.8 Kerangka Konseptual Kajian	25



1.9	Pendekatan Teori	34
1.9.1	Teori Pilin Kesenyapan	36
1.9.2	Teori Atribusi (1958)	42
1.9.3	Teori Groupthink	45
1.10	Definisi Operasional	49
1.10.1	Perilaku Membisu	49
1.10.2	Iklim Komunikasi	50
1.10.3	Tarikan Penampilan	51
1.10.4	Personaliti (Ekstrovert-introvert)	51
1.10.5	Ketua Terdekat	54
1.10.6	Tempoh Bekerja atau Berkhidmat	55
1.10.7	Kemahiran Berbahasa	55
1.11	Batasan Kajian	56
1.12	Kepentingan Kajian	58
1.12.1	Pembentukan Model Perilaku Membisu	58
1.12.2	Bidang Peradaban	59
1.12.3	Kajian Organisasi	59
1.12.4	Sumbang Saran Polisi	60
1.13	Rumusan	61

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	63
2.2	Perilaku Membisu	64
2.3	Perilaku Membisu Dalam Organisasi	75
2.4	Personaliti (Ekstrovert-Introvert)	83

2.5	Tarikan Penampilan	90
2.6	Iklim Komunikasi	96
2.7	Tempoh Bekerja (Berkhidmat)	106
2.8	Kemahiran Berbahasa	108
2.9	Jurang Kajian	111
2.10	Rumusan	115

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	117
3.2	Reka Bentuk Kajian	118
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	122
3.4	Prosedur Persampelan dan Penentuan Saiz Sampel	126
3.5	Lokasi Kajian	134
3.6	Instrumen Kajian	137
3.6.1	Perilaku Membisu	141
3.6.2	Iklim Komunikasi	144
3.6.3	Tarikan Penampilan	145
3.6.4	Personaliti (Ekstrovert-Introvert)	147
3.7	Kesahan Muka dan Kandungan	149
3.8	Kebolehpercayaan	151
3.9	Proses Penterjemahan	152
3.10	Kajian Rintis	156
3.11	Prosedur Pengumpulan Data	162
3.12	Kelulusan Etika Penyelidikan	164
3.13	Kepentingan Faktor Etika	166

3.14	Elemen-elemen Penting Dalam Etika	168
3.15	Kod Etika	170
3.16	Prosedur Pengumpulan Data dan Jangkaan Sumbangan	174
3.17	Pertimbangan Dalam Proses Pengumpulan Data	176
3.18	Kaedah Teknik Menganalisis Data	178
3.18.1	Analisis Statistik Deskriptif	178
3.18.2	Analisis Statistik Inferensi	182
3.18.3	Ujian-T dan ANOVA Sehalu	183
3.18.4	Analisis Korelasi	184
3.18.5	Analisis Regresi	185
3.18.5.1	Saiz Sample	185
3.18.5.2	Multicollinearity dan singularity	186
3.18.5.3	Outliers	187
3.18.5.4	Normality, linearity, homoscedasticity, independence of residuals	187
3.19	Temubual	189
3.19.1	Prosedur Temubual	190
3.20	Triangulasi	192
3.21	Rumusan	195

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	197
4.2	Analisis Demografi Responden	198
4.3	Andaian Asas Normaliti, Keseragaman Varians dan Andaian Asas Ujian Regresi Berganda	202
4.4	Analisis Persoalan Kajian	203

4.4.1	Persoalan Kajian Pertama: Apakah Jenis Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Pekerja Melayu Di Organisasi Jerman Yang Dikaji?	204
4.4.2	Persoalan Kajian Kedua: Apakah Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Perilaku Membisu?	205
4.4.2.1	Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Iklim Komunikasi	205
4.4.2.2	Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Tarikan Penampilan	209
4.4.2.3	Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Perilaku Membisu	212
4.4.3	Persoalan Kajian Ketiga: Adakah Terdapat Perbezaan Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Pekerja Melayu Terhadap Iklim Komunikasi Dan Tarikan Penampilan Serta Perilaku Membisu?	214
4.4.4	Persoalan Kajian Keempat: Apakah Perbezaan Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Pemboleh Ubah Bebas Berpandukan Faktor Kemahiran Bahasa Dan Tempoh Bekerja (Berkhidmat)?	216
4.4.4.1	Perbezaan Tanggapan Pekerja Personaliti Introvert Terhadap Iklim Komunikasi Berpandukan Faktor Tempoh Berkhidmat Dan Kemahiran Berbahasa Inggeris Dan Kemahiran Berbahasa Jerman	218
4.4.4.2	Perbezaan Tanggapan Pekerja Personaliti Introvert Terhadap Tarikan Penampilan Berpandukan Faktor Demografi Yang Ditumpukan	223
4.4.4.3	Perbezaan Tanggapan Pekerja Personaliti Introvert Terhadap Perilaku Membisu Berpandukan Faktor Tempoh Berkhidmat, Kemahiran Bahasa Inggeris Dan Kemahiran Berbahasa Jerman	231



4.4.4.4	Perbezaan Tanggapan Pekerja Personaliti Ekstrovert Terhadap Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Perilaku Membisu Berpandukan Faktor Tempoh Berkhidmat, Kemahiran Berbahasa Inggeris Dan Kemahiran Berbahasa Jerman	237
4.4.4.5	Perbezaan Tanggapan Pekerja Personaliti Ekstrovert Terhadap Iklim Komunikasi Berpandukan Tempoh Berkhidmat	239
4.4.4.6	Perbezaan Tanggapan Pekerja Personaliti Ekstrovert Terhadap Tarikan Penampilan Berpandukan Faktor Tempoh Berkhidmat	246
4.4.4.7	Perbezaan Tanggapan Pekerja Personaliti Ekstrovert Terhadap Perilaku Membisu Berpandukan Faktor Demografi	252
4.4.5	Persoalan Kajian Kelima: Apakah Hubungan Antara Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Dengan Perilaku Membisu Pekerja Melayu?	258
4.4.5.1	Hubungan Antara Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Personaliti Introvert Dengan Perilaku Membisu.	258
4.4.5.2	Hubungan Antara Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Personaliti Ekstrovert Dengan Perilaku Membisu.	261
4.4.6	Persoalan Kajian Keenam: Apakah Peramal Perilaku Membisu Dalam Kalangan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Di Organisasi Jerman Yang Dikaji?	263
4.4.6.1	Peramal Perilaku Membisu Pekerja Introvert Dan Ekstrovert	263
4.4.6.2	Peramal Perilaku Membisu Pekerja Introvert	263
4.4.6.3	Peramal Perilaku Membisu Pekerja Ekstrovert	264
4.5	Rumusan Ujian Statistik Inferensi	266
4.6	Rumusan Analisis Data Temu Bual	266
4.6.1	Hangat atau Dingin	268



4.6.2	Aman atau Cemas	269
4.6.3	Selesa atau Canggung	270
4.6.4	Penerimaan atau Penolakan	271
4.6.5	Terbuka atau Tertutup	272
4.7	Rumusan	280
BAB 5 PENUTUP		
5.1	Pengenalan	283
5.2	Rumusan Kajian	284
5.2.1	Rumusan Berdasarkan Profil Demografi	284
5.2.2	Rumusan Berdasarkan Hasil Dapatan Kajian	287
5.2.2.1	Apakah Jenis Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Pekerja Melayu Di Organisasi Jerman Yang Dikaji?	289
5.2.2.2	Apakah Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Perilaku Membisu?	291
5.2.2.3	Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Iklim Komunikasi	291
5.2.2.4	Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Tarikan Penampilan	293
5.2.2.5	Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Perilaku Membisu	295
5.2.3	Hipotesis Kajian	296
5.2.3.1	Adakah Terdapat Perbezaan Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Pekerja Melayu Terhadap Iklim Komunikasi Dan Tarikan Penampilan Serta Perilaku Membisu?	296

5.2.3.2	Apakah Perbezaan Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Pemboleh Ubah Bebas Berpandukan Faktor Kemahiran Bahasa Dan Tempoh Bekerja (Berkhidmat)?	298
5.2.3.3	Apakah Hubungan Antara Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Dengan Perilaku Membisu Pekerja Melayu?	308
5.2.3.4	Apakah Peramal Perilaku Membisu Dalam Kalangan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Di Organisasi Jerman Yang Dikaji?	311
5.3	Rumusan Analisis Data Temu Bual	315
5.4	Ringkasan Dapatan Kajian	317
5.5	Perbincangan Hasil Kajian	318
5.5.1	Objektif 1: Bilangan Dan Peratusan Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Pekerja Melayu Di Organisasi Jerman Yang Dikaji.	319
5.5.2	Objektif 2: Mengenal Pasti Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert) Terhadap Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Perilaku Membisu.	319
5.5.3	Objektif 3: Mengenal Pasti Perbezaan Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Pekerja Melayu Terhadap Iklim Komunikasi Dan Tarikan Penampilan Serta Perilaku Membisu.	324
5.5.4	Objektif 4: Mengenal Pasti Perbezaan Tanggapan Pekerja Melayu (Dengan Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Terhadap Pemboleh Ubah Bebas Berpandukan Faktor Kemahiran Bahasa Dan Tempoh Bekerja (Berkhidmat).	325
5.5.5	Objektif 5: Mengenal Pasti Hubungan Antara Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Personaliti (Ekstrovert-Introvert) Dengan Perilaku Membisu Pekerja Melayu.	331

5.5.6	Objektif 6: Mengenal Pasti Peramal Perilaku Membisu Pekerja Melayu (Dengan Personaliti Ekstrovert-Introvert)	333
5.6	Implikasi Kajian	334
5.6.1	Implikasi Teoritikal	334
5.6.2	Implikasi Praktikal	336
5.7	Limitasi dan Cadangan Pada Masa Hadapan	336
5.8	Rumusan	339
	RUJUKAN	341
	LAMPIRAN	362



SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
3.1	Jadual Tahap Keyakinan Saiz Sampel	125
3.2	Penentuan Saiz Sampel	128
3.3	Bilangan Populasi Organisasi Jerman Di Malaysia	129
3.4	Bilangan Populasi Kawasan Tumpuan Kajian (Lembah Klang)	129
3.5	Bilangan Sampel Kajian Mengikut Sektor Utama	130
3.6	Formula Untuk Mengira Sampel Saiz Yang Minimum	132
3.7	Pembinaan Konstruksi Kajian	141
3.8	Item Pengukuran Untuk Perilaku Membisu	143
3.9	Item Pengukuran Untuk Iklim Komunikasi	144
3.10	Item Pengukuran Untuk Tarikan Penampilan	147
3.11	Item Pengukuran Untuk Personaliti Ekstrovert-Introvert	148
3.12	Panel Penilai Pakar Kesahan Kandungan Instrumen	151
3.13	Tahap Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Sebelum Dan Selepas Pengumpulan Data.	161
3.14	Senarai Objektif Kajian Beserta Jenis-Jenis Analisis	188
4.1	Profil Demografi Responden	201
4.2	Interpretasi Skor Min	203
4.3	Taburan Responden Mengikut Jenis Personaliti Responden	205
4.4	Tanggapan Responden Terhadap Iklim Komunikasi Di Organisasi Jerman	206





4.5	Tanggapan Responden Terhadap Tarikan Penampilan Di Organisasi Jerman	210
4.6	Tanggapan Responden Terhadap Perilaku Membisu Di Organisasi Jerman	212
4.7	Perbezaan Iklim Komunikasi Antara Pekerja Introvert Dengan Pekerja Ekstrovert	214
4.8	Perbezaan Tarikan Penampilan Antara Pekerja Introvert Dengan Pekerja Ekstrovert	215
4.9	Perbezaan Perilaku Membisu Antara Pekerja Introvert Dengan Pekerja Ekstrovert	215
4.10	Nilai Min Dan Sisihan Piawai Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Perilaku Membisu Pekerja Introvert Berpandukan Faktor Demografi	216
4.11	Perbezaan Iklim Komunikasi Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Tempoh Perkhidmatan	218
4.12	Perbezaan Iklim Komunikasi Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Inggeris	221
4.13	Perbezaan Iklim Komunikasi Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Jerman	222
4.14	Perbezaan Tarikan Penampilan Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Tempoh Perkhidmatan	223
4.15	Perbandingan Min Antara Tahun Berkhidmat Pekerja Introvert Bagi Tarikan Penampilan	224
4.16	Perbezaan Tarikan Penampilan Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Inggeris	227
4.17	Perbandingan Min Antara Kemahiran Berbahasa Inggeris Pekerja Introvert Bagi Tarikan Penampilan	228





4.18	Perbezaan Tarikan Penampilan Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Jerman	229
4.19	Perbezaan Perilaku Membisu Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Tempoh Perkhidmatan	231
4.20	Perbandingan Min Antara Tahun Berkhidmat Pekerja Introvert Perilaku Membisu	233
4.21	Perbezaan Perilaku Membisu Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Inggeris	234
4.22	Perbandingan Min Antara Kemahiran Berbahasa Inggeris Pekerja Introvert Bagi Perilaku Membisu	235
4.23	Perbezaan Perilaku Membisu Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Jerman	236
4.24	Nilai Min Dan Sisihan Piawai Iklim Komunikasi, Tarikan Penampilan Dan Perilaku Membisu Pekerja Ekstrovert Berpandukan Faktor Demografik	238
4.25	Perbezaan Iklim Komunikasi Pekerja Ekstrovert Berpandukan Kepada Tempoh Perkhidmatan	240
4.26	Perbandingan Min Tempoh Perkhidmatan Pekerja Ekstrovert Bagi Iklim Komunikasi	240
4.27	Perbezaan Iklim Komunikasi Pekerja Ekstrovert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Inggeris	242
4.28	Perbandingan Min Antara Kemahiran Berbahasa Inggeris Pekerja Ekstrovert Bagi Perilaku Membisu	243
4.29	Perbezaan Iklim Komunikasi Pekerja Ekstrovert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Jerman	244
4.30	Perbandingan Min Antara Kemahiran Berbahasa Jerman Pekerja Ekstrovert Bagi Iklim Komunikasi	245
4.31	Perbezaan Tarikan Penampilan Pekerja Ekstrovert Berpandukan Kepada Tempoh Perkhidmatan	247





4.32	Perbandingan Min Antara Kemahiran Berbahasa Inggeris Pekerja Ekstrovert Bagi Tarikan Penampilan	248
4.33	Perbezaan Tarikan Penampilan Pekerja Ekstrovert Berpandukan Kepada Tempoh Perkhidmatan	249
4.34	Perbezaan Tarikan Penampilan Pekerja Ekstrovert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Jerman	250
4.35	Perbandingan Min Antara Kemahiran Berbahasa Jerman Pekerja Ekstrovert Bagi Tarikan Penampilan	251
4.36	Perbezaan Perilaku Membisu Pekerja Introvert Berpandukan Kepada Tempoh Perkhidmatan	253
4.37	Perbezaan Perilaku Membisu Pekerja Ekstrovert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Inggeris	254
4.38	Perbandingan Min Antara Kemahiran Berbahasa Inggeris Pekerja Ekstrovert Bagi Perilaku Membisu	255
4.39	Perbezaan Perilaku Membisu Pekerja Ekstrovert Berpandukan Kepada Kemahiran Berbahasa Jerman	256
4.40	Perbandingan Min Antara Kemahiran Berbahasa Jerman Pekerja Ekstrovert Bagi Perilaku Membisu	257
4.41	Tafsiran Pekali Korelasi (Sumber: Cohen, 1988	258
4.42	Hubungan Tarikan Penampilan, Iklim Komunikasi Dan Personaliti Dengan Perilaku Membisu Pekerja Introvert	259
4.43	Hubungan Tarikan Penampilan, Iklim Komunikasi Dan Personaliti Dengan Perilaku Membisu Pekerja Ekstrovert	261
4.44	Analisis Regresi Pelbagai Untuk Peramal Perilaku Membisu Pekerja Introvert	263
4.45	Analisis Regresi Pelbagai Untuk Peramal Perilaku Membisu Pekerja Ekstrovert	265





4.46	Pandangan Ketua Terdekat Terhadap Ciri-Ciri Pekerja Melayu Di Organisasi Jerman	273
5.1	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Ketiga H _{01a} , H _{01b} Dan H _{01c}	296
5.2	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Keempat H _{02a} , H _{02b} Dan H _{02c}	298
5.3	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Keempat H _{03a} , H _{03b} Dan H _{03c}	300
5.4	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Keempat H _{04a} , H _{04b} Dan H _{04c}	302
5.5	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Keempat H _{05a} , H _{05b} Dan H _{05c}	303
5.6	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Keempat H _{06a} , H _{06b} Dan H _{06c}	305
5.7	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Keempat H _{07a} , H _{07b} Dan H _{07c}	307
5.8	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Kelima (H _{08a} , Dan H _{08b})	309
5.9	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Kelima (H _{09a} , Dan H _{09b})	310
5.10	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Kelima (H _{010a})	311
5.11	Keputusan Hipotesis Bagi Menjawab Persoalan Kajian Kelima (H _{011a})	312
5.12	Ciri-Ciri Pemboleh Ubah Iklim Komunikasi	315





SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Konseptual Kajian	31
1.2	Kerangka Teoritikal Kajian	32
1.3	Teori Pilin Kesenyanan (Sumber: Noelle-Neumann,1974)	42
1.4	Teori Atribusi (Sumber: Fritz Heider, 1958)	45
1.5	Teori Groupthink (Sumber: Janis, 1982)	48
3.1	Gambaran Kajian Persampelan Rawak Berstrata	131
3.2	Kedudukan Lokasi Kajian	137
3.3	Proses Terjemahan Dalam Penyelidikan	154



SENARAI SINGKATAN

AHK	<i>Deutsche Auslandshandelskammern</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variance Ujian T Hypothesis Test Statistic VIF Variance Inflation Factor</i>
ATM	Angkatan Tentera Malaysia
DAAD	<i>Deutscher Akademischer Austauschdienst</i>
DB	<i>Deutsche Botschaft</i>
GDP	<i>Gross Domestic Product</i>
GI	<i>Goethe Institute</i>
GMI	<i>German Malaysia Institute</i>
IK	<i>Iklim Komunikasi</i>
ITBM	Institut Terjemahan dan Buku Malaysia
P (E-I)	Personaliti Ektrovert-Introvert
PM	Perilaku Membisu
SPSS	<i>Satistical Package for the Social Sciences</i>
TP	Tarikan Penampilan



SENARAI LAMPIRAN

- A Surat Pengesahan Pelajar
- B Surat Pengesahan Menjalankan Kajian Luar
- C Borang Permohonan Etika Penyelidikan Manusia
- D Surat Kelulusan Etika Penyelidikan Manusia
- E Borang Soal Selidik Phd
- F Borang Soal Selidik (Pembahagian Item)
- G Borang Soal Selidik
- H Surat Pelantikan Sebagai Pakar Penilai Instrumen Kajian
- I Dapatan Soal Selidik Responden (1) Industri Bahasa Melayu
- J Dapatan Soal Selidik Responden (1) Industri Bahasa Jerman
- K Dapatan Soal Selidik Responden (2) Pendidikan Bahasa Melayu
- L Dapatan Soal Selidik Responden (2) Pendidikan Bahasa Jerman
- M Dapatan Soal Selidik Responden (3) Perbankan Bahasa Melayu
- N Dapatan Soal Selidik Responden (3) Perbankan Bahasa Jerman
- O Dapatan Soal Selidik Responden (4) Perkhidmatan Bahasa Melayu
- P Dapatan Soal Selidik Responden (4) Perkhidmatan Bahasa Jerman
- Q Surat Pengesahan Pembentangan Dapatan Kajian Penyelidikan
- R Result Pilot Study
- S Normality
- T Box Plot Outliers





U	Ujian Normaliti
V	Output Spss Ikut Dapatan Bab 4
W	Dapatan Tesis 3 Mac
X	Dapatan Reg 2 Sept
Y	Hierarchical Regression-Result 8 Okt
Z	Hierarchical Regression-Result 25 Sept
Aa	Result Mediasi 22 Ogos
Ab	Mediationmodels
Ac	Mediator Analysis in Spss and Lisrel a Comparison
Ad	Result untuk 4 Objektif
Ae	Stepwise





BAB 1

PENDAHULUAN



Bab ini menerangkan secara keseluruhan tentang kajian yang ingin dilaksanakan dan menghuraikan beberapa sub topik iaitu latar belakang kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, signikan kajian, skop dan batasan kajian, kerangka kajian, hipotesis, reka bentuk kajian dan definisi operasional.

Latar belakang kajian merupakan aspek-aspek yang dititikberatkan dan menjadi dasar bagi menjelaskan punca dan sebab kajian ini dilaksanakan. Pernyataan masalah merupakan penjelasan tentang faktor-faktor yang membawa kepada penghasilan buah fikiran, hasrat atau tujuan untuk melaksanakan kajian ini. Persoalan dan objektif meliputi persoalan-persoalan kajian yang mesti dijawab bagi melengkapkan sesuatu kajian. Hal ini secara tidak langsung menetapkan hala tuju dan matlamat yang hendak





dicapai dalam kajian ini dan seterusnya menjadi pemangkin kepada penghasilan dapatan kajian. Bab ini turut membincangkan tentang signifikan kajian iaitu memperjelaskan kepentingan kajian dan perkaitannya dengan kajian yang hendak dikaji. Manakala kerangka kajian, hipotesis yang dibentuk, reka bentuk kajian dan definisi operasional yang dimasukkan dalam bab ini bagi menjelaskan dengan mendalam isu-isu yang akan diuraikan secara langkah demi langkah bagi memastikan kajian ini legit dan boleh diterima pakai untuk rujukan bagi pelbagai bidang khususnya bidang peradaban dan pengurusan.

1.2 Latar Belakang Kajian



Sebahagian daripada peranan dan fungsi yang digariskan oleh Kementerian Luar Negara Malaysia adalah mempertahankan dan memperjuangkan keutuhan, kedaulatan, dan kepentingan negara dari segi politik, ekonomi, sosial dan kebudayaan melalui amalan diplomasi selaras dengan ketetapan undang-undang antarabangsa (Kementerian Luar Negara Malaysia, 2022). Pernyataan ini menunjukkan bahawa keperluan amalan diplomasi penting dalam pengurusan antara bangsa. Ini kerana apabila lebih daripada satu bangsa berurusan, beberapa kesulitan akan terhasil misalnya kurang memahami sikap dan amalan di antara satu sama lain. Memahami sikap bangsa Melayu dikatakan satu cabaran utama dalam urusan pekerjaan seperti yang telah dibincangkan oleh Hyun dan Yoan (2016).

Menurut Hyun dan Yoan (2016), di antara isu yang diperkatakan adalah kesukaran memahami tingkah laku atau perilaku para pekerja Melayu dalam organisasi





multinasional Melayu dan Korea. Bangsa Melayu dikatakan mempunyai sikap dan personaliti tersendiri, mempunyai jati diri iaitu kekuatan dalaman, mempunyai jiwa yang berketekalan, ketabahan dan segala yang memberi erti kuat, teguh yang tersemat padu dalam diri sehingga tidak boleh diganggu gugat (Abdul Latif, 2004). Ini bermaksud sikap bangsa Melayu perlu difahami terlebih dahulu sebelum berurusan dengan mereka. Sikap-sikap ini membentuk budaya dan identiti bangsa Melayu yang sukar dikikis namun perlu difahami dan ditangani secara diplomasi sebagaimana yang telah wujud semenjak zaman Kesultanan Melayu seperti yang digambarkan dalam teks Hikayat Hang Tuah (Mohd Rosli & Muhammad Sufi, 2000).

Kesemua pernyataan ini perlu diperhalusi bagi memahami bangsa Melayu dengan cara memahami sikap dan budaya sesuatu bangsa biarpun agak kompleks iaitu mengandungi pengetahuan, kepercayaan, kesenian, akhlak, undang-undang, adat dan kebolehan serta tabiat lain yang diperoleh oleh manusia sebagai anggota masyarakat (Mana Sikana, 2012). Dikatakan bahawa bangsa Melayu mempunyai keistimewaan, stereotaip dan sikap tersendiri seperti tingkah laku menerusi interaksi dan pergaulan (Faisal, Norhayati, Thong, Ezhar, Khairul Hilmi & Zalina, 2010). Sebagai contohnya dimensi sikap dan budaya bangsa Melayu yang diterjemahkan menerusi interaksi secara halus, tidak berterus terang dipengaruhi oleh sosio budaya, personaliti dan cenderung ke arah membisu (Robe'ah, Azhar, Sasigaran & Siti Asma', 2021).

Sikap tidak berterus-terang ini menghasilkan perilaku membisu seperti yang dibincangkan oleh Zulkefli (2010). Isu membisu dikenali dengan istilah silence yang pada awalnya dipelopori oleh Morrison dan Milliken pada sekitar tahun 2000 dengan menerangkan konsep ini dalam kajian terhadap kakitangan dan golongan pekerja yang





memiliki tanggapan atau persepsi bahawa perilaku berterus terang atau menyatakan sesuatu iaitu bersuara mampu mengundang padah dalam organisasi (Hooi, 2016). Di Malaysia istilah silence dibincangkan sebagai “perilaku membisu” seperti mana yang diperkenalkan oleh Zulkefli (2010) dalam kajiannya di organisasi Angkatan Tentera Malaysia atau ATM.

Di negara kita, fenomena membisu dalam interaksi bukan perkara baharu; ia telah lama dikenal pasti dalam masyarakat Malaysia khususnya kaum Melayu yang mengamalkan dan mengutamakan nilai kebersamaan dalam masyarakat. Menurut Wan Abdul Rahim, Ahmad Iqbal, Nurulhuda, Afdallyna, Juhaida dan Famie Izudin (2019), terdapat pegangan tertentu bangsa Melayu bersandarkan kepada penilaian dimensi budaya oleh Hofstede (1987) yang memperlihatkan interaksi dalam komuniti seperti permuafakatan, menjaga air muka dan sikap menghormati seperti menghormati ketua amatlah dititik beratkan. Hal yang sedemikian menyebabkan tiada penentangan terhadap ketua berlaku dan dengan hanya mendiamkan diri dilihat sebagai tanda persetujuan (Wan Abdul Rahim et al., 2019). Perkara ini secara tidak langsung mempengaruhi amalan dan sikap bangsa Melayu iaitu mengamalkan tingkah laku atau berperilaku membisu.

Membisu atau berdiam mempunyai banyak fungsi dan mendatangkan pelbagai tafsiran (Jaworski, 1993; Lehtonen dan Sajavaara, 1985; Tannen, 1985; Nakane, 2007; Wong, 2010). Ini bermakna perilaku membisu dilihat sebagai pertukaran komunikasi verbal dan secara umumnya bergantung kuat kepada latar belakang budaya dengan pihak lawan bicara, pengalaman sosiobudaya, kompetensi dan persepsi atau





pemahaman mereka tentang apa yang perlu dilakukan semasa berdiam diri yang mungkin bermakna dalam budaya atau amalan harian masing-masing.

Dari aspek kajian organisasi, perilaku membisu merupakan situasi tentang bagaimana para pekerja menghadkan keterlibatan berkongsi maklumat dalam organisasi (Mignonac, Herrbach, Archimi & Manville, 2018). Amalan sedemikian mengakibatkan penyaluran maklumat gagal dilakukan sehingga merugikan organisasi dengan apabila terjadinya keheningan kolektif seperti ketiadaan permuafakatan dan perbincangan masalah yang berlaku lebih-lebih lagi apabila pihak ketua seperti penyelia menjadi terlalu dominan dalam setiap urusan bersama pekerja (Wang, Zhang, Ding & Cheng, 2018). Perilaku membisu ini lebih banyak berlaku dalam masyarakat Asia yang memegang nilai-nilai kebersamaan hinggalah mempengaruhi budaya kerja (Zulkefli, 2010). Hal ini turut dipersetujui oleh Bakar dan Connaughton (2019) yang membahagikan budaya kerja bangsa Malaysia termasuk kaum Melayu bersifat hegemoni dan berkumpulan sehinggalah mempengaruhi dalam pekerjaan dan perilaku individual itu sendiri dalam melaksanakan tugas.

Nilai dan sikap kebersamaan ini merujuk kepada komitmen pekerja seperti amalan saling berhubungan dan cara hidup yang saling bersatu padu dengan harmoni, menghormati dan hubungan berorientasi jangka panjang (Bakar & Connaughton, 2019). Menurut Wan Abdul Rahim et al. (2019), kebanyakan penyelidik sikap dan amalan kaum Melayu mempersetujui bahawa kolektivisme merupakan nilai yang mempunyai ciri-ciri seperti menekankan kebersamaan dan kesepaduan dalam kalangan individu dan keutamaan kumpulan kolektif seperti yang digariskan oleh Hofstede (1987). Bangsa bagi orang perseorangan atau sekelompok masyarakat yang





menyumbang kepada pandangan dunia dan kebersamaan ini cenderung untuk mencari nilai-nilai dan matlamat yang sama dan selari sebagai sesuatu yang penting dan menunjukkan orientasi yang lebih besar ke arah dalam kumpulan sehingga ke arah kumpulan luar sehingga tidak mahu menyuarakan apa-apa ketidakpuasan hati secara terbuka (amalan perilaku membisu) (Wan Abdul Rahim et al. 2019 ; Bakar & Connaughton, 2019).

Dalam hal pengurusan organisasi, pekerja biasanya memilih untuk tidak menyertai dalam komitmen organisasi dengan berpegang pada konsep exit-voice-loyalty iaitu komitmen dengan menunjukkan perilaku pasif dan mengabaikan tingkah laku dalam beberapa situasi (Jahanzeb & Fatima, 2017). Menurut Robe'ah, Ezhar, Jusang dan Mohd Nizam (2016), dalam kajian tentang bagaimana pekerja tempatan yang bekerja dengan pekerja luar negara dalam satu organisasi menghadapi masalah bersuara disebabkan kelainan budaya, nilai dan sikap yang menjadi asas pegangan seperti memberikan persepsi tertentu terhadap tarikan penampilan ketua terdekat.

Budaya kebersamaan ini sekiranya diterjemahkan dalam konteks organisasi adalah merujuk tentang komitmen organisasi yang berpengaruh positif yang terikat dengan komitmen exit-voice-loyalty (Muhammad, 2016). Justeru, ia adalah satu situasi atau keadaan tertentu yang menunjukkan ahlinya lebih baik untuk tidak meluahkan pandangan atau pendirian demi untuk menjaga air muka dan keharmonian dalam kumpulan. Manakala Kulualp (2016) menyatakan bahawa, bagaimana sikap dan perilaku ahli organisasi (pekerja) adalah terbentuk melalui reka bentuk yang diamalkan oleh organisasi itu sendiri menerusi perlembagaan tertentu yang boleh mencetuskan perilaku membisu. Jalilian dan Batmani (2015), pula menjelaskan bahawa keadaan





organisasi membisu disebabkan oleh beberapa faktor iaitu kesan apabila bersuara, komitmen organisasi yang merujuk kepada nilai kolektif dan sikap diri pekerja itu sendiri. Menurut Guo, Zhu dan Zhang (2020), dari konteks organisasi juga didapati bahawa sikap dan personaliti individu sebagai pekerja turut menyumbang terhadap kewujudan suasana yang menggalakkan atau tidak menggalakkan bagi perilaku membisu semasa berurusan dengan pengurusan tertinggi, penyelia mahupun ketua terdekat.

Nafei (2016), turut mencadangkan bahawa terdapat hubungan timbal balik antara perilaku membisu dengan sikap individu dalam kalangan pekerja. Ini bermakna perilaku membisu bukan nilai sejagat kerana budaya seperti Yahudi, Itali dan Arab mengurangkan membisu dalam interaksi dan perbualan mereka, manakala budaya Amerika Utara (Amerika Syarikat) mendapati bahawa membisu mampu memberi tekanan dan boleh menimbulkan kepincangan dalam sesuatu pengurusan khususnya pentadbiran dalaman organisasi itu sendiri (Lopez, 2016).

Sebaliknya, budaya timur seperti Jepun, Korea dan China menghargai dan menganggap perilaku membisu sebagai satu cara untuk mengekalkan keharmonian dalam masyarakat (Lopez, 2016). Manakala menurut Huang, Guo, Tang, Liu dan Tan (2019), dalam kalangan masyarakat Asia atau Timur, ungkapan lisan seperti berhujah adalah sinonim dengan aktiviti yang mempunyai nilai yang meragukan yang boleh membawa kepada kemarahan dan tingkah laku yang tidak munasabah dan ada baiknya membisu menjadi pilihan yang terbaik. Keadaan ini akan menenangkan suasana dan boleh mengekalkan keharmonian ahli kumpulan dalam sesuatu masyarakat (Huang et.al, 2019).





Berdasarkan perbincangan di atas, didapati bahawa perilaku membisu merupakan isu yang dipengaruhi oleh nilai yang menjadi pegangan ahli organisasi itu sendiri. Perilaku membisu bukan sahaja dianggap masalah kepada organisasi yang dikaji oleh penyelidik di Barat, namun ia turut menjadi kajian di Asia seperti di Iran, Jepun, China dan Indonesia dan sebagainya. Di Malaysia, perilaku membisu dalam mesyuarat pegawai kerajaan didapati kerap menjadi amalan dalam agensi kerajaan (Zulkefli, 2010). Zulkefli (2010) menegaskan, perilaku membisu menjadi beban yang tidak kelihatan namun penting untuk dibincangkan dalam situasi negara Malaysia. Menurut Peng dan Wei (2019), para alim ulama mendakwa bahawa bangsa yang pendiam lebih dipandang lebih baik daripada bangsa yang suka bercakap yang dianggap tidak ikhlas. Ada banyak lagi nikmat yang diberikan kepada bangsa yang pendiam kerana makna dapat difahami dan dirasakan melalui berdiam diri (Lim, Lam & Zhang, 2019). Peng dan Wei (2019) melihat perilaku membisu dari sudut budaya dan peradaban Asia dan Timur dan mendapati keheningan iaitu keadaan perilaku membisu yang wujud dapat dirasakan dan keadaan ini boleh dikaitkan dengan haragei bagi masyarakat Jepun dan chi bagi masyarakat Korea yang membawa maksud komunikasi tanpa perkataan, dan mo chi bagi masyarakat Cina bermaksud pemahaman tersirat. Oleh itu, pandangan dunia terhadap masyarakat Asia dan Timur khususnya bangsa Melayu tentang “membisu atau berdiam diri sebagai tanda setuju” wajar dikaji kembali kerana mengandungi pelbagai persoalan dan kemungkinan mengenainya.





1.3 Pernyataan Masalah

Penyelidikan mengenai perilaku membisu dalam kalangan pekerja khususnya kaum Melayu masih baharu di negara Malaysia. Namun begitu, fenomena ini telah lama didapati memberi kesan yang serius dalam organisasi dan politik di Malaysia (Zulkefli, 2010). Dalam kajian Zulkefli (2010) tentang ATM dan pengurusan anggota, didapati bahawa kajian mengenai perilaku membisu wajar dikaji lebih mendalam kerana terdapat sekatan dalam penyampaian maklumat penting sampai kepada pihak atasan. Permasalahan ini bukan sahaja disebabkan bersuara boleh “mengundang padah” namun ia juga terletak kepada sikap menghormati ketua adalah sangat tinggi dalam kalangan anggota ATM yang dikatakan bersifat hirerki dan berlapis dan berpangkat (Zulkefli, 2010).



Ramai penyelidik lalu membuktikan perilaku membisu mengundang masalah kepada organisasi kerana terdapat pelbagai faktor yang telah dikaji oleh penyelidik terdahulu yang membuktikan bahawa perilaku atau sikap membisu merugikan organisasi. Banyak faktor yang menjadi pemboleh ubah yang dikaji oleh penyelidik terdahulu seperti pengaruh iklim komunikasi, gaya kepimpinan dan persepsi terhadap pihak atasan (Zulkefli, 2010), tarikan penampilan dan ciri karekteristik individu (Robe'ah et al., 2016), ciri-ciri pengurusan atasan, interaksi antara pekerja, kepercayaan pengurusan, struktur dan polisi organisasi, pengurusan yang takut kepada maklum balas negatif kepercayaan dan perbezaan latar belakang seperti perbezaan personaliti (Fard & Karimi, 2015; He, Peng, Zhao, & Estay, 2017).



Perilaku membisu juga membabitkan masalah dalam pengurusan organisasi seperti pengalaman buruk semasa bekerja kerana tidak menyampaikan maklumat ke atas dan tidak bersuara kerana menjaga kerjaya sendiri, faktor emosi dan personaliti (Moll, Patten, Stuart, MacDermid & Kirsh, 2018; Kulualp, 2016). Hasil kajian ini mendapati, pemboleh ubah yang masih kurang dikaji adalah faktor personaliti yang memfokuskan kepada aspek personaliti ekstrovert dan introvert. Personaliti sama ada ekstrovert atau introvert berpotensi memberi pengaruh terhadap tingkah laku individu dan devian yang menyimpang daripada keadaan normal (Jahanzeb & Fatima, 2017). Misalnya, individu yang mempunyai karakter ekstrovert selalunya mempunyai pandangan baik dan positif dari segi emosi dan agak gemar dan berani bersuara dalam menyampaikan pendapat dan idea. Pekerja ekstrovert gemar untuk membina hubungan sosial dan mempunyai jalinan hubungan dengan individu lain dalam organisasi sementara itu dikatakan bahawa pekerja introvert cenderung untuk berdiam diri dan lebih selesa berseorangan dan dianggap sebagai seorang yang kurang produktif (Dossey, 2016). Ini bermakna golongan ekstrovert mudah bergaul, bersosial dan gemar berkomunikasi sedangkan golongan introvert lebih senang bersendirian, minat bekerja sendiri, boleh bekerja tanpa kawalan serta lebih fokus terhadap kerjaya seperti mengawal mesin atau komputer (Zeichner, 2019).

Menurut Dossey (2016), personaliti individu sama ada ekstrovert atau introvert mempunyai kesan terhadap perilaku individu dalam organisasi. Menurut Che Mohd Syaharuddin, Bahyah & Aziz (2017), personaliti individu memberi pengaruh dalam pekerjaan, iaitu apabila pekerja dengan personaliti ekstrovert lebih mendapat perhatian dan popular dalam organisasi yang mempunyai amalan cara kerja secara teamwork atau berpasukan. Bagi individu dengan personaliti introvert pula dianggap kurang popular



kerana kurang menyuarakan pendapat, pendiam dan agak berwaspada dalam pergaulan dan biasanya sesuai bekerja dalam organisasi yang mengamalkan sistem kerja secara individu seperti dalam bidang teknikal atau bekerja dengan mesin secara sendirian (Che Mohd Syaharuddin et al.,2017).

Walau bagaimanapun, kedua-dua pekerja dengan personaliti ekstrovert dan introvert adalah diperlukan dalam setiap organisasi kerana mereka mempunyai keupayaan dan potensi yang berbeza. Misalnya pekerja dengan personaliti introvert bersifat pasif maka lebih cenderung untuk tidak mengkritik (tidak bersuara), maka individu introvert lebih sesuai dalam konteks pekerja yang bertugas di pusat panggilan atau call centre yang memerlukan komunikasi tanpa bersemuka (Dossey, 2016).



personaliti sama ada ekstrovert atau introvert dengan identifikasi diri dalam organisasi adalah hal yang berkaitan secara langsung (Moll et.al, 2018). Ini kerana modal insan adalah aspek utama dalam organisasi dan pekerja ekstrovert dilihat gemar untuk membina hubungan sosial dan mempunyai jalinan hubungan dengan individu lain dalam organisasi, sementara pekerja introvert cenderung untuk berdiam diri dan lebih selesa berseorangan (Andrew, 2015). Ini disebabkan perilaku seseorang adalah dipengaruhi oleh ciri-ciri personaliti yang boleh diukur menerusi pencapaian individual terbabit di tempat kerja (Şahin, Çankir & Arslan, 2021; Jalilian & Batmani, 2015) ; Jahanzeb & Fatima, 2017). Maka jenis personaliti pekerja sama ada tergolong dalam kelompok ekstrovert atau introvert perlu dikenal pasti kerana berpotensi untuk menyumbang kepada perilaku membisu dalam kalangan pekerja. Setiap ketua bahagian, penyelia serta ketua terdekat wajar menitik beratkan personaliti pekerja yang





berkhidmat di bawahnya lantaran aspek ini memberi kesan kepada prestasi kerja di organisasi. Hal berkaitan personaliti didapati tidak sengaja dan tidak langsung turut memberi kesan terhadap perkembangan dan kestabilan dalam sesuatu organisasi (Fathimath, Baiduri & Zubair, 2015).

Oleh itu, Zohar (2016), mengklasifikasikan pekerja dengan personaliti introvert mahu pun ekstrovert mampu mempengaruhi perilaku membisu dalam tiga keadaan iaitu pekerja secara sedar menahan idea, pengetahuan, dan memberi pendapat mengenai subjek adalah pilihan tingkah lakunya sendiri dan mempunyai kesan ke atas perubahan organisasi, pembangunan dan prestasi. Menurut Chen dan Hau (2016), seiring dengan kesan daripada banyak faktor yang berkaitan dengan organisasi seperti organisasi struktur dan amalan pengurusan terhadap perilaku membisu, terdapat kesan input pekerja seperti ciri peribadi juga. Ini kerana sesetengah individu lebih suka berdiam diri sedangkan pada masa yang itu juga terdapat individu lain lebih suka berkongsi idea, fikiran dan pendapat mereka. Variasi ini boleh diterima sebagai petunjuk bagi hakikat bahawa ciri personaliti pekerja boleh dikaitkan dengan perilaku membisu (Guo et.al, 2020).

Penyelidik terdahulu mendapati bahawa kepelbagaian ciri personaliti menunjukkan bahawa model Big Five Personality sangat berguna untuk pemahaman dan klasifikasi ciri personaliti oleh itu, kerap menjadi rujukan dan digunakan dalam banyak kajian. Situasi menunjukkan bahawa personaliti terdiri daripada lima dimensi bebas dan dimensi ini menyediakan klasifikasi yang signifikan dan amat bermakna untuk mengkaji perbezaan peribadi dan personaliti khususnya pekerja dalam sesebuah organisasi.





Di Malaysia, kajian empirikal dan terperinci tentang perilaku membisu dalam kalangan pekerja warganegara Malaysia khasnya bangsa Melayu yang berkhidmat di organisasi multinasional masih amat kurang dilaksanakan. Terdapat segelintir penyelidik di negara ini menyentuh tentang perilaku membisu namun hanya membincangkan konsep umum tentang bagaimana perilaku membisu boleh mempengaruhi iklim komunikasi dan penyaluran maklumat di sesebuah organisasi (Abdul Aziz & Ahmad Juhari, 2000; Ahmad & Omar, 2014). Didapati bahawa hanya kajian oleh Zulkefli (2010), yang membincangkan secara mendalam tentang faktor yang menyumbang kepada perilaku membisu seperti amalan pengurusan, iklim komunikasi dan jangkaan kesan negatif serta menyifatkan fenomena ini sebagai perilaku membisu. Selain itu, Zulkefli (2010) menunjukkan bahawa perilaku membisu bergantung kepada hubungan pekerja dengan ketua iaitu apabila hubungan yang kurang baik antara kedua-dua pihak akan mendorong kepada perilaku membisu. Namun begitu, kajian oleh Zulkefli (2010) tidak memberi fokus kepada organisasi multinasional di Malaysia dan hanya menumpukan kepada budaya dalam ATM sahaja yang mana organisasi ini umumnya diketahui mempunyai lapisan-lapisan pangkat dari rendah ke tertinggi dengan jelasnya. Ini bermaknanya, perilaku membisu berpotensi wujud dan boleh dijangka berlaku dalam situasi dan organisasi ketenteraan ini. Sedangkan bagi organisasi multinasional perilaku membisu dikatakan sebagai cabaran dalaman kepada peneraju atau pentadbiran atasan kerana ia seolah-olah beban yang tidak kelihatan namun mampu menjejaskan kekuatan dalaman sesebuah organisasi.

Berdasarkan kajian lalu, didapati bahawa masalah perilaku membisu masih kurang dikaji khususnya tentang iklim komunikasi, tarikan penampilan ketua terdekat dan personaliti (ekstrovert-introvert) sebagai pemboleh ubah (Zulkefli, 2010 ; Lin,



Lam, & Zhang, 2019). Tidak dapat dinafikan bahawa tarikan penampilan ketua terutamanya dari segi gaya kepimpinan boleh membentuk persepsi pekerja sama ada untuk membina hubungan yang baik atau sebaliknya dengan pihak atasan (Robe'ah et al., 2016). Menurut Levine dan Park (2017), tarikan penampilan yang baik terhadap ketua dari kacamata pekerja akan membantu mewujudkan hubungan komunikasi yang baik serta perilaku komunikasi yang positif bagi kedua-dua pihak. Oleh itu, tarikan penampilan ketua juga perlu diambil kira kerana pelbagai aspek yang tidak disedari berkemungkinan boleh menyumbang kepada perilaku membisu dalam kalangan pekerja. Sesebuah organisasi yang mengambil pendekatan pengurusan organisasi yang baik akan menekankan keberkesanan komunikasi dengan tarikan penampilan ketua. Ini disebabkan tarikan penampilan adalah melambangkan imej sesebuah organisasi (Levine & Park, 2017).

Dari aspek iklim komunikasi, perilaku membisu menyebabkan pekerja sebagai subordinat tidak dapat memajukan diri dalam kerjaya dan cenderung gagal menyalurkan maklumat dari bawah ke atas (Andi, 2019). Hal ini kerana pekerja turut berdepan dengan kebimbangan untuk menyesuaikan diri dengan iklim komunikasi organisasi yang disertai, misalnya kebimbangan untuk menyampaikan maklumat berkaitan masalah organisasi kepada pihak atasan (Biswakarma, 2016). Ini kerana keadaan di mana faktor dalaman organisasi yang menghalang ahli-ahlinya untuk menyampaikan maklumat tentang organisasi secara terbuka atau berterus terang (Pelit, 2015).

Apabila wujudnya permasalahan di tempat kerja, pekerja memiliki dua pilihan iaitu sama ada berdiam diri atau berbicara secara terbuka tentang masalah



tersebut. Walaupun mempunyai pilihan, pekerja sering kali memilih untuk berdiam diri daripada menyuarakan konflik yang timbul dengan rakan sekerja, sama ada konflik seperti tidak bersetuju dengan pihak atasan organisasi, kelemahan dalam bekerja, perilaku yang menyalahi undang-undang organisasi dan cerita-cerita tidak baik yang melibatkan personal dan pemikiran (Abeer Imam & Tehseen, 2017).

Walau bagaimanapun kajian oleh Knoll, Neves, Schyns dan Meyer (2020), melihat perilaku membisu pekerja dari pandangan yang berbeza. Knoll et.al (2020) mendapati, kemahiran berbahasa yang dimasukkan sebagai sub budaya boleh menjadi pemangkin kepada penahanan idea kerana dan rasa tidak yakin menjadi kebimbangan menyatakan maksud. Kemahiran berbahasa dikatakan boleh menyebabkan perubahan apabila buah fikiran yang disampaikan namun interpretasi makna dan telah diselewengkan secara tidak sengaja. Oleh itu Knoll et.al (2020), telah mencadangkan untuk latihan dan pembelajaran bahasa yang digunakan dalam organisasi ini ditawarkan kepada pekerja tertentu dalam organisasi bagi mengelakkan kesilapan dan rasa tidak yakin dalam penyampaian buah fikiran. Ini kerana kajian oleh Knoll et.al, (2020) mengesahkan instrumen yang mengukur empat motif perilaku membisu dalam kalangan pekerja iaitu, perilaku membisu berdasarkan takut dan tidak yakin dengan kemahiran berbahasa, tujuan perletakan jawatan berkaitan dengan sikap ingin protes, prososial dan motif mementingkan diri sendiri kerana pengalaman bekerja (tempoh bekerja atau berkhidmat) dan kajian ini dibuat dalam 21 bahasa. Dapatan menunjukkan 33 negara (N = 8,222) yang mewakili kelompok budaya yang pelbagai, instrumen menunjukkan sifat psikometrik yang baik iaitu kebolehpercayaan dalaman, struktur faktor dan invarian ukuran.



Keputusan selanjutnya mendedahkan persamaan dan perbezaan dalam kelaziman motif perilaku membisu antara negara tetapi tidak semestinya menyokong stereotaip budaya. Kemahiran bahasa sebagai sub budaya meneroka peranan budaya untuk berperilaku membisu khususnya bagi masyarakat Asia. Seterusnya faktor lain yang memberi peranan terhadap motif perilaku membisu adalah tempoh bekerja atau berkhidmat. Knoll et.al, (2020) mendapati motif perilaku membisu adalah isu kolektivisme dalam institusi disebabkan oleh tempoh masa perkhidmatan seperti tepu, ego dan sudah hilang motivasi bekerja dan rasa tidak yakin dalam berbahasa berlaku dan tidak mahu bersuara kerana ingin mengelakkan ketidak pastian. Secara keseluruhannya, penemuan ini mencadangkan bahawa hubungan antara perilaku membisu dan dimensi budaya khususnya bahasa sub budaya dan tempoh bekerja atau berkhidmat adalah lebih kompleks daripada andaian biasa dan mencadangkan bantuan latihan perlu diberikan kepada pekerja dalam sesebuah organisasi dan masih memerlukan kajian masa hadapan yang lebih mendalam tentang sub budaya seperti kemahiran berbahasa. Kajian terhadap tempoh bekerja atau berkhidmat juga memerlukan kajian lanjut kerana boleh memberi dua tafsiran serupa tentang pengalaman kerja boleh menyebabkan pekerja bersuara atau boleh menggalakkan perilaku membisu.

Jika dibandingkan dengan kajian pengkaji tempatan, didapati bahawa Zulkefli (2010) telah mengkaji hubungan pembolehubah antara iklim komunikasi, gaya kepimpinan dan persepsi terhadap pihak atasan terhadap perilaku membisu. Walau bagaimanapun, kajian Zulkefli (2010) tidak menyentuh aspek tarikan penampilan dan jenis personaliti secara khusus. Justeru, mengambil kira peranan faktor tarikan penampilan terhadap ketua terdekat dan personaliti dalam konteks organisasi, kajian ini



memberi fokus kepada faktor tarikan penampilan, personaliti ekstrovert-introvert dan iklim komunikasi sebagai pemboleh ubah terhadap perilaku membisu. Seterusnya faktor sampingan yang dikaji adalah kemahiran berbahasa dan tempoh bekerja atau berkhidmat turut dilaksanakan. Ini kerana berdasarkan literatur dan perbincangan di atas, kajian ini memfokus kepada tiga faktor ini kerana banyak kajian lalu menunjukkan pemboleh ubah ini boleh mempengaruhi perilaku membisu. Manakala Knoll et al, (2020) memandang isu budaya bukanlah keutamaan namun sub budaya seperti bahasa wajar dilihat sebagai suatu pemboleh ubah yang mempunyai fungsi tersendiri sama seperti tempoh dalam perkhidmatan seseorang dalam sesebuah organisasi.

Justeru, kajian ini berbeza dengan kajian perilaku membisu yang lain kerana masih kurang kajian terdahulu yang mengkaji tentang perilaku membisu dalam kalangan pekerja Melayu di organisasi Jerman dengan memfokuskan kepada personaliti ekstrovert-introvert serta mengikut perbezaan demografi pekerja. Kajian ini turut melihat konteks demografi iaitu tentang tempoh bekerja atau tempoh perkhidmatan dan kecekapan berbahasa dalam organisasi multinasional iaitu organisasi Jerman yang beroperasi di Malaysia. Kajian ini juga mengkaji tarikan penampilan dan personaliti ekstrovert-introvert yang masih kurang dikaji oleh penyelidik sebelum ini. Oleh itu, kajian ini memfokuskan tentang pekerja Melayu dan sikap mereka apabila di bawah seliaan ketua terdekat berbangsa Jerman.

Kesimpulan dari perbincangan ini, pernyataan masalah boleh dibahagikan kepada dua iaitu :





1. Masalah Praktikal

- i. Masalah perilaku membisu menjadi masalah dalam organisasi yang melibatkan isu etika seperti tidak melaporkan masalah operasi yang dihadapi oleh pekerja atau tidak berani mencadangkan idea baharu kepada ketua dan pihak atasan
- ii. Masalah mikro dalaman organisasi tidak dapat dirawat, walaupun masalah tidak kelihatan jelas namun perilaku membisu boleh diibaratkan seperti beban yang tidak kelihatan dan keadaan ini boleh menjatuhkan organisasi secara perlahan-lahan
- iii. Menimbulkan salah faham apabila bekerja dengan pelbagai bangsa dan budaya dalam satu organisasi
- iv. Kepincangan dalaman organisasi yang memerlukan perhatian serius yang mana boleh dikesan menerusi ujian personaliti pekerja yang masih perlu dikaji
- v. Amalan dalam organisasi perlu memperinci masalah peringkat bawahan dengan menggalakkan komunikasi dari bawah ke atas dengan sistem penyampaian dan mekanisme yang perlu dikaji, diselidik dan disesuaikan berdasarkan personaliti pekerja bawahan mahupun atasan yakni perlu mendapatkan dan mengkaji mekanisme yang sesuai untuk diimplementasi dalam organisasi



2. Masalah Teoretikal

- i. Pengaruh iklim komunikasi adakalanya menghadkan perkongsian maklumat, khususnya dalam kalangan kaum Melayu kerana pegangan masyarakat yang amat menghormati ketua
- ii. Personaliti bangsa Asia khususnya kaum Melayu walaupun tergolong dalam kumpulan ekstrovert, mereka tetap akan membataskan “suara” disebabkan ciri-ciri bangsa Melayu yang bertata susila serta menjaga kesopanan.
- iii. Golongan pekerja khususnya kaum Melayu mempunyai perspektif tersendiri terhadap ketua mereka dari aspek tarikan penampilan. Hofstede (1987), mengelaskan bangsa Asia mempunyai pandangan sendiri terhadap bangsa Barat dan menggariskan dimensi Asia dan Barat mengikut kontinum yang berbeza-beza. Karakteristik bangsa Barat khususnya Eropah (dalam kajian ini merujuk kepada bangsa Jerman) dengan penampilan serius sedangkan bangsa Asia khususnya bangsa Melayu dengan perwatakan mesra dan mengambil agama sebagai panduan, amalan dalam pergaulan seperti kerap senyum, sopan dan tolak ansur (Kim & Rou, 2018). Hal ini mengakibatkan bangsa lain tersalah anggap terhadap bangsa Melayu dan menganggap bangsa Melayu dengan perilaku membisu sebagai seorang berdiam diri dan bersetuju dengan pihak yang lain khususnya ketua terdekat

- iv. Memerlukan penjelasan tentang “*spirals*” atau gelung-gelung yang terjadi yang mana pandangan yang dimiliki individu tidak disampaikan kepada umum kerana tidak mahu menentang arus semasa dan suara majoriti.
- v. Kemahiran bahasa sebagai sub budaya juga mendatangkan kesan perilaku membisu apabila berhadapan dengan individu berlainan budaya yang bekerja dalam satu organisasi.
- vi. Manakala tempoh bekerja atau berkhidmat turut memberi peranan sama ada individu itu memilih untuk berperilaku membisu atau bersuara kerana merasakan masih diperlukan kerana pengalaman atau merasakan tidak diperlukan lagi kerana akan menamatkan tempoh bekerja apa tiba tempoh berpencen.

Walaupun nilai kebersamaan dibahaskan pada awal kajian ini dan dianggap sebagai punca perilaku membisu dalam kalangan masyarakat yang kolektif, namun munculnya fenomena ini turut disertai oleh pengaruh lain dalam seperti yang diperlihatkan dalam sorotan kajian lalu. Ini bermakna, bukan sahaja pengaruh nilai kolektif mempengaruhi amalan individu secara tidak langsung seperti pandangan terhadap ketua terdekat (tarikan penampilan), faktor menghormati ketua dan patuh kepada arahan ketua dan tidak menongkah arus semasa (perilaku membisu) dan pergantungan dengan persekitaran (iklim komunikasi). Manakala gaya asuhan, nilai, pegangan dan amalan sosial masyarakat juga sedikit sebanyak mampu mempengaruhi personaliti seseorang (personaliti ekstrovert dan introvert) (Amidst, 2013).

1.4 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman, menganalisis teori dan mengaplikasikan konsep membisu dalam organisasi yang disertai oleh pekerja Melayu dan bangsa lain yang bekerja bersama dalam satu organisasi.

Persepsi kaum dan bangsa lain yang stereotaip terhadap bangsa Melayu adakalanya tidak benar kerana menganggap bahawa berdiam diri sebagai tanda setuju (Shamsul Amri, 2010 ; Ahmad Merican, 2017). Keputusan kajian yang diperolehi dijangkakan dapat membantu pihak lain agar lebih memahami sikap bangsa Melayu apabila bekerja bersama-sama. Kajian berkaitan isu membisu dalam organisasi diharapkan juga membantu mengenal pasti paradoks penapisan (the filtering paradox) kerana dapat menjelaskan paradigma baharu dalam komunikasi strategik dalam masih kurang kajian dilaksanakan di Malaysia khususnya melibatkan hubungan bangsa Melayu dengan bangsa lain (Helmiati, Muhammad Rashid, Rizqa, Leny & Nor Balkish, 2018).

1.5 Objektif Kajian

Secara umumnya objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan pemboleh ubah (1) iklim komunikasi, (2) tarikan penampilan terdekat dan (3) personaliti ekstrovert-introvert dengan perilaku membisu dalam kalangan pekerja Melayu di organisasi Jerman yang wujud di Malaysia. Seterusnya untuk melihat kesan pembolehubah kawalan faktor demografi iaitu kesan kemahiran bahasa dan tempoh



bekerja atau berkhidmat. Oleh itu, objektif khusus penyelidikan ini adalah seperti berikut:

1. Mengetahui jenis personaliti (ekstrovert-introvert) pekerja Melayu di organisasi Jerman yang dikaji.
2. Mengetahui tanggapan pekerja Melayu (dengan personaliti ekstrovert-introvert) terhadap iklim komunikasi, tarikan penampilan dan perilaku membisu.
3. Mengetahui perbezaan personaliti (ekstrovert-introvert) pekerja Melayu terhadap iklim komunikasi dan tarikan penampilan serta perilaku membisu.
4. Mengetahui tanggapan pekerja Melayu (dengan personaliti ekstrovert-introvert) terhadap pemboleh ubah bebas berpandukan faktor kemahiran bahasa dan tempoh bekerja (berkhidmat).
5. Mengetahui hubungan antara iklim komunikasi, tarikan penampilan dan personaliti (ekstrovert-introvert) dengan perilaku membisu pekerja Melayu.
6. Mengetahui peramal perilaku membisu pekerja Melayu (dengan personaliti ekstrovert-introvert).





1.6 Persoalan Kajian

Persoalan kajian yang dibincangkan di atas dirumuskan seperti berikut :

1. Apakah jenis personaliti (ekstrovert-introvert) pekerja Melayu di organisasi Jerman yang dikaji?
2. Apakah tanggapan pekerja Melayu (dengan personaliti ekstrovert-introvert) terhadap iklim komunikasi, tarikan penampilan dan perilaku membisu?
3. Adakah terdapat perbezaan personaliti (ekstrovert-introvert) pekerja Melayu terhadap iklim komunikasi dan tarikan penampilan serta perilaku membisu?
4. Apakah perbezaan tanggapan pekerja Melayu (dengan personaliti ekstrovert-introvert) terhadap pemboleh ubah bebas berpandukan faktor kemahiran bahasa dan tempoh bekerja (berkhidmat)?
5. Apakah hubungan antara iklim komunikasi, tarikan penampilan dan personaliti (ekstrovert-introvert) dengan perilaku membisu pekerja Melayu?
6. Apakah peramal perilaku membisu dalam kalangan pekerja Melayu (dengan personaliti ekstrovert-introvert) di organisasi Jerman yang dikaji?





1.7 Hipotesis Kajian

Bagi menjawab persoalan kajian yang dinyatakan, sebanyak tujuh Hipotesis nul, H0 disenaraikan seperti berikut:

H01: Terdapat pengaruh personaliti ekstrovert dalam kalangan pekerja Melayu yang bekerja di organisasi Jerman terhadap perilaku membisu.

H02: Terdapat pengaruh personaliti introvert dalam kalangan pekerja Melayu yang bekerja di organisasi Jerman

H03: Iklim komunikasi mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan dengan perilaku membisu dalam kalangan pekerja Melayu yang bekerja di organisasi Jerman

H04: Tarikan penampilan mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan dengan perilaku membisu dalam kalangan pekerja Melayu yang bekerja di organisasi Jerman

H05: Tempoh bekerja (berkhidmat) menjadi penyederhana terhadap hubungan antara personaliti (extrovert-introvert) iklim komunikasi, tarikan penampilan dengan perilaku membisu pekerja Melayu





H06: Kemahiran bahasa menjadi penyederhana terhadap hubungan antara personaliti (extrovert-introvert) iklim komunikasi, tarikan penampilan dengan perilaku membisu pekerja Melayu

1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Pada zaman kontemporari ini, kebanyakan fenomena sosial adalah kompleks dan dikaitkan dengan pelbagai bidang pengetahuan yang dimiliki oleh disiplin yang berbeza. Atas sebab ini, pemahaman yang lebih baik tentang fenomena tersebut memerlukan pendekatan pelbagai disiplin. Membina kerangka konseptual kajian mampu berfungsi sebagai alat yang mencukupi untuk menyelidiki fenomena kompleks ini. Walaupun terdapat banyak sorotan kajian lalu yang menyediakan garis panduan logik untuk mendapatkan teori yang agak tepat bagi sesuatu kajian, namun pembinaan kerangka konseptual kajian masih lagi memerlukan data-data daripada teks pengkaji lalu (Glaser & Strauss, 1967; Harris, 2003; Miles & Huberman, 1994; Myers, 2009; Strauss & Corbin, 1990). Walaupun terdapat kekurangan kaedah sistematik untuk membina kerangka konseptual kajian namun penyelidik hari ini masih boleh perhalusi binaan kerangka konseptual dengan memilih teori-teori yang pernah dijadikan panduan oleh penyelidik terdahulu (Gearhart & Zhang, 2018).

Isu pembinaan kerangka konseptual ini amat penting dilihat kerana membentuk hala tuju kajian khasnya dalam bidang kajian sosial yang mempunyai pelbagai disiplin. Biasanya, fenomena pelbagai disiplin ini tidak mempunyai kerangka yang khusus. Penyelidik disarankan mentakrifkan ciri-ciri eksklusif kajian yang dikenal pasti



daripada inkuiri terdahulu dengan menyediakan struktur dalaman dan seterusnya menyediakan titik permulaan untuk pemerhatian dan soalan temu bual, dan seterusnya untuk analisis. Hal ini akan memudahkan penyelidik meneruskan dengan membina struktur, membina kategori dan mengatur cara agar boleh disesuaikan dengan fokus kajian (Felix, 2019).

Ini bermakna, kerangka konseptual menerangkan hubung kait antara pemboleh ubah yang dibincangkan dalam sesuatu teori yang digambarkan dalam bentuk rajah. Kerangka konseptual ini meliputi konsep sistem, andaian, jangkaan, kepercayaan dan teori yang menyokong serta memaklumkan kajian (Ribka, 2015). Menurut Akintoye (2015), kerangka konseptual (conceptual framework) dan kerangka teoritikal (theoretical framework) merupakan gagasan kerangka kajian yang menjelaskan keseluruhan kajian yang akan dibuat. Oleh itu, kerangka konseptual yang baik mengandungi gambar rajah grafik yang dilukis bagi menggambarkan hubungan antara setiap satu pemboleh ubah kajian.

Kerangka konseptual kajian adalah hasil proses menginterpretasi teori. Bagi meneroka proses membina kerangka konsep, penyelidik hendaklah mentakrifkan istilah konsep dan kerangka konsep dan kemudian menggariskan proses dan prosedur pembinaan kerangka konsep (Van der Waladt, 2020). Menurut Van der Waladt (2020) lagi, apabila mentakrifkan istilah konsep, penyelidik perlu mengikuti dan menyesuaikan pendekatan dengan jenis kajian yang hendak dilaksanakan kerana setiap konsep mempunyai komponen dan hendaklah ditakrifkan satu persatu. Penyelidik hendaklah memastikan komponen ini yang tepat bagi memastikan ketekalan konsep iaitu kukuh dan diyakini dan boleh menyumbang kepada ilmu baharu dalam bidang

yang difokuskan (Van der Waladt, 2020). Oleh itu Van der Waladt (2020) menyenaraikan beberapa petunjuk untuk membantu membina kerangka konseptual yang boleh merapatkan jurang kajian dengan merujuk kepada beberapa aspek konsep istilah seperti berikut;

1. Setiap konsep mempunyai kontur tidak sekata yang ditentukan oleh komponennya.
2. Setiap konsep ada sejarahnya.
3. Setiap konsep biasanya mengandungi bahagian-bahagian atau komponen yang berasal dari konsep lain.
4. Semua konsep berkaitan kembali dengan konsep lain.
5. Konsep sentiasa dicipta oleh sesuatu (dan tidak boleh dicipta daripada tiada).
6. Setiap konsep dianggap sebagai titik kebetulan, pemeluwapan, atau pengumpulan komponennya sendiri.
7. Setiap konsep mestilah boleh difahami berbanding dengan komponennya sendiri, kepada konsep lain, dengan bidang yang ditakrifkan dan kepada masalah yang sepatutnya diselesaikan.

Bagi menangani jurang kajian, kebanyakan penyelidik menumpukan kepada proses membina rangka kerja konseptual untuk fenomena pelbagai disiplin yang



dikaitkan dengan bidang pengetahuan yang berbeza. Sehubungan itu, untuk mentakrifkan semula istilah rangka kerja konsep yakni kerangka konseptual kajian penyelidik disarankan untuk mengkaji falsafah asasnya serta mencadangkan proses analisis konseptual baharu untuk membina semula rangka kerja teori yang bersatu daripada kesusasteraan pelbagai disiplin. Rangka kerja teori membentuk kerangka teoritikal yang terhasil dipadankan dengan kajian lalu disertakan dengan kesesuaian teori yang menjadi landasan kajian (Ravitch & Riggan, 2017).

Manakala kajian awal oleh Ravitch dan Carl (2016), menjelaskan paduan paduan antara pemboleh ubah kajian dan teori-teori terdahulu boleh membantu membentuk kerangka teorikal sesuatu kajian. Ini kerana kerangka teoritikal menerangkan laluan untuk penyelidik menyelidik dan membina asas yang kukuh dalam pembinaan teori. Keseluruhannya, pembentukan kerangka teoritikal adalah untuk membuat lebih banyak dapatan penyelidikan yang bermakna, boleh diterima dan memperkayakan konstruk teori dalam bidang atau lapangan yang dikaji dan memastikan kebolehgeneralisasian (Ravitch & Carl, 2016). Pandangan ini secara tidak langsung membantu dalam merangsang penyelidikan agar dapat memastikan peluasan ilmu baharu mempunyai bukti-bukti yang kukuh boleh membantu dan mendorong kepada inkuiri penyelidikan agar kajian menjadi empirikal dan boleh diyakini. Ini kerana terdapat banyak kajian mengabaikan asas kajian sehingga mengakibatkan dapatan kajian menjadi lemah dan tidak menyumbang kepada penemuan baharu dalam bidang yang difokuskan yang berpunca daripada pemilihan dan penggunaan teori yang sesuai, maka model baharu yang dihasilkan turut diragui (Ravitch & Carl, 2020; Ribka, 2015).



Menurut Felix (2019), kerangka teoritikal hendaklah mengandungi aliran atau susunan teori–teori yang digunakan dalam sesuatu kajian. Kerangka konseptual juga dikenali sebagai peta konsep, rajah integratif, rajah sistem dan model konsep (Akintoye, 2015). Rangka kerja teori menawarkan beberapa faedah kepada kerja penyelidikan iaitu menyediakan struktur yang menunjukkan bagaimana penyelidik mentakrifkan kajiannya secara falsafah, epistemologi, metodologi dan secara analitikal (Latham, 2017). Ravitch dan Carl (2016), bersetuju bahawa rangka kerja teori membantu penyelidik dalam meletakkan dan mengkontekstualisasikan teori formal ke dalam kajian seseorang penyelidik sebagai panduan untuk mengesahkan kajian agar bersifat ilmiah dan akademik. Hal ini penting kerana kerangka teoritikal kajian berfungsi sebagai fokus untuk penyelidikan dan dikaitkan dengan masalah kajian yang dikaji.

Kesimpulannya perbezaan di antara konseptual kajian dan teoritikal kajian adalah

Kerangka teoritikal menyediakan satu set idea yang lebih luas dalam mengklasifikasikan kajian manakala kerangka konseptual kajian merujuk kepada idea khusus yang lebih fokus untuk digunakan oleh penyelidik dalam kajiannya.

Kerangka teoritikal berdasarkan teori sedia ada dalam sorotan kajian lalu yang telah diuji dan disahkan oleh sarjana-sarjana bidang berkaitan manakala kerangka konseptual adalah berdasarkan konsep dan pembolehubah utama dalam sesuatu kajian.

Kerangka teoritikal merupakan suatu bentuk model yang membantu menggerakkan kajian, dengan komponen-komponen sedia ada daripada asas kajian lalu manakala kerangka konseptual kajian dibina berdasarkan ramalan-ramalan atau



hipotesis-hipotesis yang dibangunkan oleh penyelidik sendiri untuk menerangkan hubungan yang wujud antara pembolehubah utama dalam kajian dan perkara ini juga merupakan penyesuaian model dengan teori yang sedia ada yang turut disepadankan dengan tujuan penyelidikan.

Kerangka teoritikal berasaskan teori yang berkembang dengan baik, direka disahkan dan diterima oleh pakar bidang manakala kerangka konseptual reka bentuknya tidak semestinya boleh diterima tetapi merupakan panduan dan cadangan jawapan penyelidik kepada permasalahan kajian yang sedang diteliti.

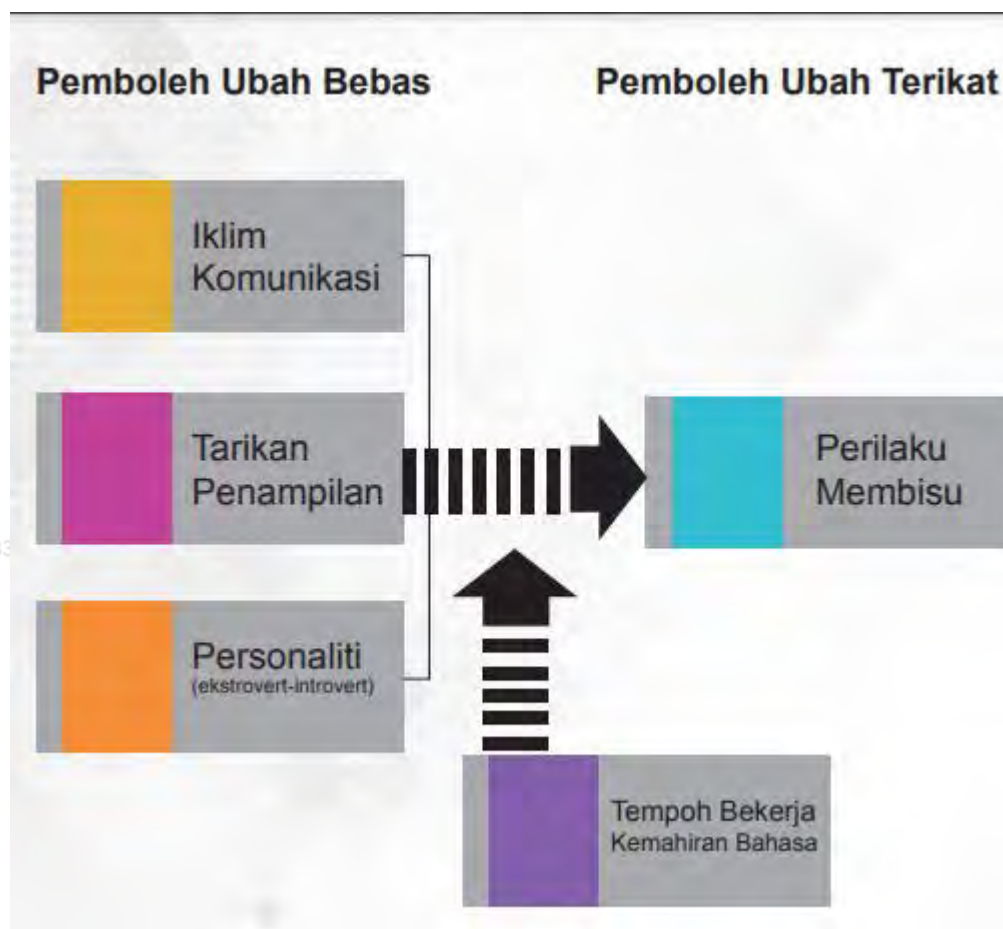
Kerangka teoritikal menawarkan titik fokus untuk menemukan jawapan yang masih kabur atau tidak diketahui dalam penyelidikan yang sedang dikaji manakala kerangka konseptual kajian adalah percubaan untuk menunjukkan secara logik bagaimana inkuiri penyelidikan itu akan berlaku dan bagaimana penyelidikan itu akan dilaksanakan.

Kerangka teoritikal terdiri daripada teori yang mempunyai saling berkaitan dengan bukti, hujah yang disimpulkan secara empirikal manakala kerangka konseptual kajian terdiri daripada konsep yang saling berkaitan untuk menerangkan hubungan antara pembolehubah utama dan bagaimana pengkaji menjawab permasalahan kajian yang dikemukakan.

Kerangka teoritikal digunakan untuk menguji teori khususnya untuk meramal dan mengawal situasi dalam satu konteks inkuiri penyelidikan manakala kerangka konseptual kajian bertujuan untuk menggalakkan pembangunan teori yang akan berguna kepada pengamal dalam bidang berkaitan untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang.



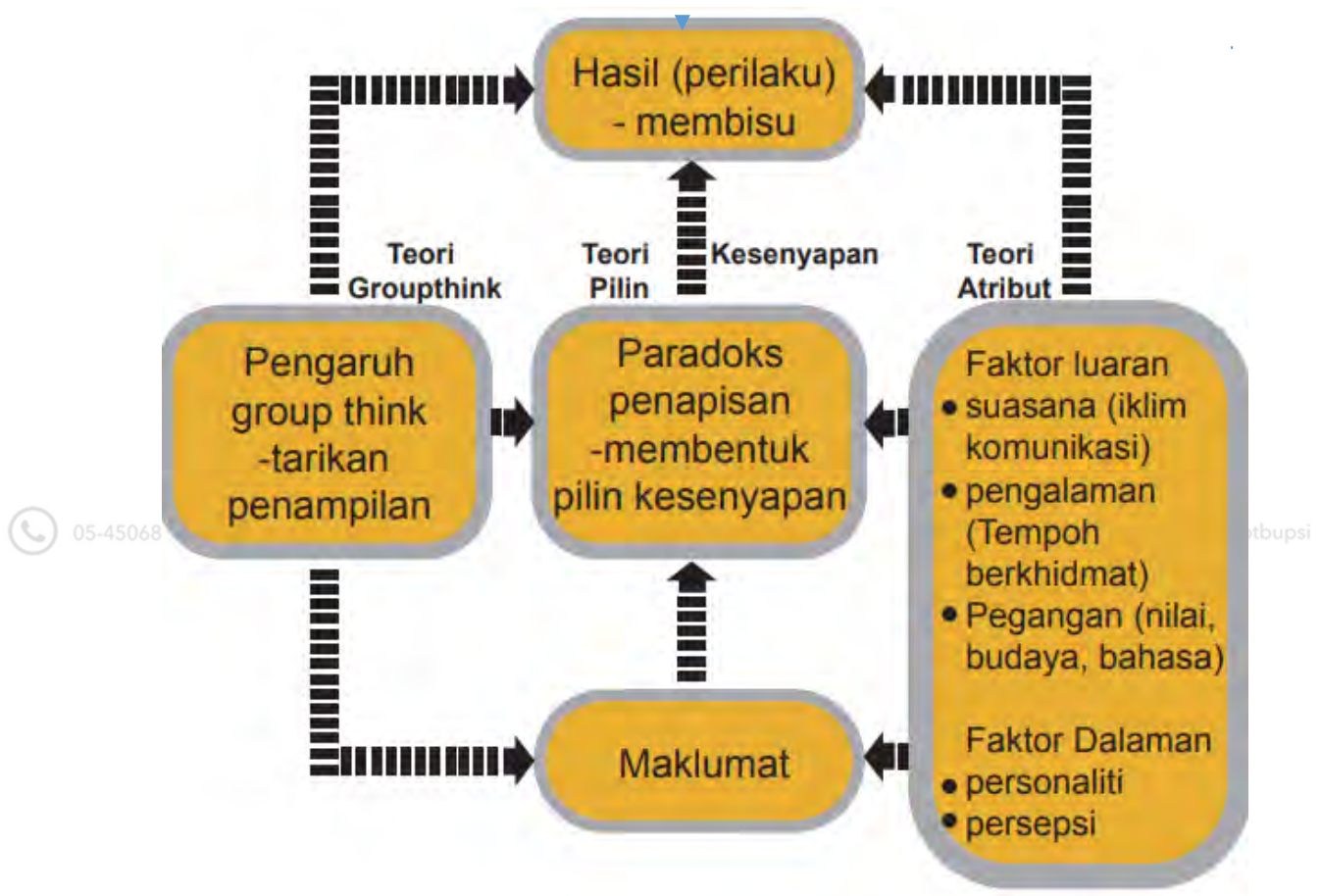
Berdasarkan perbincangan di atas, penyelidik telah merumuskan dan membentuk kerangka konseptual kajian seperti dalam rajah 1.1 di bawah. Rajah 1.2 pula adalah kerangka teoritikal bagi kajian ini dibina berdasarkan asas teori-teori terdahulu.



Rajah 1.1. Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara iklim komunikasi, tarikan penampilan dan personaliti (ekstrovert dan introvert) dengan perilaku membisu. Terdapat juga pengaruh iklim komunikasi, tarikan penampilan dan personaliti (ekstrovert dan introvert) yang signifikan ke atas perilaku membisu. Berdasarkan rajah 1.1 didapati terdapat kesan moderasi faktor demografi yang

signifikan ke atas hubungan iklim komunikasi, tarikan penampilan dan personaliti (ekstrovert dan introvert) dengan perilaku membisu. Faktor demografi yang menyumbang secara tidak langsung adalah tempoh bekerja atau berkhidmat dan faktor kemahiran bahasa.



Rajah 1.2. Kerangka Teoritik Kajian

Kerangka teoritikal menjelaskan dan menetapkan persoalan kajian yang bakal dilaksanakan dan menjadi petunjuk serta tanda aras bagi menetapkan sasaran orientasi penyelidikan yang hendak dilaksanakan (Ribka, 2015). Gambaran teoritikal merupakan petunjuk yang dijelaskan menerusi perkaitan kerangka bagi mengenal pasti apa yang menjadi sasaran penyelidikan, persoalan-persoalan yang terbina yang memerlukan

kepada jawapan sebagai dapatan kajian (Latham, 2017). Menurut Akintoye (2015), pemaparan kerangka teori merupakan suatu metodologi bagi menetapkan kerangka pemikiran yang boleh juga didapati menerusi tinjauan kajian-kajian lalu dengan cara diperoleh daripada bacaan tentang topik-topik yang berkaitan dengan bidang dan tema yang sedang diteliti.

Menurut Adom, Emad dan Agyem (2018), penyelidik akan mengumpul kata kunci dan maklumat-maklumat lain yang didapati sepanjang pencarian berkenaan. Seterusnya maklumat konsep, model dan teori yang berbagai-bagai jenis merupakan faktor-faktor penting dalam penghasilan kajian yang berkualiti. Bagi kajian ini, penyelidik telah membuat pengkelasan terhadap hasil dapatan tersebut untuk menjadi kunci utama kepada kerangka teoritikal nanti. Hal ini sejajar dengan pandangan Adom et al., (2018) yang menyatakan bahawa kerangka teoritikal menjadi panduan konsep, terma, definisi, model dan teori yang menjadi based atau asas dan merupakan orientasi disiplin dalam kajian yang akan dilaksanakan. Seterusnya akan memperlihatkan permasalahan kajian, persoalan kajian, pengumpulan data dan analisis serta metodologi yang akan diguna pakai untuk mentafsir dan menganalisis data (Ribka, 2015). Kajian penyelidik berdasarkan asas yang terbina sebagai kerangka teoritikal seperti dalam rajah 1.2 untuk dijadikan panduan dan dalam pelaksanaan kajian. Keseluruhan pembentukan kerangka ini dilaksanakan dengan prosedur-prosedur metodologi kajian yang diyakini berdasarkan kajian terdahulu bagi mengenalpasti terma. Kesemua elemen ini hendaklah relevan dengan konsep, definisi pemboleh ubah, soalan-soalan khusus yang hendak dikaji, pemilihan responden kajian, prosedur pemilihan, strategi pengumpulan data, teknik menganalisis agar dapat memberi garis panduan yang jelas dalam menginterpretasikan data-data kajian. Menurut Adom et al.(2018), perkara yang

harus diberi perhatian ialah semua elemen dan aspek kajian kerana akan memberikan kesan kepada kerangka teoritikal yang terbentuk. Oleh itu penyelidik membina kerangka teoritikal berpandukan kepada kajian Adom et al.(2018), menggariskan ciri-ciri kerangka teoritikal yang baik adalah untuk:

1. Membantu penyelidik mengenal pasti topik yang hendak dikaji.
2. Menjadi panduan mencari kajian-kajian lepas.
3. Memilih aspek teori yang hendak difokuskan.
4. Merapatkan jurang di antara maklumat yang diketahui dan tidak diketahui.
5. Memberi panduan kepada penyelidik memilih responden yang sesuai.
6. Pembinaan kerangka teoritikal bagi kajian ini berlandaskan teori-teori yang sering digunakan oleh penyelidik lalu khususnya tentang perilaku membisu.

1.9 Pendekatan Teori

Pada asasnya teori ialah satu sistem konsep yang menjelaskan adanya hubungan antara konsep-konsep dalam sesuatu kejadian atau dinamakan sebagai fenomena. Fenomena terhasil inilah yang dikaji kerana mempunyai kelainan punca, sebab dan akibatnya (Muthukrishna & Henrich, 2019). Menerusi fenomena ini, penyelidik mencari jawapan



dan menghasilkan suatu ilmu baharu sebagai sumbangan kepada bidang yang dikaji dan kepada penyelidik-penyelidik yang lain yang turut serta dalam bidang yang berkaitan. Menurut Gonzalez-Mule dan Aguinis (2018), proses mengembangkan idea-idea yang yang terdapat dalam fikiran untuk diselidiki dan dijana membentuk suatu gagasan ilmu berlandaskan bukti-bukti empirikal menjadikan teori terhasil.

Ini bermakna teori terbentuk daripada idea-idea dalam pemikiran yang bersifat teoritis idea pemikiran yang boleh dijadikan pamacu dan menentukan sebab musabab pemboleh ubah-pemboleh ubah yang wujud dapat dikaji secara kritis dan bukti empirikal (Felix, 2019). Ini kerana teori terhasil daripada sekumpulan pemboleh ubah, tafsiran makna dan hujah-hujah dan bukti yang kukuh yang bersabit antara satu dengan yang lain seperti hasilan sesuatu sebab dan akibat bagi sesuatu kejadian. Hal ini boleh membantu menjelaskan kewujudan fenomena yang berlegar-legar di persekitaran manusia dalam pelbagai bidang ilmu (Gonzalez-Mule & Aguinis, 2018).

Pandangan ini selaras dengan kajian Chun, Birks dan Francis (2019) yang menyatakan bahawa teori merupakan hasil daripada sebilangan persepsi pada buah fikiran yang terhasil untuk menyalurkan input-input tentang kajian yang dilaksanakan. Teori boleh dijelaskan sebagai sekumpulan cerai-ceraian maklumat yang meliputi pemboleh ubah, gambaran maksud, dan bukti yang saling berhubungan yang boleh memberi kesan atau menghasilkan satu pandangan sistematik mengenai keadaan yang hendak dikaji. Hal ini dikuatkan lagi dengan menentukan hubungan antara pemboleh ubah dan menentukan pembolehubah dengan maksud yang dapat menjelaskan fenomena dan alibi atau bukti yang kukuh dan empirikal (Chun et al., 2019).



Bagi setiap kajian terdapat teori tertentu yang digunakan sebagai panduan dan asas kajian yang boleh diguna pakai oleh penyelidik untuk mendapatkan maklumat yang sahih supaya kajian menjadi relevan dan tidak diragui berdasarkan teori dan kajian terdahulu sepertimana yang telah dijalankan (Muthukrishna & Henrich, 2019).

Bagi kajian ini, teori berperanan sebagai landasan kajian dalam menentukan punca-punca perilaku membisu boleh berlaku dalam organisasi dan dapat menjelaskan objektif kajian. Teori menyokong dan membantu menjelaskan dan menentukan sebab-musabab yang menyumbang ke arah perilaku membisu dalam organisasi yang disertai oleh bangsa Melayu dan bangsa yang berbeza dengannya. Secara dasarnya kajian ini merujuk dan mengaplikasikan Teori Pilin Kesenyapan, Teori Atribut dan Teori Groupthink. Berpandukan kajian lalu, teori-teori ini didapati sesuai dan boleh dijadikan landasan kajian seperti mana yang akan dibincangkan pada perenggan berikutnya.

1.9.1 Teori Pilin Kesenyapan

Teori ini dipelopori oleh Noelle-Neumann (1974). Pada pandangan beliau, pusaran atau pilin keheningan atau kesenyapan berlaku apabila masyarakat umum yakni orang ramai mengetahui bahawa terdapat pandangan serta pendapat utama namun orang ramai ini cenderung mengubah pandangan mereka untuk menurut pendapat sendiri dan menyetujui pandangan utama semata-mata. Hal ini demikian kerana terdapat segelintir ahli masyarakat merasakan tidak mahu disingkirkan atau dibuang daripada kumpulan utama akibat mempunyai pendapat yang berbeza.



Bagi golongan ini, jika terdapat orang ramai di persekitaran mereka mempunyai percanggahan pendapatan dan secara peribadinya akan berdiam diri atau membisu kerana menerusi tindakan ini seakan-akan menjelaskan individual itu sedang bersetuju dengan pandangan umum yang mana hal ini kerap kali turut berlaku dalam sesuatu pengurusan organisasi (Roessing, 2015).

Ini bermakna keadaan berdiam diri atau membisu ini berupaya untuk mempengaruhi kepada tahap kesediaan seseorang dalam penyampaian hasrat atau maklumat. Dalam keadaan tertentu, sesetengah individu tidak mahu bersuara kerana bimbang dibuang dari kumpulan utama. Seterusnya isu-isu yang tidak diutarakan boleh mengakibatkan pembentukan pusaran atau pilin kesenyapan yang dinamakan sebagai paradoks yakni pemangkin kepada penapisan maklumat. Keadaan ini boleh berlaku apabila individu yang mempunyai persepsi bahawa pendapat mereka penting namun tidak popular. Oleh itu individu tersebut memendam pandangan dengan tidak menyatakan pandangan itu kepada umum. Oleh itu, pilin kesenyapan terbentuk sebagai pusar yang terjadi semasa mereka mempunyai tanggapan pendapat mereka bukan menjadi pendapat ramai, maka mereka memilih untuk berdiam diri (Noelle-Neumann, 1984 ; Scheufele & Moy, 2000).

Sebahagian sifat atau ciri utama teori ini adalah menjelaskan bahawa manusia mempunyai pendapat umum namun bagi memastikan sama ada diri mereka dalam golongan majoriti atau tidak adalah sulit seperti dalam kajian politik yang melibatkan last minute swing (Noelle-Neumann, 1991). Hasil daripada persepsi ini, didapati bahawa penerima maklumat memainkan peranan aktif sehingga sukar menghebahkan kegagalan parti yang bertanding pada ketika itu (Noelle-Neumann, 1991). Gambaran





proses ini berlaku dalam bentuk pilin atau spiral yang menjelaskan persepsi bahawa orang ramai tahu pandangan utama dan orang ramai atau individu itu akan mengubah pandangan peribadi mereka untuk mengikuti pendapat yang popular kerana berasa tertekan dan tidak mahu disisihkan (Katz & Baldassare, 1994; Noelle-Neumann & Petersen, 2004; Bodor, 2012).

Ramai penyelidik lalu mendapati bahawa manusia secara individunya tidak sanggup dipinggirkan daripada kumpulan akibat pendapat yang berbeza (Schulz & Rössler, 2012; Roessing, 2013). Bagi mengelakkan dipulaukan daripada kumpulan, individu ini mengambil dasar berdiam diri walaupun pendapatnya mempunyai kebenaran kerana bimbang bercanggah dengan pendapat umum. Apabila membisu dijadikan amalan, keadaan menampakkan seolah-olah berdiam atau membisu merupakan tanda bersetuju dengan pandangan majoriti. Keadaan berdiam diri dan maklumat tersimpan ini mempengaruhi pendapat umum yang membentuk pilin-pilin kesenyapan dalam kalangan ahli masyarakat atau organisasi. Menurut Roessing (2013), pendapat yang benar dan bermanfaat yang perlu diutarakan dan dibincangkan kepada umum jika kita tidak mahu diri kita disisihkan biarpun pandangan kita berbeza daripada pendapat majoriti.

Daripada perbincangan ini didapati bahawa, Teori Pilin Kesepian dibangunkan menerusi dua andaian yakni orang ramai tahu pandangan atau pendapat yang utama dan orang ramai mengubah pendapat mereka mengikut tanggapan mereka tentang pendapat yang utama. Menurut Noelle-Neumann (1984), keinginan individu itu untuk bersuara berhubung rapat dengan kepada jangkaan bahawa pasti terdapat impak dan kesan yang bakal diterima di kemudian hari nanti. Secara amnya, didapati bahawa teori ini





menjelaskan prinsip yang menjadi pegangan anggota kumpulan terhadap rasa kebimbangan disisihkan. Ini kerana kelaziman manusia hidup secara berkumpulan, kerisauan ini muncul dengan adanya persepsi bahawa menyuarakan pendapat yang berbeza dengan pendapat umum dan tidak mahu disisihkan. Semakin besar perbezaan pendapat antara individu dengan pendapat umum maka semakin jauh jurang antara bersuara dengan membisu (Noelle-Neumann, 1994).

Sekiranya tanggapan individu itu terhadap keadaan dalam organisasi mampu mengakibatkan situasi yang boleh memudaratkan baginya, maka individu itu pasti tidak mahu melaksanakan lagi hasrat untuk terus bertindak. Mudarat dalam erti kata organisasi kebiasaannya melibatkan kemajuan kerjaya dan hubungan di antara majikan dan pekerja. Berdasarkan Teori Pilin Kesenyapan oleh Noelle-Neumann (1984), tindak tanduk kelompok kecil dalam kumpulan (minoriti) dalam organisasi tetap tidak mahu bersuara bagi menyampaikan pendapat selagi mereka mendapati pandangan mereka bertentangan dengan pendapat majoriti dalam organisasi. Isu ini ditakrifkan sebagai “stigma takut dilabel negatif” atau bimbang tidak popular dalam organisasi (Zulkefli, 2010).

Menurut Lopez (2016), keputusan ini mengakibatkan individu cenderung untuk membisu kerana merasa tidak mempunyai harapan, tidak yakin idea atau pendapat mereka diterima umum kerana dianggap melawan arus semasa. Hal ini berkaitan dengan pembolehubah iklim komunikasi iaitu kebergantungan individu tertentu kepada persekitaran samaada menggalakkan atau sebaliknya untuk penyampaian maklumat kepada pihak lain khususnya pihak atasan dalam organisasi (Nafei, 2016).



Raid dan Agarwal (2018) berpendapat, seseorang itu yang pada amnya berasa khuatir jika dipulaukan sama ada dalam masyarakat atau di tempat kerja. Sekiranya seseorang itu menyedari pendapat mereka tidak popular atau dianggap satu idea yang negatif mengenai organisasi, sudah itu mereka cenderung memilih untuk membisu (Knoll et.al,2020). Situasi ini menjelaskan mengenai dinamik psikologi yang mengakibatkan penyaluran maklumat penting kepada pihak atasan acap kali tertangguh (Karayel & Cetinkaya, 2019).

Terdapat juga penyelidik yang mentafsirkan pilin-pilin membisu ini bertujuan menjaga air muka kedua-dua pihak yang terlibat dan tidak mahu mengakibatkan kesan terhadap ahli-ahli kumpulan yang lain menjadi faktor penghalang komunikasi yang berkesan dalam organisasi (Joon, Carter, De Frank & Deng, 2018). Dalam erti kata lain, teori ini menjelaskan bahawa pilin-pilin kesenyapan ini terbentuk kerana individu lebih bersikap hati-hati dalam interaksi sama ada dengan pihak atasan dan situasi seakan-akan pengurusan konflik secara tidak langsung apabila melibatkan isu negatif dalam organisasi (Kuipers, Yesilkagit, & Carroll, 2018).

Terdapat banyak kajian yang menyarankan aplikasi Teori Pilin Kesenyapan dalam kajian bersuara lawan membisu namun masih kurang menggunakan data atau maklumat yang mencukupi dalam pengujian hipotesis. Hal ini diakui oleh Zulkefli (2010) dan menyarankan agar kajian baharu pada masa hadapan mengambil kira data-data yang empirikal dengan mengaitkan Teori Pilin Kesenyapan dalam fenomena membisu yang hendak dijadikan isu utama kajian. Ini kerana menerusi Teori Pilin Kesenyapan penyelidik pasti lebih mudah menyenaraikan faktor-faktor perilaku membisu terjadi. Misalnya, pekerja memilih untuk kekal membisu merupakan satu

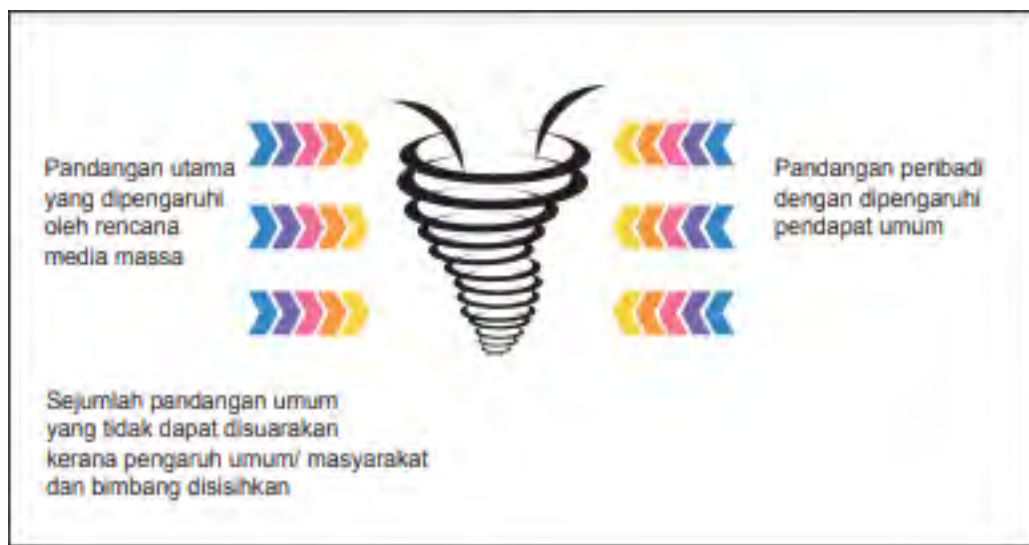


kaedah untuk ahli-ahli dalam organisasi menilai baik buruknya bersuara dalam keadaan yang agak berlainan berbanding dengan norma-norma sesebuah organisasi (Hooi, 2016).

Menurut Gearhart dan Zhang (2018), ketua dan pemimpin mempunyai posisi penting dan utama dalam menentukan sama ada pekerja bawahan pasti memilih untuk bersuara atau membisu sewaktu berdepan dengan masalah atau konflik. Jika seseorang ketua itu mempunyai persepsi negatif mengenai sesuatu berita yang disifatkan tidak menyebelahi organisasi, tindakan yang tegas boleh dilaksanakan. Pasti dalam situasi ini ahli-ahli organisasi iaitu para pekerja cenderung memilih untuk membisu (Matthes, Knoll & Sikorski (2018). Teori ini menjelaskan terdapat hubungan antara jangkaan kesan negatif dengan perilaku membisu. Berdasarkan kajian Matthes et.al (2018), terdapat hubungan yang signifikan antara fenomena keheningan yang berlaku secara terbuka iaitu bersifat overt dalam organisasi dengan perilaku individu.

Kesimpulannya, Teori Pilin Kesenyapan ini boleh menjadi landasan kajian ini kerana melibatkan pemboleh ubah-pemboleh ubah seperti iklim komunikasi yakni situasi interaksi dalam organisasi dan ketidakyakinan individu menyuarakan pendapat sehingga menggalakkan perilaku membisu terjadi dalam organisasi. Oleh itu teori ini boleh dan sesuai menjadi landasan untuk menerangkan hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar dalam perbincangan ini sebagaimana diperjelaskan dalam Rajah 1.3.





Rajah 1.3. Teori Pilin Kesenyapan (Sumber: Noelle-Neumann, 1974)

1.9.2 Teori Atribusi (1958)

Pada asasnya Teori Atribusi menyentuh bidang psikologi sosial yang bertujuan untuk menerangkan bagaimana individu menentukan punca kejadian atau tingkah laku, juga sebagai akibat sama ada dalaman atau luaran membentuk atribusi tersebut mempengaruhi pada tingkah laku seterusnya. Pada asalnya teori utama diperkenalkan oleh Heider (1958), kerangka teori seterusnya telah dibangunkan oleh Kelley (1967, 1973); Weiner et al. (1971); Weiner, Nierenberg, dan Goldstein (1976).

Kajian ini mengambil Teori Atribusi (1958) oleh Fritz Heider sebagai landasan kajian kerana merupakan teori utama yang terawal diasaskan dalam bidang ini. Teori ini juga mempunyai pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berkaitan dengan kajian ini. Selain itu, teori ini diaplikasikan secara meluas dalam bidang pengurusan organisasi



yang melibatkan kajian tentang sebab dan akibat sesuatu perilaku terhasil (Weiner, 2019).

Melihat kepada Teori Atribusi terawal didapati bahawa teori ini menjelaskan konsep tingkah laku yang dianggap sebagai psikologi naif seperti mana yang dicadangkan oleh Heider (1958). Matlamat teori ini diaplikasikan adalah untuk mendapatkan jawapan tentang bagaimana dan apakah punca-punca yang boleh membentuk terjadinya perilaku individu. Berdasarkan teori ini, kerangka dalaman dan luaran boleh mempengaruhi punca terjadinya sesuatu kejadian atau peristiwa. Pada dasarnya teori ini bukan terdiri daripada atribut tunggal namun meliputi beberapa pemboleh ubah yang dijelaskan sebagai atribut-atribut yang boleh mengubah atau membentuk perilaku individu sama ada secara dalaman mahu pun luaran.



Selain itu menerusi teori ini, penjelasan tentang proses yang menjadi pemangkin kepada kemunculan punca dan motif penghasilan sesuatu perilaku turut dibincang oleh Heider (1958). Teori ini turut menggambarkan bagaimana tentang individu itu mampu menzahirkan punca perilaku individu terjadi. Diri manusia itu sendiri sebenarnya ditentukan dari faktor-faktor internal misalnya sifat, karakter, sikap, ataupun eksternal. Sebagai contohnya, tekanan situasi atau keadaan tertentu yang boleh memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Weiner, 2019).

Sebagai kesimpulannya, Teori Atribusi yang diperkenalkan oleh Heider (1958) ini menggambarkan tentang pengetahuan dan kebolehfahaman terhadap reaksi individu mengenai sesuatu kejadian di persekitaran masing-masing yang menjadi ahli masyarakat atau organisasi. Oleh itu, apabila mempunyai pengetahuan tentang sebab





musabab yang dialami oleh ahli organisasi. Hal ini menjelaskan adanya unsur dalaman dan luaran yang menjadi pemangkin kepada tiap-tiap perlakuan yang dihasilkan oleh individu dalam masyarakatnya atau organisasi yang dimilikinya. Ini kerana teori ini menjelaskan tentang wujudnya tingkah-laku atau perilaku yang berkaitan dengan sikap dan karakteristik individu yang turut dipengaruhi oleh persekitaran dan pengalaman-pengalaman yang dialaminya. Tuntasnya, apabila memahami teori ini, fenomena yang menghasilkan perilaku tertentu mudah dapat kenal pasti dan diketahui menerusi sikap atau perwatakan individu terbabit. Hal ini boleh memudahkan anggota masyarakat atau organisasi membuat jangkaan, meramal, mentafsir atau membuat penilaian tentang perilaku individu dalam situasi tertentu. Rajah 1.4 di bawah menjelaskan tentang pengaruh dan tekanan dari luaran, pengalaman, persekitaran serta faktor dalaman yang boleh menghasilkan kepada perbuatan, tindak-tanduk atau perilaku individu secara





Rajah 1.4. Teori Atribusi (Sumber: Fritz Heider, 1958)

1.9.3 Teori Groupthink

Teori ini diperkenalkan oleh Janis (1982) yang menjelaskan tentang fenomena dalam satu-satu masyarakat atau organisasi yang secara sistematik menghalang penyaluran maklumat-maklumat ke atas. Keadaan ini seakan-akan fenomena kolektif iaitu nilai yang dipegang oleh ahli-ahli dalam organisasi. Ciri-ciri utama yang menghasilkan kepada situasi yang amat mementingkan kesepaduan organisasi demi menjaga



keharmonian dan ketenteraman ahli-ahli. Ahli-ahli masyarakat atau organisasi lebih mengutamakan berita-berita yang baik tentang masyarakatnya atau organisasi dan mencuba untuk menjauhi penyampaian maklumat negatif kerana khuatir dikatakan melawan arus dan boleh pecah belahkan ahli dalam kumpulan. . Situasi yang dinamakan groupthink mungkin boleh terjadi dalam masyarakat atau organisasi yang mempunyai pegangan yang selari beserta perpaduan yang padu.

Anggota masyarakat atau ahli organisasi masing-masing memperkukuhkan semua kenyataan dan keputusan yang dibuat tanpa menghiraukan sebarang alternatif atau pilihan kedua. Tujuannya adalah untuk berdepan dengan pelbagai kemungkinan yang mendatang seandainya apabila keputusan yang dibuat adalah salah atau gagal. Kesan groupthink boleh mendatangkan impak yang agak merisaukan khususnya kepada masyarakat, organisasi dan negara. Di antara laporan sejarah tentang impak groupthink adalah tentang White House di Amerika Syarikat membuat keputusan yang dilihat sebagai cuai dan silap apabila merendah-rendahkan ancaman serangan negara luar iaitu Jepun. Akibatnya terjadi peristiwa Pearl Harbour. Contoh lain pula adalah sejarah tentang kecuaihan serta kesilapan keputusan Presiden Truman menyerang Korea Utara. Sejarah tentang pembuatan keputusan yang salah oleh Presiden Johnson semasa Perang Vietnam dan krisis misi Cuba juga merupakan impak groupthink (Janis, 1982; Zulkefli, 2010).

Rajah 1.5 menerangkan tentang teori ini yang menunjukkan bagaimana keputusan bersama dilaksanakan oleh sekumpulan manusia. Hal ini amat berkaitan dengan perilaku membisu dalam organisasi iaitu disertai oleh manusia secara

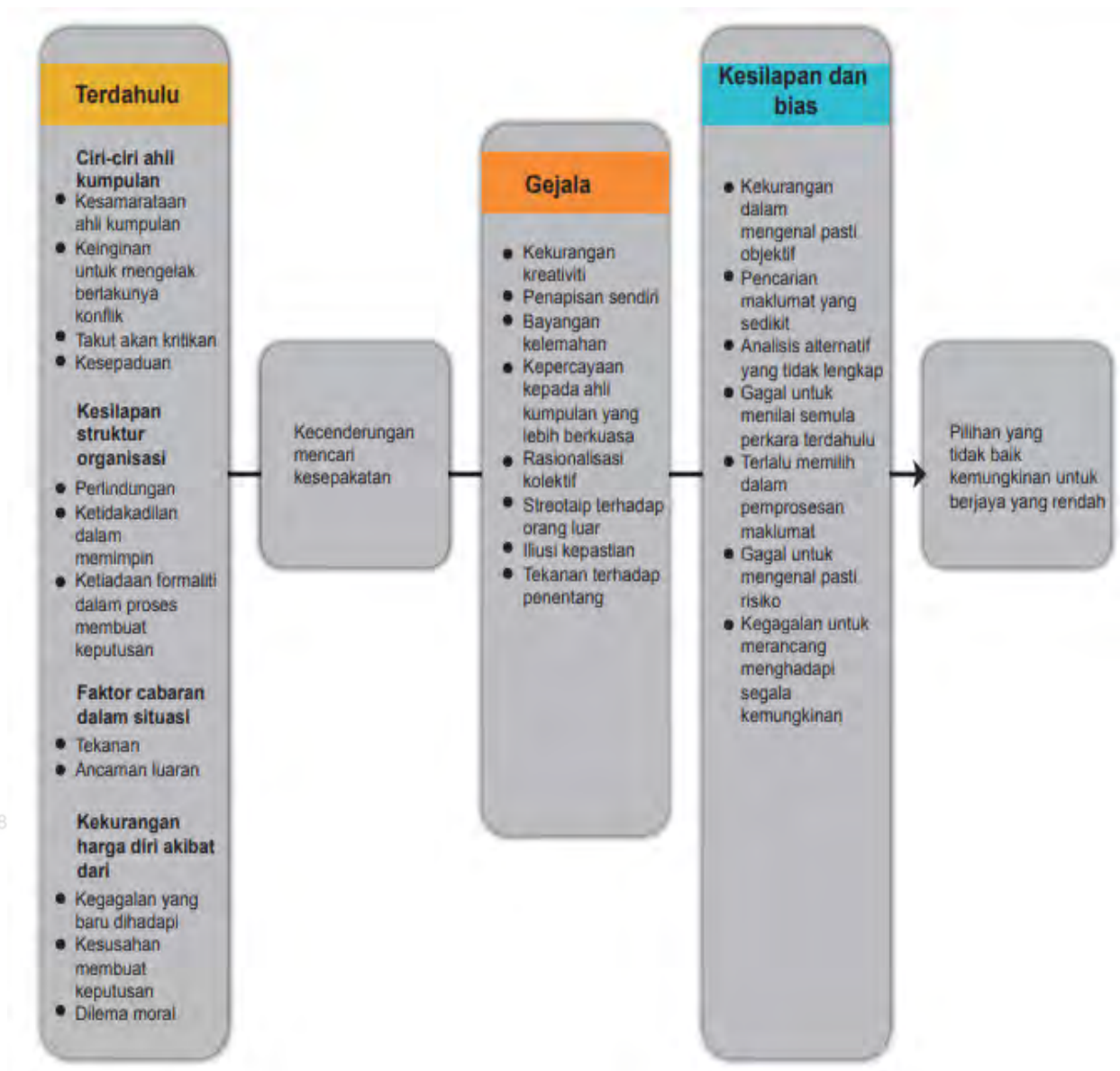




berkumpulan (ahli organisasi dan pihak pentadbiran). Kesannya, pemilihan kata putus menjadi sebulat suara bersama seringkali menjadi pilihan dalam membuat keputusan.

Daripada perbincangan di atas, teori yang dibincangkan ini bukan sahaja menjelaskan kan konsep, takrifan, jenis, fungsi dan kesan perilaku membisu. Namun begitu, teori ini menjelaskan permasalahan yang mana kajian terdahulu yang menerangkan punca wujudnya perilaku membisu. Teori ini menjelaskan bahawa, tingkah laku berdasarkan atribut psikologi dan teori turut sama menjadi punca perilaku membisu dalam kalangan bangsa ramai (Zulkefli, 2010; Robe'ah et.al, 2022).





Rajah 1.5. Teori Groupthink (Sumber: Janis, 1982)

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasi digunakan bagi membincangkan maksud jelas setiap pemboleh ubah yang diguna pakai dalam kajian (Guillaume, 2018). Pada bahagian ini penyelidik membincangkan definisi dan maksud yang disesuaikan dengan kajian supaya lebih relevan, fokus dan tepat. Beberapa istilah perlu dirungkai dalam kajian ini iaitu perilaku membisu, iklim komunikasi, tarikan penampilan, personaliti (ekstrovert-introvert) dan ketua terdekat, tempoh bekerja atau berkhidmat dan kemahiran bahasa.

1.10.1 Perilaku Membisu

Perilaku membisu dalam kajian ini ditakrifkan sebagai tingkah laku pekerja yang gagal memberi maklumat penting kepada ketua terdekat di mana maklumat tersebut perlu diberitahu kepada ketua terdekat yang telah diadaptasi daripada Morrison & Milliken 2000, Pinder & Harlos 2001. Perilaku membisu merupakan keadaan keheningan berlaku akibat para pekerja tidak mahu berkongsi maklumat disebabkan faktor-faktor tertentu (Morrison & Milliken, 2000).

Dalam konteks kajian ini, perilaku membisu merujuk kepada perilaku pekerja Melayu yang membisu pada ketika mereka perlu berkongsi maklumat penting seperti tidak memaklumkan rasa ketidakpuasan hati terhadap jam bekerja kepada pihak pengurusan atasan, tetapi mereka gagal memberi maklumat yang sepatutnya sebagaimana yang diperlukan oleh pengurusan atasan. Berdasarkan kajian ini, perilaku membisu adalah pemboleh ubah terikat yang dipengaruhi oleh pemboleh ubah bebas



dan faktor-faktor sampingan seperti tempoh bekerja atau berkhidmat dan kemahiran berbahasa.

1.10.2 Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi merujuk kepada suasana interaksi yang terjadi dalam organisasi yang menjelaskan hal-hal perlakuan yang boleh diterima dan mendatangkan makna iaitu berkomunikasi dalam organisasi bagi situasi penyampaian maklumat dari bawah ke atas (Andi, 2019). Definisi iklim komunikasi yang digunakan dalam kajian ini adalah definisi yang diadaptasi daripada Stephen, Foss dan Oetzel (2017), iaitu penerangan tentang suasana komunikasi pekerja dengan ketua atau majikan dari aspek keberkesanan perhubungan yang mengkhusus kepada kejayaan atau kegagalan sistem penyampaian maklumat.

Dalam konteks kajian ini, iklim komunikasi yang menerangkan tentang keadaan atau suasana tingkah laku subordinat atau pekerja Melayu dengan ketua terdekat berbangsa Jerman. Definisi yang dibincangkan di atas didapati sepadan dengan kajian ini kerana dalam kajian ini iklim komunikasi merupakan pemboleh ubah bebas kajian yang dijangka mampu mempengaruhi perilaku membisu yang disifatkan sebagai faktor-faktor yang menjayakan atau boleh gagalkan interaksi dan penyampaian mesej di antara pekerja Melayu dan ketua terdekat dalam sesebuah organisasi multinasional iaitu organisasi Jerman yang mengambil bahagian dalam kajian yang dilaksanakan ini.



1.10.3 Tarikan Penampilan

Tarikan penampilan merupakan gaya atau karakter seseorang pemimpin sama ada tersedia sejak asal seperti bakat atau pengembangan bakat kepimpinan melalui pengalaman kerja (Levine & Park, 2017). Pengembangan bakat kepimpinan itu merupakan pelaksanaan proses yang berlaku secara berterusan tanpa henti yang menunjukkan makna semakin berpengalaman dan semakin memiliki ciri-ciri kepimpinan yang tinggi (Mayfield & Mayfield, 2016). Menurut McCroskey et al. (2006), tarikan penampilan dibahagikan kepada tiga dimensi, iaitu aspek sosial, fizikal dan kemahiran menyelesaikan tugas yang mampu menjayakan keterampilan komunikasi.

Bagi kajian ini, peranan tarikan penampilan merupakan aspek yang dipercayai mampu mempengaruhi golongan pekerja Melayu untuk berkomunikasi dengan ketua terdekat. Bagi kajian ini juga, tarikan penampilan merupakan pemboleh ubah bebas yang menjadi faktor yang boleh mempengaruhi hubungan interaksi dan komunikasi pekerja Melayu dan ketua terdekat berbangsa Jerman dan boleh mengakibatkan perilaku membisu terhasil disebabkan faktor-faktor tertentu.

1.10.4 Personaliti (Ekstrovert-introvert)

Istilah personaliti (ekstrovert-introvert) mula diperkenalkan dalam bahasa Latin sebagai personal yang bermaksud topeng muka (Carl Jung, 1961). Menurut Huston (2019), personaliti manusia sebagai seorang individu boleh dikategorikan kepada tiga iaitu



ekstrovert, introvert dan ambivert namun ambivert bukanlah ciri-ciri dominan untuk dijadikan sebagai pemboleh ubah kajian. Menurut Song, Qian, Wan, Yang dan Zhai (2017), personaliti ekstrovert mencirikan seorang individu yang lebih gemar terhadap dunia luar berbanding duduk sendirian dan merupakan individu yang tidak gemar menyendiri. Golongan ini dipercayai lebih suka dan berani bersuara di tempat kerja atau organisasi (Song et.al, 2017). Kajian lalu mendapati, golongan ini merupakan individu yang agak jarang menyembunyikan informasi atau maklumat yang septutnya sampai kepada pihak atasan atau pentadbir dalam organisasi. Terdapat sekelompok manusia yang mempunyai ciri-ciri individu yang memiliki sifat ekstrovert biasanya terdiri daripada mereka yang suka berterus terang dan ekspresif dalam berkomunikasi. Golongan ini juga mempunyai ciri-ciri yang aktif dan biasanya mereka adalah individu yang mudah bersosial dan sering melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti (Zulkefli,



Song et al., (2017) menyatakan, kajian terhadap golongan individu yang tidak gemar bercampur dengan orang atau bangsa lain, tidak bersosial dan kurang pandai bergaul perlu juga dijadikan fokus kajian. Ini selaras dengan kajian Path, Jain dan Gupta (2015), yang menyatakan bahawa individu yang mempunyai personaliti jenis introvert bersikap pemalu, pendiam, suka menyendiri, membuat urusan sendiri dan kelihatan seperti berada dalam dunia tersendiri. Golongan ini dianggap sukakan kesepian, gemar menyisihkan diri daripada orang ramai dan enggan bergaul dengan masyarakat sekeliling. Kajian tentang golongan introvert dan ciri-ciri yang ada pada tindak tanduk mereka wajar dikaji kerana dianggap boleh menyumbang kepada ilmu baharu (Path et.al, 2015). Hal ini demikian kerana aspek personaliti perlu diambil kira dalam kajian perilaku membisu atas saranan penyelidik terdahulu. Hal ini boleh menambah





pengetahuan untuk kajian masa hadapan kerana mampu menyumbang kepada model kajian khususnya dalam kajian perilaku membisu. Sarjana-sarjana terdahulu berpendapat bahawa individu yang mempunyai personaliti ekstrovert mempunyai kebarangkalian yang rendah untuk berperilaku membisu berbanding individu berpersonaliti introvert namun kedua-dua golongan turut menyumbang kepada dapatan kajian yang lebih bermakna (Macht & Nembhard, 2015).

Bagi kajian ini, golongan personaliti ekstrovert terdiri daripada pekerja Melayu yang menyokong kepada perubahan yang bersifat optimis, bersuara, berani berbincang secara terbuka dengan ketua terdekat mereka. Bagi konteks kajian ini juga, personaliti ekstrovert dan introvert dilihat sebagai suatu pemboleh ubah yang boleh memberi pengaruh atau penyederhanaan seperti saranan Macht dan Nembhard (2015) serta Song et al., (2017).

Sementara itu, golongan berpersonaliti introvert dalam kajian ini adalah sekumpulan pekerja Melayu berlawanan dengan personaliti ekstrovert yang merujuk kepada kecenderungan individu untuk berada dalam posisi simpanan (reserved) dan lebih selesa duduk atau bekerja secara bersendirian. Pekerja Melayu yang berpersonaliti introvert dalam kajian ini juga merujuk kepada golongan yang lebih cenderung memilih untuk menyelesaikan urusan kerja secara berseorangan tanpa perlu banyak bergaul atau terlibat dengan individu yang lain. Golongan introvert sering cuba mengurangkan interaksi secara bersemuka. Oleh itu kajian ini memfokuskan kepada personaliti pekerja Melayu sama ada ekstrovert mahupun introvert yang menjadi pemboleh ubah dalam penentuan interaksi sama ada meningkatkan untuk pekerja berperilaku membisu atau bersuara apabila bekerja dengan ketua terdekat khususnya orang berbangsa asing.





1.10.5 Ketua Terdekat

Ketua terdekat adalah individu yang ditugaskan untuk menyelia bertindak sebagai ketua pasukan atau ketua jabatan serta memegang peranan ketua dalam memberi tunjuk ajar serta latihan kepada subordinat apabila diminta berbuat demikian oleh pengurus pertengahan (Jahanzeb, Tasneem & Malik, 2018). Mengaplikasikan ketua terdekat dalam organisasi merupakan antara amalan terbaik kerana dengan meletakkan ketua terdekat sebagai perantara membolehkan pihak atasan organisasi khususnya pengurusan tertinggi dapat membuat penilaian prestasi subordinat sebelum dinilai kembali oleh “top management” atau pengurusan utama dalam organisasi (Bernerth & Aguinis, 2016).



Bagi kajian ini, ketua terdekat merujuk kepada penyelia berbangsa Jerman yang merupakan individu yang dipertanggungjawabkan untuk membuat seliaan, memantau dan menyelaraskan aktiviti-aktiviti subordinat iaitu pekerja dalam operasi organisasi. Tugas ketua terdekat adalah untuk memastikan matlamat jangka pendek selari dengan perancangan yang telah dicadangkan dan ditetapkan oleh pengurus atasan dan pertengahan dalam organisasi. Di samping itu, ketua terdekat juga yang berperanan untuk menilai prestasi subordinat atau pekerja yang bertanggungjawab secara tidak langsung dalam mencapai matlamat dan visi sesebuah organisasi.

Dalam kajian ini, ketua terdekat adalah individu berbangsa Jerman yang berinteraksi, berkomunikasi dengan pekerja berbangsa Melayu secara langsung. Pekerja pula adalah responden kajian yang berbangsa Melayu dan melaporkan terus



tugas kepada ketua terdekat berbangsa Jerman di organisasi di mana mereka berkhidmat.

1.10.6 Tempoh Bekerja atau Berkhidmat

Menurut Li dan Ngo (2019), tempoh bekerja atau tempoh perkhidmatan dalam sesuatu bidang menjadikan individu berkeyakinan dan meningkatkan sikap baik terhadap kerja yang dilaksanakan kerana dipandu oleh pengalaman. Hal ini sekaligus akan meningkatkan kemantapan dalam pekerjaan kerana individu ini telah menjadi pekerja mahir. Namun begitu tempoh bekerja juga didapati mampu membentuk tingkah laku pekerja di sesebuah organisasi yang telah lama berkhidmat sehingga mempunyai keberanian dalam bersuara (Othman, Ismail, Mohd Fuad, Md Hasim, Othman, Abdullah, Zaidi, Addenan dan Nik Nazli, 2019).

Bagi kajian ini, tempoh bekerja merujuk kepada tempoh perkhidmatan dan pengalaman pekerja berbangsa Melayu yang bekerja lebih daripada lima tahun dalam organisasi Jerman yang mana pekerja ini berhubung secara terus dan langsung dengan ketua terdekat berbangsa Jerman.

1.10.7 Kemahiran Berbahasa

Bahasa berfungsi sebagai alat perhubungan dalam berinteraksi. Kecekapan atau kemahiran berbahasa merupakan faktor yang boleh melancarkan atau mengurangkan

maksud yang ingin disampaikan (Kawabata & Gastaldo, 2015). Individu yang kurang cekap berbahasa boleh rendahkan keyakinan diri sehingga boleh mengakibatkan rasa rendah diri, memendam maklumat dan seterusnya cenderung berperilaku membisu (Prouska & Psychogios, 2016).

Bagi kajian ini terma kemahiran berbahasa dioperasikan bagi menerangkan individu yang menyimpan maklumat dan tidak mampu disampaikan kepada ketua terdekat dan pengurusan tertinggi. Individu ini mempunyai kekangan berbahasa sama ada bahasa Inggeris atau Jerman memandangkan mereka bekerja di organisasi multinasional iaitu organisasi Jerman.

Batasan kajian menumpukan kepada skop kepada pekerja Melayu yang melapor kepada ketua terdekat berbangsa Jerman sahaja (subordinat-penyelia). Responden yang dipilih dalam kajian ini adalah pekerja di organisasi Jerman. Manakala organisasi Jerman terpilih berada di lokasi sekitar Lembah Klang sahaja kerana kawasan ini merupakan kawasan tumpuan bagi pelabur dalam bidang perindustrian. Kajian ini hanya difokuskan kepada kawasan Lembah Klang kerana terdapat pelbagai organisasi Jerman didapati berdasarkan maklumat yang terdapat dalam senarai organisasi Jerman Tatsachen Ueber Deutschland (2010).

Organisasi Jerman dimasukkan dalam kajian ini kerana organisasi ini merupakan antara sepuluh negara rakan dagangan utama Malaysia, selain Republik



Rakyat China, Republik Singapura, Amerika Syarikat, Jepun, Thailand, Republik Korea, Republik Indonesia, Hong Kong, Republik Persekutuan Jerman dan Taiwan. Negara Jerman menyumbangkan 72.0 peratus atau RM506.0 bilion kepada jumlah perdagangan Malaysia sepanjang tempoh Januari hingga September 2010 (Laporan Perangkaan Muktamad Perdagangan Luar Negeri Malaysia, 2010). Hal ini terbukti dengan pelaburan dalam bidang perubatan dan farmasuetikal sebanyak RM4.4 bilion dan mendirikan kawasan perindustrian seluas 193,285 meter persegi termasuk pemilikan industri seluas 45,360 meter pada tahun 2016 (Malaysia Investment Development Authority, 2021).

Selain faktor di atas, organisasi Jerman menjadi tumpuan kajian kerana negara tersebut mengamalkan gaya komunikasi yang sangat berorientasikan komunikasi konteks-rendah; sementara gaya komunikasi masyarakat Malaysia khususnya bangsa Melayu lebih berorientasikan komunikasi konteks-tinggi. Manakala dari segi metodologi kajian, pemungutan data terbatas dari segi soal selidik yang digunakan dan turut disokong oleh temu bual terhadap empat orang ketua terdekat sahaja yang mewakili empat sektor utama pelaburan organisasi Jerman di Malaysia. Hal ini dibataskan oleh kerana penyelidik menerima arahan daripada kerajaan Malaysia yang melaksanakan kawalan pergerakan yang disebabkan oleh pandemik dan endemik Covid 19 sepanjang kajian ini dilaksanakan. Manakala dapatan kajian dan maklum balas yang diperolehi ini hanyalah dari organisasi Jerman di Semenanjung Malaysia sahaja berfokuskan kawasan bandar utama dan perindustrian utama di Lembah Klang.



1.12 Kepentingan Kajian

Secara umumnya hasil kajian ini dapat membantu pelbagai pihak untuk lebih peka tentang isu perilaku membisu. Hal ini wajar diambil kira kerana kajian ini dapat membantu pihak pengurusan dalam menangani masalah penapisan maklumat dalam organisasi. Diharapkan hasil kajian ini memberi sumbangan yang berguna kepada organisasi dalam meningkatkan proses penyaluran maklumat penting kepada pihak atasan. Hal ini selaras dengan matlamat kajian ini iaitu bertujuan untuk mendapatkan pemahaman dan menganalisis secara teorikal dan pengaplikasian konsep perilaku membisu dalam organisasi dan melihat hubungannya dengan pembolehubah kajian. Keputusan-keputusan yang diperolehi dari kajian ini diharapkan dapat membantu memberi sumbangan dan pengetahuan baharu seperti dalam gagasan berikut:

1.12.1 Pembentukan Model Perilaku Membisu

Sumbangan untuk para penyelidik dalam pemilihan metodologi yang paling efektif dan sesuai dalam mengenal pasti membentuk interaksi pekerja dan ketua terdekat. Kajian ini membantu menjelaskan maklumat khusus daripada unit analisis terkecil dalam proses pengelolaan maklumat dari bawah ke atas. Ini kerana kebanyakan penyelidik terdahulu kurang membincangkan faktor demografi seperti bangsa Melayu dan personaliti ekstrovert dan introvert secara khusus sebagai pemboleh ubah dan moderasi kajian. Malahan kebanyakan penyelidik mengabaikan perbincangan yang lebih mendalam tentang personaliti yang khusus sama ada ekstrovert atau introvert. Pemilihan pemboleh ubah kajian seperti tarikan penampilan dan personaliti ekstrovert



dan introvert adalah sumbangan ilmu baharu dalam bidang ini dan boleh dijadikan panduan tentang pembentukan konseptual kajian bagi kajian pada masa hadapan.

1.12.2 Bidang Peradaban

Dapatan daripada kajian ini juga dijangka dapat menyumbang kepada para Sarjana Peradaban yang mengkaji tentang sikap sesuatu bangsa khususnya bangsa Melayu. Kajian ini menjelaskan lagi bagaimana untuk memahami sikap bangsa Melayu dan bagaimana untuk berurusan atau apabila bekerja bersama dalam satu organisasi. Kajian ini boleh dijadikan panduan atau garis panduan untuk membuat penyelidikan lanjut dalam menjana maklumat tentang sikap bangsa bukanlah hanya disebabkan oleh pegangan nilai semata-mata tetapi turut bergantung pada faktor pengaruh persekitaran dan dalaman individual tersebut. Sumbangan ilmu baharu tentang tarikan penampilan bangsa Eropah khususnya bangsa Jerman juga boleh diperolehi daripada kajian ini.

1.12.3 Kajian Organisasi

Walau pun kajian ini menumpukan kepada organisasi multinasional yang merujuk kepada empat sektor utama organisasi Jerman di Malaysia namun dijangkakan mampu memberi impak kepada penyelidikan berteraskan organisasi multinasional. Kajian ini boleh diadaptasi dan implementasi dalam kajian mengenai organisasi multinasional lain yang terdapat di negara Malaysia. Ini kerana hasil kajian ini bersifat deskriptif terhadap amalan dalam organisasi seperti cadangan penilaian semula kaedah





pengurusan organisasi dalam merangka program-program komunikasi dan latihan sesuai untuk menghasilkan segolongan pekerja yang kompeten dan berdaya saing. Selain itu, kajian ini membantu pengurusan tertinggi memahami tujuan interaksi dan bagaimana membuat pemilihan pekerja yang boleh disesuaikan dengan kehendak subordinat (pekerja) dan superior (ketua terdekat). Posisi pekerja juga boleh dipertimbangkan kembali misalnya meletakkan individu yang mempunyai ciri-ciri ekstrovert di kaunter pertanyaan dan individu dengan ciri-ciri introvert ditugaskan dalam pengendalian mesin atau komputer. Perkara ini penting bagi menjayakan sesebuah organisasi yang bermula dari semua peringkat atau kumpulan pekerja. Seterusnya usaha pemupukan aktiviti pengelolaan kerja yang berkesan ke arah kecemerlangan perkhidmatan yang boleh ditawarkan kepada ahli organisasi. Kajian ini membantu mempertingkatkan dokumentasi ilmiah yang boleh dijadikan sebagai satu sandaran bagi menyatakan kepentingan amalan dalam organisasi yang lebih berkesan dalam pembentukan hala tuju pengurusan organisasi. Sehingga kini sangat sedikit kajian dijalankan untuk menghubungkan kaitkan bidang peradaban, komunikasi dan kajian organisasi yang mencari punca kelemahan pengurusan organisasi dari akar umbi. Kajian ini dilihat penting dalam memberikan sumbang saran maklumat pengurusan organisasi multimedia khususnya dalam menjayakan perubahan paradigma serta memperkemaskan corak pengurusan organisasi supaya lebih berkesan dan cemerlang.

1.12.4 Sumbang Saran Polisi

Hasil kajian juga menjelaskan bahawa dimensi pengaruh maklumat menyumbang kepada stail dalam pengurusan organisasi. Pengetahuan tentang sikap





subordinat yakni pekerja Melayu patut diambil kira dalam polisi perkongsian maklumat. Misalnya bakal pekerja baharu perlu mengisi set inventori personaliti dan demografi di Bahagian Sumber Manusia masing-masing. Manakala ketua terdekat perlu mengambil kira rekod tersebut apabila berhadapan dengan pekerja dalam urusan pelaporan maklumat. Oleh itu pembentukan model yang terhasil dari kajian ini boleh dijadikan landasan kepada pembentukan polisi dalam organisasi yang melibatkan pekerja pelbagai bangsa dalam satu organisasi.

1.13 Rumusan

Secara asasnya, kajian ini bertujuan untuk mendapatkan input, kefahaman dan menganalisis data dan teori secara empirikal. Aplikasi konsep perilaku membisu dalam organisasi khususnya melibatkan faktor-faktor iklim komunikasi, tarikan penampilan dan personaliti sama ada ekstrovert dan introvert diambil kira berdasarkan jurang kajian lalu. Memandangkan kajian ini dijalankan berdasarkan perspektif fungsional, hasilnya dijangka dapat menambah baik polisi organisasi seperti mempertingkatkan amalan pengurusan dan penyaluran maklumat negatif. Kajian ini diharapkan juga dan membantu praktis amalan baik dalam organisasi dalam menangani penapisan maklumat oleh golongan pekerja. Banyak kajian lalu menjelaskan bahawa tingkah laku pekerja perlu diurus dengan bijak memandangkan kepada keupayaan pekerja boleh menjayakan atau boleh menggagalkan penyampaian maklumat penting untuk sampai ke atas contohnya dalam kes cubaan menjatuhkan organisasi (Mignonac, Herrbach, Archimi, & Manville, 2018). Maklumat perlu diperolehi dari semua peringkat termasuk bawahan agar pengurusan utama tidak akan terlepas menerima setiap maklumat penting yang



mana ia boleh merugikan organisasi (Liang & Wang, 2016). Kajian tentang perilaku membisu wajar dilakukan kerana kajian ini dapat membantu pihak pengurusan menangani masalah penapisan maklumat dalam organisasi.

Kewajaran kajian tentang perilaku membisu sangat jelas dan penting kerana dapat memberi sumbangan yang berguna kepada organisasi dalam meningkatkan proses penyaluran maklumat penting kepada pihak atasan. Hujah ini selaras dengan saranan Ribka (2015) yang menyatakan bahawa sesuatu kajian itu wajar dilakukan kerana menyumbang kepada nilai sosial. Manakala pemilihan pekerja Melayu sebagai responden dalam kajian ini kerana mengambil saranan Kulualp (2016) yang mencadangkan supaya kajian tentang perilaku membisu pada masa hadapan dilakukan terhadap sampel yang berbeza dari segi demografi, personaliti dan melibatkan beberapa pihak yang berbeza kumpulan mahupun bangsa.