

**HUBUNGAN TARIKAN PENAMPILAN DAN
PERSONALITI DENGAN KECENDERUNGAN MEMBISU
DALAM KALANGAN PEKERJA MALAYSIA DI
ORGANISASI JERMAN**

*The Relationship between Interpersonal Attraction and Personality
with Silence among Malaysian Subordinates in Selected German
Organizations.*

Robe'ah Yusuf^{1a}, Ezhar Tamam^b, Jusang Bolong^b,
Mohd Nizam Osman^b

^aUniversiti Pendidikan Sultan Idris

^bUniversiti Putra Malaysia

Abstrak

Kajian ini bertujuan mengenalpasti hubungan antara tarikan penampilan dan personaliti dengan perilaku membisu subordinat dalam organisasi multinasional. Subordinat merupakan rakyat Malaysia dan superior adalah ketua terdekat berbangsa Jerman. Responden terdiri daripada 360 orang subordinat yang terdiri daripada pelbagai jawatan yang melapor kepada superior iaitu ketua terdekat berbangsa Jerman. Tarikan penampilan diukur berdasarkan instrumen *The Measurement of Interpersonal Attraction and Homophily*. Manakala perilaku membisu diukur berdasarkan model Dinamika *Organisasi Membisu*. Personaliti responden diukur berdasarkan *The Measurement of Personality and Characteristics* untuk membezakan personaliti introvert dan ekstrovert. Dapatan kajian rintis menunjukkan bahawa nilai *alpha Cronbach* bagi tarikan penampilan adalah .80, personaliti .78 dan .88 bagi perilaku membisu. Analisis statistik deskriptif iaitu kekerapan dan peratusan serta statistik inferensi dalam bentuk pekali Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis kajian pada aras signifikan .05. Dapatan menunjukkan tarikan penampilan superior boleh mempengaruhi komunikasi subordinat-superior. Keputusan menunjukkan subordinat berpersonaliti ekstrovert mempunyai persepsi tahap sederhana

1 Beliau boleh dihubungi melalui e-mail: robe_ah@fbk.upsi.edu.my

menerusi tarikan penampilan superior. Dapatan perilaku membisu menunjukkan bahawa subordinat introvert cenderung menunjukkan perilaku membisu terhadap superior dalam pelbagai situasi. Hal ini boleh dikenal pasti pada hasil ujian-*t* sampel bebas bagi perilaku membisu ($t(358) = 2.69, p < 0.05$). Situasi ini bermaksud, subordinat introvert lebih cenderung berperilaku membisu berbanding dengan subordinat ekstrovert.

Kata kunci: Subordinat-superior, Tarikan penampilan, Personaliti, Perilaku membisu

Abstract

This study aimed to identify the relationship between interpersonal attraction and personality with silence of subordinates in multinational organisation. The subordinates are Malaysian and the immediate superior is a German. Respondents were consisted of 360 subordinates of various positions reporting to an immediate German superior. The interpersonal attraction was measured based on the instrument of The Measurement of Interpersonal Attraction and Homophily, while the silence was measured based on the model of Dinamika Organisasi Membisu. Personalities of the respondents were measured based on The Measurement of Personality and Characteristics to differentiate between extrovert and introvert personalities. The findings of the pilot study showed that the value of Cronbach alpha of interpersonal attraction is .80, personality .78 and .88 for silence. A descriptive statistic analysis namely the frequency and percentage as well as the inferential statistic in the form of Pearson correlation coefficient was used to test the hypothesis of the study at significant level of .05. The findings showed that the interpersonal attraction of superior was able to influence the communication of subordinate-superior. The findings showed that extrovert subordinates had intermediate perceptions through the interpersonal attraction of superior. The findings of silence showed that introvert subordinates tended to show silence towards the superior in various situations. This matter can be identified based on the results of *t-test* sample for silence ($t(358) = 2.69, p < 0.05$). This situation showed that, the introvert subordinates were more likely to show silence compare to the extrovert subordinates.

Keywords: Subordinat-superior, Interpersonal attraction, Personality, Silence

PENDAHULUAN

Tidak ramai pengkaji tempatan yang mengkaji budaya membisu dari aspek dan persepsi negara Malaysia (Juhari, 1987; Razali, 1999; Zulkefli, 2010). Kajian terkini oleh Zulkefli (2010), menjelaskan budaya membisu ialah amalan, tindak-tanduk dan perilaku yang wujud dalam sesebuah organisasi di Malaysia khususnya Angkatan Tentera Malaysia. Zulkefli (2010), menggunakan istilah perilaku membisu dalam kajiannya. Kajiannya mendapati pengaruh etos dan jangka masa pekerjaan (*seniority*) mempengaruhi perilaku membisu.

Manakala kajian oleh pengkaji luar negara membuktikan bahawa para pekerja berasa tidak selesa untuk menyampaikan maklumat tentang potensi masalah dalam urusan pekerjaan. Pekerja juga tidak mahu melangsungkan komunikasi dari bawah ke atas walaupun isu itu penting untuk pihak atasan dalam organisasi mereka (Morrison & Milliken, 2000; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003; Vakola & Bouradas, 2005; Tangirala & Ramanujam, 2008). Vakola dan Bouradas (2005), mendapati pekerja tidak berani melawan arahan tugas secara verbal namun bertindak menerusi membisu sebagai suatu protes.

PERNYATAAN MASALAH

Budaya membisu dikatakan wujud dalam mesyuarat pegawai kerajaan Malaysia (Utusan Malaysia, 23 Disember 2006). Pengkaji tempatan hanya mengkaji isu ini berdasarkan persepsi berkaitan pengurusan organisasi tempatan sahaja (Juhari, 1987; Razali, 1999; Zulkefli, 2010). Namun, dalam konteks negara Eropah seperti Jerman karakteristik komunikasi konteks rendah dicirikan sebagai mesej verbal dan eksplisit, gaya komunikasi berterus terang dan langsung (Bochner, 1994).

Menurut Bochner (1994) lagi, mereka mengatakan apa yang dimaksudkan dan memaksudkan apa yang mereka katakana sebagai contoh: Jerman-individualistik, berterus terang dan menjaga

ketepatan masa. Ternyata apabila pekerja Malaysia bekerja di organisasi Jerman akan berlaku pertembungan komunikasi. Pekerja Malaysia berorientasikan komunikasi konteks tinggi, iaitu mesej disampaikan secara tidak langsung dan secara berlapik.

Pertembungan komunikasi yang berbeza orientasi ini boleh menimbulkan halangan komunikasi yang ditandai dengan perilaku membisu. Menurut Freeman dan Schettkat (2002), pekerja asing iaitu orang Amerika mengambil masa yang agak lama untuk menyesuaikan diri di organisasi Jerman. Ternyata kepelbagaian latar belakang pekerja di organisasi multinasional mengakibatkan perbezaan pendapat malahan menimbulkan masalah seperti perilaku membisu dalam kalangan pekerja.

Perilaku membisu bukan sahaja berdiam diri semata-mata malahan ia berpotensi menurunkan produktiviti dan boleh menyebabkan iklim komunikasi terjejas (Wood, 2005). Terdapat pengkaji yang bersetuju bahawa faktor personaliti pekerja boleh mempengaruhi tindak tanduk para pekerja (Zulkefli, 2010). Walau bagaimanapun terdapat kajian yang mencadangkan agar kajian baru ditumpukan kepada dua komponen besar personaliti iaitu ekstrovert dan introvert kerana mampu menghasilkan dapatan kajian yang lebih holistik (Nikmaran, Yamchi, Shojji, Zahrani & Alvani, 2012). Namun, penulis hanya membincangkan tahap pembolehubah kajian dan pembezaan min pembolehubah kajian sahaja. Oleh itu, persoalan kajian yang digariskan sebagai panduan kajian ini adalah seperti berikut:

- 1) Apakah tahap kecenderungan membisu dalam kalangan pekerja Malaysia di organisasi Jerman?
- 2) Apakah hubungan antara tarikan penampilan dan personaliti dengan kecenderungan perilaku membisu?

OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya objektif kajian adalah untuk mengenal pasti tahap kecenderungan membisu dalam kalangan pekerja Malaysia di organisasi Jerman, mendapatkan perbezaan min bagi setiap pembolehubah dan objektif khusus kajian seperti berikut :

- 1) Mengenal pasti tahap kecenderungan membisu dalam kalangan pekerja Malaysia di organisasi Jerman.
- 2) Mengenal pasti hubungan tarikan penampilan dan personaliti dengan kecenderungan perilaku membisu.

HIPOTESIS KAJIAN

Kajian ini bertujuan menguji beberapa hipotesis berikut :

- H_{01} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tarikan penampilan dan perilaku membisu dalam kalangan pekerja introvert.
- H_{02} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara personaliti dan perilaku membisu dalam kalangan pekerja introvert.
- H_{03} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tarikan penampilan dan perilaku membisu dalam kalangan pekerja ekstrovert.
- H_{04} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara personaliti dan perilaku membisu dalam kalangan pekerja ekstrovert.

KAJIAN-KAJIAN LEPAS

Kajian Tynan (2005), menggariskan objektif untuk mengenal pasti faktor-faktor kegagalan subordinat menyampaikan maklumat ke atas. Beliau mengukur tentangan ancaman terhadap sensitiviti dan beri muka. Dapatan kajian mendapati tahap beri muka subordinat, persepsi subordinat terhadap tahap beri muka pada superior (penyelia) dan persepsi subordinat terhadap tahap ancaman superior (penyelia) memberi kesan signifikan terhadap komunikasi subordinat-superior (penyelia). Jurang kajian yang dikenal pasti ialah kesukaran untuk digeneralisasi dalam situasi tempat kerja sebenarnya kerana digambarkan dengan sampel yang kecil iaitu 39 orang pelajar jurusan perniagaan dan bukanlah subordinat di sesebuah organisasi. Dapatan ini dikatakan tidak dapat menggambarkan situasi sebenar kerana Conrad (2005) menyatakan, perilaku membisu dalam kalangan subordinat akan menyebabkan berlakunya penapisan maklumat. Ini kerana subordinat dalam organisasi enggan menyalurkan maklumat negatif namun penting bagi organisasi. Kesan daripada penapisan

maklumat-maklumat penting boleh menghancurkan organisasi malah turut mengancam keselamatan negara.

Bauer dan Mulder (2006), mengkaji tentang penyaluran maklumat. Objektif kajian untuk mengenal pasti sama ada penyaluran maklumat ke atas boleh membantu meningkatkan iklim komunikasi yang positif. Responden terdiri daripada 76 subordinat di dua buah organisasi sektor industri berteknologi tinggi. Responden dibekalkan satu set soalan berkaitan persepsi terhadap penyaluran maklumat ke atas. Penyelidik didapati bahawa persepsi subordinat terhadap superior (ketua) mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kesejahteraan diri. Maklum balas ke atas hanya akan berlaku dalam iklim komunikasi yang selesa dan selamat bagi subordinat. Jurang kajian menunjukkan kajian hanya dijalankan ke atas dua buah organisasi yang mempunyai ciri-ciri budaya dan iklim yang serupa sebagai perbandingan.

Seterusnya, Fuller, Barnett, Hester, Relyea dan Frey (2007) mengkaji tentang 'bersuara' yang merupakan inversi kepada 'membisu'. Objektif kajian ialah untuk meninjau faktor pemantauan diri mempengaruhi prestasi individu dalam organisasi. Responden adalah seramai 310 jururawat, juruteknik dan kakitangan sokongan. Kajian ini turut menguji 101 pasangan superior-subordinat dalam organisasi tersebut. Dapatan menunjukkan subordinat yang kerap bersuara mempunyai peluang yang lebih cerah untuk dinaikkan pangkat. Hal ini berbeza dengan subordinat yang menghadkan 'ruang bersuara'. Oleh yang demikian, jurang kajian adalah aspek pemilihan responden. Pemilihan berdasarkan jantina didapati tidak sama rata. Sebanyak 95% merupakan responden wanita. Pada akhir kajian, Fuller et al. (2007) mencadangkan kajian akan datang perlu mengambil kira faktor personaliti. Pada pendapat Fuller et al. (2007), personaliti boleh mempengaruhi keinginan seseorang untuk bersuara.

Kajian oleh Tangirala dan Ramanujam (2008) berdasarkan objektif untuk mengenal pasti kesan faktor peramal individu dan kumpulan terhadap perilaku membisu. Kajian telah dijalankan di sebuah hospital di Amerika iaitu Midwestern Hospital. Responden seramai 850 orang jururawat di hospital tersebut. Pengkaji telah mengadaptasi instrumen yang digunakan oleh Van Dyne, Ang dan Botero (2003).

Dapatan kajian menunjukkan subordinat yang mempunyai emosi positif yang tinggi lebih rendah tahap perilaku membisu. Manakala subordinat yang mempunyai emosi negatif yang tinggi lebih tinggi tahap perilaku membisu. Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara komitmen profesional dengan perilaku membisu apabila keadilan prosedur tinggi. Tempoh perkhidmatan didapati tidak mempunyai hubungan dengan perilaku membisu. Iklim keadilan prosedur menjadi penyederhana hubungan antara kesan negatif terhadap kumpulan dan komitmen dengan perilaku membisu. Jurang kajian yang agak nyata kerana hanya menggunakan sebuah organisasi sebagai sampel kajian. Semua responden terdiri daripada wanita berbangsa Caucasian. Dapatan kajian mungkin dipengaruhi oleh faktor jantina serta bangsa. Soal selidik yang digunakan telah dipendekkan bagi perilaku membisu. Penyelidik hanya menggunakan 5 item berbanding 15 item yang terdapat dalam soal selidik yang asal.

Park dan Keil (2009), menguji perilaku membisu berdasarkan tiga dimensi iaitu kesenyapan dengan niat tertentu, membisu sebagai mekanisme menyelamatkan diri dan ciri-ciri kolektif sesebuah organisasi iaitu mengikut pendapat majoriti di organisasi. Pengkaji ini mencadangkan iklim komunikasi turut diambil kira dalam kajian yang akan datang.

Kahveci (2010), menambah satu dimensi dalam kajiannya iaitu kegagalan pengurus sesebuah organisasi mengurus secara intelektual menyebabkan pekerja menjurus kepada pemilihan keputusan yang tidak tepat. Beliau melihat peranan pengurus sebagai faktor pekerja membisu (Kahveci, 2010). Namun begitu, kajian ini didapati mempunyai jurang yang belum dipenuhi kerana mencadangkan peranan pengurus (superior) namun tidak membincangkan aspek interpersonal seseorang pengurus sebagaimana yang diterangkan oleh McCroskey, McCroskey dan Richmond (2006) yang dinamakan sebagai tarikan penampilan. Tarikan penampilan diukur berdasarkan instrumen *The Measurement of Interpersonal Attraction and Homophily* dan dibahagikan kepada tiga dimensi utama iaitu fizikal, sosial dan intelektual dalam penyelesaian tugas (McCroskey et al., 2006).

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

Secara umumnya kebanyakan pengkaji membincangkan konsep membisu yang merujuk kepada kepincangan dalam sesebuah organisasi akibat masalah penyampaian dan iklim komunikasi (Moasa, 2011). Menurut Bogosian (2011), perilaku membisu mengakibatkan halangan kepada penyampaian maklumat.

Kajian Nikmaram et al. (2012), merupakan kajian terkini perilaku membisu di Iran dengan menumpukan kepada keputusan pekerja di satu-satu organisasi untuk mempertahankan pendapat mereka dan mengakibatkan mereka mencipta fenomena membisu dalam organisasi. Fenomena yang membawa kepada kesukaran-kesukaran seperti satu peningkatan tahap tidak puas hati dan mengurangkan komitmen terhadap organisasi. Namun begitu tumpuan kajian hanya di universiti di Tehran sahaja.

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

Hasan Karaca (2013) mengkaji perilaku membisu dari aspek Asia dengan mengkaji impak organisasi membisu dalam organisasi berhierarki di *National Turkish Police*. Kajian ini merupakan kajian rintis yang melihat sebab-sebab subordinat dalam organisasi

berhinerki memilih untuk membisu. Pengkaji merumuskan bahawa faktor-faktor pekerjaan itu sendiri dan organisasi itu sendiri (pentadbiran dan organisasi) punca kepada fenomena ini berlaku. Kajian ini menyokong kepada kajian yang pernah dijalankan oleh Willman, Bryson dan Gomes (2006).

Menurut Willman et al. (2006), terdapat bukti-bukti yang menunjukkan bahawa anggota-anggota bawahan lebih suka bersikap membisu daripada menyalurkan berita-berita negatif kepada pihak atasan. Walaupun ramai yang menyedari bahawa dengan mengambil sikap membisu hanya akan menghancurkan organisasi disebabkan kepincangan yang berlaku, namun tidak ramai yang berani tampil untuk membuat pendedahan kerana lebih mementingkan keselamatan kerjaya mereka dalam organisasi.

Berdasarkan sorotan literatur terdahulu, didapati kurangnya pengkaji di Malaysia menjalankan kajian membisu dalam organisasi. Kajian terkini dijalankan oleh Zulkefli (2010). Beliau mendapati, bahawa sama ada iklim komunikasi, tempoh masa bekerja, persepsi dan etos dijangkakan boleh mempengaruhi perilaku membisu. Namun begitu kajian beliau terdapat jurang kajian kerana hanya dijalankan di sebuah organisasi beruniform dan bersifat hirerki yang tidak terbuka responden pelbagai bangsa atau kewarganegaraan. Hal ini perlu dikenal pasti juga kerana menurut Nikmaran et al. (2012) dan Donaghey et al. (2011), kerap kali wujud kesukaran dalam penyampaian maklumat seperti perilaku dalam organisasi yang ketuai oleh bangsa asing. Oleh itu, kajian ini cuba memenuhi jurang kajian lalu dengan mengkaji pembolehubah-pembolehubah bebas dan terikat yang dicadangkan oleh pengkaji terdahulu.

METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ini berbentuk kajian deskriptif dan kajian korelasi. Kajian deskriptif dilaksanakan bagi mengenalpasti hubungan tarikan penampilan dan personaliti sebagai pembolehubah bebas dengan perilaku membisu sebagai pembolehubah bersandar. Manakala, kajian korelasi telah digunakan bagi mengukur kekuatan

hubungan antara pembolehubah tidak bebas dan pembolehubah bersandar. Menurut Gay dan Airasian (2003), kajian kolerasi menentukan darjah kekuatan hubungan yang wujud antara dua atau lebih pembolehubah. Walau bagaimanapun, kajian kolerasi ini tidak boleh menerangkan tentang hubungan serta sebab-musabab antara pembolehubah. Misalnya persepsi subordinat-superior mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kesejahteraan diri seperti dalam kajian (Bauer & Mulder, 2006).

Sampel Kajian

Seramai 360 orang responden telah terlibat melalui jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) serta disesuaikan dengan Israel (2009). Sampel saiz mengikut cadangan formula Israel (2009) adalah mengikut tahap keyakinan 95%. Responden telah dipilih melalui kaedah persampelan rawak berstrata daripada hampir 2500 orang pekerja organisasi Jerman dari tiga kawasan perindustrian utama negara di Lembah Klang termasuk Shah Alam dan Petaling Jaya berdasarkan taburan perindustrian yang dinyatakan oleh Rusly dan Nurashikin (2010). Jumlah pekerja Malaysia di organisasi Jerman dianggarkan kira-kira 4500 orang (Ratdke, 2014) di kawasan perindustrian utama Semenanjung Malaysia. Persampelan rawak berstrata telah dipilih kerana dapat mencerminkan secara lebih tepat ciri-ciri populasi (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009). Potensi untuk kesepadanan sampel hampir kepada populasi juga adalah lebih melalui persampelan rawak berstrata berbanding persampelan rawak mudah. Ini kerana bahagian daripada jumlah sampel diambil daripada populasi yang berlainan (Sekaran, 2000) iaitu berdasarkan kepada saringan subordinat warganegara Malaysia yang melapor kepada ketua terdekat iaitu superior berbangsa Jerman.

Instrumen Kajian

Borang soal selidik mempunyai tiga bahagian iaitu Bahagian A (tarikan penampilan dan perilaku membisu), Bahagian B (personaliti), dan Bahagian C (maklumat demografi). Tarikan penampilan diukur berdasarkan instrumen *The Measurement of Interpersonal Attraction and Homophily* (Mc Croskey et al., 2006). Manakala perilaku membisu diukur berdasarkan model Dinamika Organisasi Membisu (Morrison & Milliken, 2000) serta Personaliti responden diukur

berdasarkan *The Measurement of Personality and Characteristics* (Gosling, Rentfrow & Swann, 2003) untuk membezakan personaliti introvert dan ekstrovert. Kesemua instrumen tersebut menggunakan pemeringkatan skala Likert lima mata. Dapatan kajian rintis menunjukkan bahawa nilai *alpha Cronbach* bagi tarikan penampilan adalah .80, personaliti .78 dan perilaku membisu .88. Menurut Hogan (2007), nilai kebolehpercayaan sesuatu soal selidik mestilah berada pada nilai *alpha Cronbach* antara .70 dan .90 bagi membolehkannya diguna pakai dalam kajian.

Kaedah Analisis Data

Statistik deskriptif telah digunakan oleh penyelidik bagi menguji kekerapan, peratusan dan min untuk mengenalpasti gaya tarikan penampilan superior dan personaliti subordinat. Manakala statistik inferensi bertujuan untuk mengukur hubungan antara dua pembolehubah bebas dan pembolehubah terikat dengan menggunakan analisis kolerasi Pearson. Data telah dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 20.0.

ANALISIS DATA DAN PERBINCANGAN

Analisis Demografi Responden

Jadual 1 menunjukkan perincian latar belakang pekerja (subordinat) yang terlibat di dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bilangan pekerja perempuan adalah seramai 270 orang (75%). Manakala pekerja lelaki pula adalah seramai 90 orang (25%). Dapatan ini menunjukkan bahawa sebahagian besar pekerja di organisasi multinational merupakan pekerja perempuan. Perincian pekerja mengikut bangsa menunjukkan pekerja berbangsa Melayu iaitu seramai 284 orang (78.9%) menduduki pelbagai jawatan yang ditawarkan oleh organisasi Jerman di Malaysia. Namun begitu, kajian ini juga mendapati seramai 40 orang pekerja (11.1%) adalah berbangsa Cina, 27 orang pekerja berbangsa India (7.5%) dan hanya 9 pekerja (2.5%) yang dikategorikan sebagai lain-lain bangsa. Seramai 284 orang pekerja adalah beragama Islam (78.9%), selebihnya adalah pekerja yang beragama Kristian (13.61%), Buddha (5%) dan

hanya 9 pekerja adalah beragama Hindu (2.5%). Perincian pekerja berpandukan kepada tahun kelahiran menunjukkan komposisi yang hampir sekata iaitu 108 pekerja (30%) bagi pekerja yang dilahirkan pada tahun 1974 hingga 1979 dan pekerja yang dilahirkan pada tahun 1990 dan ke atas. Selebihnya adalah pekerja yang dilahirkan pada tahun 1980 hingga 1989.

Butiran responden berpandukan kepada tempoh perkhidmatan menunjukkan bahawa terdapat taburan tempoh perkhidmatan yang hampir sekata, iaitu kurang daripada 3 tahun adalah seramai 135 pekerja (37.5%), 4 hingga 5 tahun adalah seramai 117 pekerja (32.5%). Selebihnya adalah pekerja yang telah bekerja 6 tahun dan ke atas (30%). Memandangkan organisasi multinational yang diberi tumpuan adalah berteraskan kepada perkilangan dan industri, maka komposisi pekerja mengikut jenis jawatan menunjukkan sebahagian besar pekerja adalah berjawatan operator (47.5%), diikuti oleh pekerja pentadbiran (25%), pekerja teknikal (20%), dan hanya seramai 27 pekerja dikategorikan sebagai lain-lain jawatan (7.5%).

Selanjutnya, seramai 180 pekerja yang terlibat di dalam kajian ini. Ia merupakan pekerja tetap (50%) dan seramai 117 pekerja pula adalah berstatus kontrak (32.5%). Dalam pada itu, kajian ini turut mendapati terdapat seramai 63 pekerja merupakan pekerja sambilan (17.5%). Selari dengan komposisi jawatan terbesar, perincian gaji terbesar di kenal pasti pada tangga gaji 1100 hingga 1500, iaitu seramai 135 orang (37.5%). Dapatan ini diikuti oleh pekerja yang bergaji di antara 1600 hingga 2000 (30%) dan yang bergaji di antara 2100 hingga 2500 (7.5%). Kajian ini juga mendapati, seramai 90 pekerja memperoleh gaji di bawah 1000.

Di samping itu, latar belakang pekerja mengikut kelulusan akademik menunjukkan bahawa sebahagian besar pekerja merupakan lepasan SPM/MCE, iaitu seramai 225 orang (62.5%). Seramai 81 pekerja (22.5%) pula mempunyai sijil atau sijil kemahiran. Responden yang mempunyai kelulusan Diploma (10%) dan hanya seramai 18 pekerja (5%) yang mempunyai Ijazah atau Ijazah Lanjutan. Daripada 358 pekerja, seramai 270 pekerja mempunyai kemahiran berbahasa Inggeris yang sederhana (75%) dan 18 pekerja (5%) mempunyai kemahiran berbahasa Inggeris yang lemah. Dalam masa yang sama,

seramai 72 pekerja (20%) dikenal pasti mempunyai kemahiran berbahasa Inggeris yang baik.

Satu hal yang menarik untuk dibanding dengan kemahiran berbahasa ialah bahasa Jerman kerana ia melibatkan organisasi Jerman di Malaysia. Pekerja yang terlibat di dalam kajian ini mempunyai kemahiran berbahasa Jerman yang lemah (75%). Seramai 81 pekerja pula, mempunyai kemahiran berbahasa Jerman yang sederhana dan hanya seramai 9 pekerja (2.5%) yang mempunyai kemahiran berbahasa Jerman yang baik.

Ciri Demografi	Kekerapan (f)	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	90	25
Perempuan	270	75
Bangsa		
Melayu	284	78.9
Cina	40	11.1
India	27	7.5
Lain-lain	9	2.5
Agama		
Islam	279	77.5
Kristian	54	15.0
Budhha	18	5.0
Hindu	9	2.5
Tahun Kelahiran		
1974-1979	108	30.0
1980-1989	144	40.0
1990 ke atas	108	30.0

Tempoh Perkhidmatan	108	30.0
Kurang daripada 3 tahun	135	37.5
4–5 tahun	117	32.5
6 tahun ke atas	108	30.0
Jawatan		
Pentadbiran	90	25.0
Teknikal	72	20.0
Operator	171	47.5
Lain-lain	27	7.5
Status Jawatan		
Tetap	180	50.0
Kontrak	117	32.5
Sambilan	63	17.5
Kelulusan Akademik		
SPM/MCE	225	62.5
Sijil/Sijil Kemahiran	81	22.5
Diploma	36	10.0
Ijazah/Diploma Lanjutan	18	5.0
Gaji		
Bawah 1000	90	25.0
1100-1500	135	37.5
1600-2000	108	30.0
2100-2500	27	7.5
Kemahiran Berbahasa Inggeris		
Mahir	72	20.0
Sederhana	270	75.0
Lemah	18	5.0

**Kemahiran Berbahasa
Jerman**

Mahir	9	2.5
Sederhana	81	22.5
Lemah	270	75.0

Personaliti

Introvert	97	26.9
Ekstrovert	263	73.1

Jadual 1: Latar Belakang Diri Pekerja (N=360).

PEMBAHAGIAN TAHAP PEMBOLEHUBAH KAJIAN

Kajian ini memperincikan nilai min bagi setiap pembolehubah kepada tiga tahap iaitu tahap rendah, sederhana dan tahap tinggi (Jadual 2). Bagi pembolehubah tarikan penampilan, pekerja introvert mencatatkan persepsi mereka pada tahap tinggi seramai 75 orang (77.3%) dan pekerja ekstrovert mencatatkan seramai 127 (48.3%) persepsi mereka pada tahap sederhana. Seterusnya bagi pembolehubah personaliti, pekerja introvert merekodkan tahap sederhana tertinggi, iaitu seramai 68 orang (70.1%). Manakala bagi pekerja ekstrovert mencatatkan seramai 214 (81.4%) menggambarkan persepsi mereka juga pada tahap sederhana. Nilai min bagi perilaku membisu mencatatkan pekerja introvert pada kadar sederhana tertinggi iaitu seramai 74 orang (76.3%) dan bacaan bagi pekerja ekstrovert adalah seramai 180 orang (68.4%) iaitu berada pada tahap sederhana. Menerusi keputusan nilai min bagi setiap pembolehubah (tarikan penampilan, personaliti dan perilaku membisu) didapati bahawa kesemua pekerja yang bersikap introvert mahupun ekstrovert mempunyai personaliti bukan ekstrem iaitu masih pada tahap sederhana.

Pembolehubah	Personaliti											
	Introvert (N=97)						Ekstrovert (N=263)					
	Tahap	Bil	%	Min	Tahap	Bil	%	Min	Tahap	Bil	%	Min
Tarikan Penampilan	Rendah	5	5.2		Rendah	49	18.6					
	Sederhana	17	17.5	3.86	Sederhana	127	48.3	3.27				
	Tinggi	75	77.3		Tinggi	87	33.1					
	Rendah	-	-		Rendah	-	-					
Personaliti	Sederhana	68	70.1	2.09	Sederhana	214	81.4	3.25				
	Tinggi	29	29.9		Tinggi	49	18.6					
Perilaku Membisu	Rendah	4	4.1		Rendah	30	11.4					
	Sederhana	74	76.3	3.36	Sederhana	180	68.4	3.14				
	Tinggi	19	19.6		Tinggi	53	20.2					

Jadual 2: Tahap Pemboleh Ubah Kajian (N = 360)
Nota: Tahap Rendah (Min = 1.00-2.33), Tahap Sederhana (Min = 2.34-3.66), Tahap Tinggi (Min = 3.67-5.00)

Hubungan Antara Tarikan Penampilan, Personaliti Dengan Perilaku Membisu

Bagi melihat hubungan antara iklim komunikasi, tarikan penampilan dan personaliti ekstroversi dengan perilaku membisu dalam kalangan pekerja introversi dan pekerja ekstroversi, analisis korelasi Pearson (Jadual 8) telah dijalankan. Analisis ini diuji ke atas empat hipotesis nul iaitu:

- H_{01} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tarikan penampilan dan perilaku membisu dalam kalangan pekerja introvert
- H_{02} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara personaliti dan perilaku membisu dalam kalangan pekerja introvert
- H_{03} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tarikan penampilan dan perilaku membisu dalam kalangan pekerja ekstrovert
- H_{04} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara personaliti dan perilaku membisu dalam kalangan pekerja ekstrovert

Bagi menentukan kekuatan perhubungan antara pembolehubah, saiz nilai korelasi Pearson r akan dijadikan panduan. Saiz hubungan antara pembolehubah akan ditentukan dengan merujuk kepada Cohen (1988) yang mencadangkan garis panduan berikut:

Saiz	Kekuatan
$r = .10$ hingga $.29$ atau $r = -.10$ hingga $-.29$	Kecil
$r = .30$ hingga $.49$ atau $r = -.30$ hingga $-.49$	Sederhana
$r = .50$ hingga 1.0 atau $r = -.50$ hingga -1.0	Kuat

Jadual 3: Tafsiran Pekali Korelasi (Sumber: Cohen, 1988)

Hasil kajian mendapati pembolehubah tarikan penampilan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perilaku membisu ($p < 0.01$). Hal ini menyebabkan hipotesis H_{01} ditolak, iaitu terdapat hubungan signifikan antara tarikan penampilan dengan perilaku membisu. Nilai korelasi Pearson $r = .46$, menunjukkan kekuatan hubungan adalah sederhana. Dapatan ini bermaksud peningkatan tarikan penampilan pekerja introvert akan menyebabkan mereka cenderung untuk menunjukkan perilaku membisu.

Selanjutnya bagi hubungan personaliti dengan perilaku membisu, dapatan kajian menunjukkan nilai signifikan p adalah lebih besar dari 0.05 ($p < 0.05$). Hal ini membolehkan hipotesis H_{02} diterima, iaitu tidak terdapat hubungan signifikan antara personaliti dengan perilaku membisu. Merujuk kepada nilai korelasi pearson ($r = -.05$), personaliti adalah berkadar songsang dengan perilaku membisu. Hal ini bermaksud, bagi pekerja introvert dan ekstrovert masing-masing cenderung membisu terhadap pihak atasan.

Seterusnya, bagi hubungan tarikan penampilan dengan perilaku membisu, dapatan kajian mendapati nilai signifikan p adalah lebih kecil dari 0.05 ($p < 0.05$). Hal ini membolehkan hipotesis H_{03} ditolak, iaitu terdapat hubungan signifikan antara tarikan penampilan dengan perilaku membisu. Nilai korelasi pearson $r = .15$, menunjukkan kekuatan hubungan adalah kecil. Dapatan ini bermaksud peningkatan tarikan penampilan pekerja ekstrovert akan menyebabkan mereka cenderung untuk menunjukkan perilaku membisu.

Bagi hubungan di antara pembolehubah personaliti dengan perilaku membisu pula nilai signifikan p yang dikenal pasti adalah lebih besar daripada 0.05 ($p < 0.05$). Dapatan ini membolehkan hipotesis H_{04} diterima, iaitu tidak terdapat hubungan signifikan antara personaliti dengan perilaku membisu. Berpandukan kepada nilai korelasi pearson ($r = -0.01$), personaliti adalah berkadar songsang dengan perilaku membisu. Hal ini bermaksud, bagi pekerja ekstrovert juga cenderung membisu dalam penyampaian komunikasi dari bawah ke atas.

Pembolehubah Bebas	Perilaku Membisu
	Introvert
Tarikan Penampilan	.46**
Personaliti	-.05

Jadual 4: Hubungan Tarikan Penampilan dan Personaliti dengan Perilaku Membisu Pekerja

*Nota: * signifikan pada nilai $p < 0.05$, ** signifikan pada nilai $p < 0.01$*

KESIMPULAN

Dalam kajian ini tarikan penampilan adalah merujuk kepada penampilan interpersonal ketua terdekat iaitu superior berbangsa Jerman. Personaliti pula adalah dimensi personaliti berdasarkan *Big Five Personalities* yang kerap dibincangkan oleh pakar psikologi. Manakala perilaku membisu merupakan tingkah laku pekerja iaitu subordinat merupakan rakyat Malaysia pekerja di organisasi Jerman di sekitar Lembah Klang. Melalui analisis yang dijalankan, pengkaji telah memperolehi profil demografi responden secara terperinci. Menerusi analisis ini juga, pengkaji dapat membahagikan responden kepada dua kumpulan berdasarkan skor personaliti iaitu pekerja introvert dan pekerja ekstrovert.

Menerusi analisis pembolehubah kajian pula, pengkaji mendapati tiga tahap kecenderungan membisu iaitu pada tahap tinggi, sederhana dan rendah. Pembolehubah bebas memainkan peranan mempengaruhi kecenderungan perilaku membisu sama ada menerusi tarikan penampilan atau personaliti. Pekerja introvert berada tahap sederhana dan tinggi untuk cenderung membisu. Satu hal yang menarik ialah pekerja ekstrovert bersikap terbuka namun masih terdapat kecenderungan membisu pada tahap sederhana. Ini bermaksud sistem penyampaian dalam komunikasi dari bawah ke atas masih terdapat halangan-halangan yang tidak dapat dijangkakan dan maklumat masih berlegar-legar dalam kalangan pekerja atau subordinat sahaja. Seterusnya bagi analisis korelasi untuk mengenal pasti hubungan tarikan penampilan, personaliti dan perilaku membisu, dapatan menunjukkan pembolehubah tarikan penampilan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perilaku membisu. Bagi hubungan personaliti dengan perilaku membisu, dapatan kajian menunjukkan nilai signifikan p adalah berkadaran songsang dengan perilaku membisu. Hal ini bermaksud, bagi pekerja introvert dan ekstrovert masing-masing cenderung membisu terhadap pihak atasan. Hal ini jelas ditunjukkan dalam hubungan tarikan penampilan dengan perilaku membisu, yang mendapati nilai signifikan p adalah lebih kecil dari 0.05 ($p < 0.05$). Dapatan ini bermaksud peningkatan tarikan penampilan pekerja ekstrovert akan menyebabkan mereka cenderung untuk menunjukkan perilaku membisu. Keputusan bagi hubungan di antara pembolehubah personaliti dengan perilaku mempunyai nilai

signifikan p yang dikenal pasti adalah lebih besar daripada 0.05 ($p < 0.05$) iaitu personaliti adalah berkadaran songsang dengan perilaku membisu. Hal ini bermaksud, bagi pekerja ekstrovert juga turut terdapat cenderung membisu dalam penyampaian komunikasi dari bawah ke atas.

RUJUKAN

- Bauer, J. & Mulder, R.H. (2006). Upward feedback and its contribution to employees' feeling of self-determination. *Journal of Workplace Learning*, 18 (7/8), 506-21.
- Bochner, S. (1994). Cross-cultural differences in self-construal: A test of Hofstede's individualism/collectivism distinction. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25.
- Bogosian, R. (2011). *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest database (UMI3489788).
- Conrad, C. (2005). *Strategic organisational communication in a global economy*. United States: Thompson Wadworth.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problem and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25 (1), 51-67.
- Freeman, R. & Schettkat, R. (2002). *Marketization of production and the US-Europe employment gap*. NBER Working Paper 8797.
- Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. & Frey, L., (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19 (1), 134-54.
- Gay, L. R. & Airasian, P. (2003). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (Ed. ke-3). New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J. & Swann, W. B., Jr. (2003). A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37 (6), 504-528.

- Israel, Glenn D. (2009). Sampling the evidence of extension program impact. *Program Evaluation and Organizational Development*, IFAS, University of Florida. PEOD-5.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition): Pearson Prentice Hall.
- Hasan Karaca (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9 (23), 1857-7881.
- Juhari Ali. (1987). *Asas pengurusan*. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Kahveci, G. 2010. *Relationships between organizational commitment and organizational silence in elementary schools* (Unpublished Master Thesis), Firat University, Elazig.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- McCroskey, L.L., McCroskey, J.C. & Richmond, V.P. (2006). Analysis and improvement of the measurement of interpersonal attraction and homophily. *Communication Quarterly*, 54 (1), 1-31.
- Moasa, H. (2011). *Voice and silence in organizations*: No. 2. Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series VII: Social Sciences (Law), 4 (53).
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. J. (2003). Speaking up remain silence: the dynamics of voice and silence in the organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1352-1354.
- Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojii, S., Zahrani, M. A. & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in iran. *World Applied Sciences Journal*. 17 (10), 1271-1277.
- Park, C. W., Keil, M. (2009). Organizational silence and whistleblowing on IT projects: an integrated model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-919.

- Razali Mat Zin. (1999). Organisational climate and communication climate as predictor of commitment to organization: A case study. *Malaysia Management Review*, 31 (4), 24-35.
- Ronca, T. & Stack, M.B. (2013). *Employer silence is root of many workers comp problems*. Amaxx Risk Solutions, Inc.
- Rusly & Nurashikin. (2008). *Geografi alam sekitar manusia*. Penerbit Longman: Kuala Lumpur.
- Tangirala, S. & Ramanunjam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personal Psychology; Spring*, 61 (1), 37- 68.
- Tynan, R. (2005). The effect of thread sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35 (2), 223-247.
- Apabila membisu menjadi satu budaya dalam mesyuarat. (23 Disember 2006). *Utusan Malaysia*.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441- 458.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualising employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-92.
- Willman, P. Bryson, A. & Gomes, R. (2006). The sound of silence: which employers choose no employee voice and why? *Socio-Economic Review*, 4 (2), 283–299
- Wood, J.T. (2005). *Communication Mosaic: An Introduction to the Field of Communication*, Thompson Wadworth.
- Zulkefli Ismail. (2010). *Perilaku membisu dalam organisasi Tentera Darat Malaysia* (Disertasi Doktor Falsafah). Universiti Utara Malaysia, Malaysia.