

BERSUARA ATAU MEMBISU? PERANAN KECERDASAN EMOSI DAN KOMUNIKASI TERBUKA DALAM MENGURANGKAN PERILAKU MEMBISU DI TEMPAT KERJA

TO SPEAK OR TO REMAIN SILENT? THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND OPEN COMMUNICATION IN REDUCING WORKPLACE SILENCE

Hanis Yusri ¹

Siti Asma' Binti Mohd Rosdi @ Mohd Rodhi^{2*}

Robe'Ah Binti Yusuf³

¹Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, 35900, Perak (E-mail: honeyusri@gmail.com)

²Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, 35900, Perak (E-mail: sitiasma@fpe.upsi.edu.my)

³Fakulti Bahasa dan Komunikasi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, 35900, Perak (E-mail: robe_ah@pbmpu.upsi.edu.my)

*Corresponding author

Article history

Received date : 27-10-2025

Revised date : 28-10-2025

Accepted date : 29-11-2025

Published date : 10-12-2025

To cite this document:

Yusri, H., Mohd Rosdi @ Mohd Rodhi, S. A., & Yusuf, R. (2025). Bersuara atau membisu? Peranan kecerdasan emosi dan komunikasi terbuka dalam mengurangkan perilaku membisu di tempat kerja. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 10 (79), 105 – 114.

Abstrak: *Perilaku membisu pekerja telah dikenal pasti sebagai isu kritikal dalam kajian tingkah laku organisasi, terutamanya dalam sektor logistik yang beroperasi dalam persekitaran bertekanan tinggi dan sangat bergantung kepada komunikasi. Walaupun kajian mengenai perilaku bersuara semakin berkembang, bukti empirikal mengenai punca-punca perilaku membisu masih terhad dalam konteks logistik di Malaysia. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kecerdasan emosi dan pengurusan komunikasi terbuka terhadap perilaku membisu dalam kalangan pekerja sektor logistik di Lembah Klang. Berdasarkan Teori Tingkah Laku Terancang (TPB), kajian ini mengkonseptualisasikan kecerdasan emosi sebagai keupayaan psikologi individu yang membolehkan pekerja mengurus emosi, berempati, dan berkomunikasi secara berkesan dalam situasi tekanan, sekali gus mengurangkan kecenderungan kepada kesenyapan defensif dan pasrah. Sementara itu, komunikasi terbuka yang merangkumi dimensi ketelusan, kebertanggungjawaban dan komunikasi dua hala telah bertindak sebagai mekanisme organisasi yang membina kepercayaan serta keselamatan psikologi, seterusnya menggalakkan pekerja untuk bersuara secara konstruktif. Kajian ini menggunakan reka bentuk penyelidikan kuantitatif melalui kaedah tinjauan soal selidik terhadap pekerja logistik daripada pelbagai organisasi di Lembah Klang. Dapatan kajian dijangka menunjukkan bahawa kecerdasan emosi dan komunikasi terbuka mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap perilaku membisu, sekali gus*

menekankan peranan kedua-duanya dalam mengurangkan budaya diam dalam persekitaran kerja yang berhierarki dan berorientasikan masa. Dari segi teori, kajian ini menyumbang kepada pengayaan literatur sedia ada dengan mengintegrasikan konstruk emosi dan komunikasi dalam memahami fenomena kesenyapan organisasi. Dari segi praktikal, ia memberikan implikasi penting kepada pengurus logistik dan pembuat dasar untuk membangunkan intervensi strategik seperti latihan kecerdasan emosi dan rangka kerja komunikasi telus. Usaha ini dijangka dapat memupuk dialog terbuka, memperkukuh kepercayaan pasukan, serta mewujudkan persekitaran kerja yang selamat dari segi psikologi dan berprestasi tinggi.

Kata Kunci: Kecerdasan Emosi, Komunikasi Terbuka, Perilaku Membisu, Sektor Logistik, Tingkah Laku Organisasi, Teori Tingkah Laku Terancang

Abstract: Employee silence has emerged as a critical issue in organizational behavior research, particularly in high-pressure and communication-dependent sectors such as logistics. Despite the growing attention to employee voice, limited empirical evidence exists on the antecedents of silence within the Malaysian logistics context. This study, therefore, aims to investigate the influence of emotional intelligence and open communication management on employee silence among logistics employees in the Klang Valley. Drawing upon the Theory of Planned Behavior (TPB) as the theoretical foundation, the study conceptualizes emotional intelligence as an individual psychological capability that enables employees to manage emotions, empathize with others, and communicate effectively under stress, thereby reducing defensive and acquiescent silence. Meanwhile, open communication, encompassing transparency, accountability, and symmetrical interaction serves as an organizational mechanism that fosters trust and psychological safety, encouraging employees to voice constructive opinions rather than remain silent. This study employs a quantitative research design using survey methods to collect data from logistics professionals across multiple organizations. The findings are expected to demonstrate that both emotional intelligence and open communication significantly and negatively predict employee silence, highlighting their complementary roles in reducing the culture of silence in hierarchical and time-sensitive logistics environments. Theoretically, this research contributes to the existing body of knowledge by integrating emotional and communicative constructs into the understanding of organizational silence. Practically, it provides valuable insights for logistics managers and policymakers to design targeted interventions such as emotional intelligence training programs and transparent communication frameworks. Such initiatives are anticipated to promote open dialogue, strengthen team trust, and foster a psychologically safe organizational climate that enhances overall operational performance.

Keywords: Emotional Intelligence, Open Communication, Employee Silence, Logistics Sector, Organizational Behavior, Theory of Planned Behavior

Pengenalan

Perilaku membisu merupakan fenomena psikologi dan budaya yang kompleks kerana ia bukan sekadar ketiadaan komunikasi, tetapi juga refleksi terhadap proses mental dan sosial individu dalam konteks budaya tertentu. Dalam komunikasi sosial, kesenyapan dilihat sebagai satu bentuk tindak balas interaktif terhadap persekitaran dan nilai budaya yang menentukan makna serta fungsi diam dalam sesuatu konteks (Orunbon & Margaret, 2021; Robe'ah et al., 2023). Tingkah laku ini dipengaruhi oleh pengalaman sosiobudaya, tahap kompetensi komunikasi, serta persepsi individu terhadap peranan dan hubungan kuasa dalam organisasi. Justeru, perilaku membisu tidak semestinya menggambarkan keengganan untuk berkomunikasi, sebaliknya mencerminkan strategi komunikasi tersirat yang berakar pada nilai sosial dan norma budaya yang dipegang oleh individu.

Dalam konteks sektor logistik, isu kesenyapan semakin mendapat perhatian kerana ia sering dikaitkan dengan tekanan kerja, keletihan emosi, dan persekitaran fizikal yang tidak kondusif. Kajian terdahulu mendapati bahawa pekerja logistik berdepan tekanan akibat tahap kebisingan tinggi, suhu panas dan kekurangan sokongan daripada pihak pengurusan (Putri Utami, 2017; AlDhaen, 2022). Keadaan ini bukan sahaja menjejaskan kesejahteraan psikologi pekerja, tetapi juga mendorong kepada fenomena membisu apabila suara dan pandangan mereka tidak diambil kira dalam proses organisasi. Oleh itu, memahami dimensi psikologi dan budaya dalam perilaku membisu serta implikasinya terhadap stres kerja amat penting bagi memastikan keseimbangan komunikasi, kesejahteraan emosi dan produktiviti dalam sektor logistik yang menjadi tunjang utama pembangunan ekonomi negara.

Sorotan Literatur

Perilaku membisu dalam organisasi (*employee silence*) telah menjadi antara topik yang semakin mendapat perhatian dalam bidang tingkah laku organisasi sejak dua dekad kebelakangan ini (Li et al., 2024; Osei et al., 2022). Fenomena ini merujuk kepada kecenderungan pekerja untuk menahan diri daripada berkongsi maklumat, idea, atau kebimbangan yang berpotensi menyumbang kepada penambahbaikan organisasi (Pinder & Harlos, 2001). Dalam konteks pengurusan moden, perilaku membisu dilihat sebagai penghalang kepada inovasi, komunikasi dua hala, dan perkembangan budaya organisasi yang terbuka (Bentiba & Khelil, 2022).

Dalam sektor logistik yang beroperasi dalam persekitaran dinamik dan berisiko tinggi, komunikasi dan penyertaan pekerja amat penting untuk menjamin kelancaran operasi serta keselamatan di tempat kerja (Rehan et al., 2024). Namun, tekanan kerja yang tinggi, struktur hierarki yang ketat, dan kekangan hubungan antara pengurus serta pekerja boleh mengakibatkan kecenderungan membisu meningkat. Justeru, memahami faktor psikologi dan komunikasi yang mempengaruhi perilaku membisu menjadi penting bagi memperkukuh keberkesanan organisasi logistik di Malaysia.

Kajian ini memberi tumpuan kepada dua faktor utama yang dihipotesiskan dapat mempengaruhi perilaku membisu dalam kalangan pekerja logistik, iaitu kecerdasan emosi dan komunikasi terbuka. Kedua-dua pemboleh ubah ini dianggap mempunyai kesan langsung terhadap kesediaan pekerja untuk bersuara, berkongsi idea, dan menzahirkan pandangan secara berhemah (Men & Yue, 2024; Rodrigues & Matos, 2024). Kecerdasan emosi berfungsi sebagai kawalan dalaman yang membantu individu mengurus emosi dan interaksi sosial secara berkesan, manakala komunikasi terbuka mewujudkan suasana kerja yang menyokong pertukaran maklumat secara dua hala.

Perilaku Membisu

Konsep 'senyap' sering digunakan dalam konteks relatif dan tidak bermaksud seseorang itu benar-benar bisu. Menurut ahli psikologi dan falsafah Jerman, Wilhelm Wundt (1832–1920), bahasa ialah satu hasil mental yang merangkumi dua dimensi: dalaman dan luaran. Kesenyapan, yang berkait rapat dengan pertuturan sosial, merupakan satu proses interaktif yang memberi reaksi terhadap tingkah laku manusia lain. Oleh kerana komunikasi sosial sangat dipengaruhi oleh sistem perumusan dalaman, memberi tumpuan hanya kepada penghasilan pertuturan akan menyebabkan pemahaman terhadap komunikasi sosial menjadi tidak menyeluruh.

Memandangkan manusia berbeza dengan ketara dalam persepsi sendiri, seseorang yang menganggap dirinya bercakap secara sederhana mungkin dianggap oleh orang lain sebagai terlalu banyak bercakap atau terlalu diam daripada yang diinginkan. 'Silence as part of dialogue' pernah dibincang oleh Jaworski (1997) dalam *The Power of Silence* dan juga oleh Nakane (2007) dalam konteks komunikasi antara budaya yang menyatakan kesenyapan merupakan sebahagian daripada dialog dalaman antara pendengar dan penutur. Semasa memberi perhatian kepada sumbangan lisan orang lain, pendengar bukan sahaja cuba memahami mesej tersebut, tetapi juga berinteraksi secara senyap dengan mesej itu. Selain itu, pasangan dalam perbualan mungkin menyerap tingkah laku antara satu sama lain hingga ke tahap tertentu. Sebagai contoh, seseorang yang tahu cara memberi inspirasi dan memimpin perbualan boleh membantu seorang introvert untuk lebih terbuka dengan lebih berkesan berbanding seseorang yang tidak tahu cara berbuat demikian.

Jenis-jenis Perilaku Membisu

Van Dyne, Ang dan Botero (2003) telah memperkenalkan tiga jenis utama perilaku membisu, iaitu acquiescent silence (berdiam diri kerana rasa tidak berdaya), defensive silence (berdiam diri kerana takut akibat negatif), dan prosocial silence (berdiam diri demi kebaikan organisasi). Dalam konteks sektor logistik yang penuh tekanan dan keperluan kecekapan masa, perilaku membisu lazimnya terbentuk daripada tekanan kepimpinan, budaya organisasi hierarki, serta kurangnya sokongan emosi daripada pengurusan (Reyhanoğlu & Akin, 2022). Para penyelidik berpendapat bahawa *kesenyapan organisasi* mempunyai pelbagai tafsiran yang boleh difahami dengan lebih mendalam melalui beberapa definisi berikut.

- i. Hirschman (1970) merupakan antara sarjana terawal yang cuba mendefinisikan konsep kesenyapan organisasi. Beliau mentakrifkannya sebagai keadaan di mana individu secara sengaja enggan menyuarakan kepercayaan, idea, maklumat atau kebimbangan yang bermula pada peringkat peribadi tetapi berpotensi mempengaruhi ahli-ahli lain dalam organisasi (Sadeghi & Razavi, 2020).
- ii. Pinder dan Harlos (2001) pula memperluaskan pemahaman ini dengan mentakrifkan kesenyapan organisasi sebagai tindakan menahan diri secara sengaja daripada menzahirkan ekspresi tulen berkaitan penilaian tingkah laku, kognitif dan/atau afektif terhadap keadaan organisasi kepada individu yang dianggap berkeupayaan untuk membawa perubahan (Alqarni, 2020).
- iii. Van Dyne et al. (2003) menambah baik definisi tersebut dengan menegaskan bahawa kesenyapan organisasi merupakan keputusan sedar untuk tidak meluahkan idea, pengetahuan dan pandangan. Menurut mereka, apabila pekerja memiliki pandangan atau idea yang berguna terhadap pekerjaan atau organisasi, mereka mempunyai dua pilihan — sama ada berkongsi idea tersebut untuk membantu penambahbaikan organisasi, atau memilih untuk tidak berbuat demikian disebabkan oleh kebimbangan terhadap tindak balas negatif atau sebagai satu bentuk tindak balas pertahanan diri (Baran & Giderler, 2017).

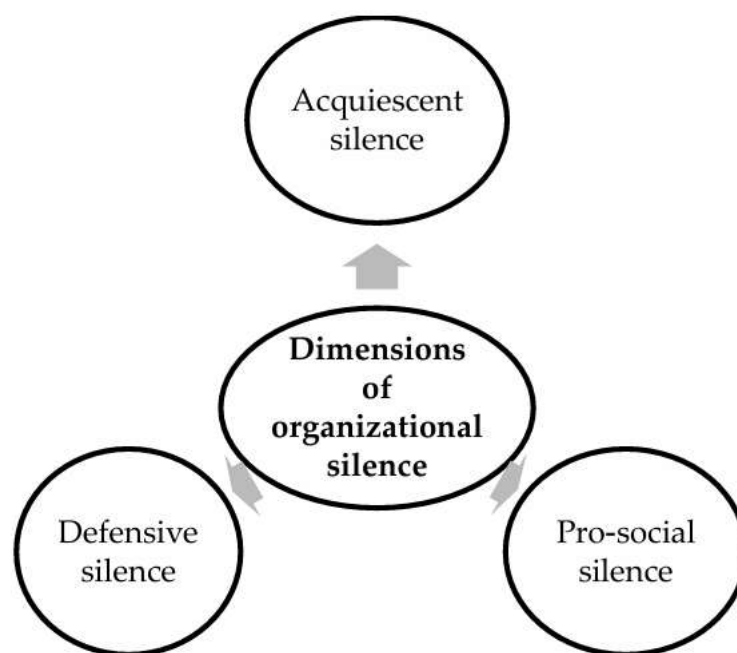
Secara keseluruhannya, ketiga-tiga definisi ini menunjukkan bahawa kesenyapan organisasi merujuk kepada keadaan di mana pekerja secara sengaja menyembunyikan pandangan serta menahan maklumat berkaitan kerja yang berpotensi meningkatkan prestasi atau mendorong perubahan. Tindakan ini lazimnya berpunca daripada keinginan untuk melindungi diri, mengelakkan reaksi negatif daripada pihak pengurusan, serta mengekalkan kestabilan profesional dalam persekitaran organisasi.

Kesenyapan organisasi bukanlah fenomena tunggal, tetapi terdiri daripada beberapa bentuk yang berbeza bergantung kepada motivasi dan niat di sebalik tindakan seseorang pekerja untuk tidak bersuara (Bentiba, Z., & Khelil, S., 2022). Secara umumnya, terdapat tiga bentuk utama kesenyapan organisasi yang sering dirujuk dalam literatur, iaitu *acquiescent silence*, *defensive silence*, dan *prosocial silence*. Pemahaman terhadap ketiga-tiga jenis kesenyapan ini penting kerana setiap satunya membawa implikasi berbeza terhadap komunikasi organisasi, prestasi kerja, dan kesejahteraan psikologi pekerja.

- i. *Acquiescent silence* merujuk kepada keadaan di mana pekerja memilih untuk berdiam diri kerana berasa pasrah, tidak berdaya, atau percaya bahawa pandangan mereka tidak akan membawa sebarang perubahan yang bermakna. Dalam konteks ini, kesenyapan berlaku bukan kerana takut atau niat untuk melindungi orang lain, tetapi lebih kepada kehilangan motivasi dan rasa putus asa terhadap keberkesanan suara mereka (Bentiba, Z., & Khelil, S., 2022). Kajian terkini oleh Bashir dan Long (2021) mendapati bahawa bentuk kesenyapan ini sering dikaitkan dengan tahap komitmen organisasi yang rendah dan persekitaran kerja yang menekan. Ia juga dikaitkan dengan keletihan emosi (*emotional exhaustion*) yang menyebabkan pekerja tidak lagi mempunyai tenaga psikologi untuk terlibat secara aktif dalam menyuarakan pandangan.
- ii. *Defensive silence* pula timbul apabila pekerja sengaja menahan maklumat atau pendapat disebabkan oleh rasa takut terhadap kemungkinan tindak balas negatif daripada pihak atasan atau rakan sekerja. Dalam situasi ini, pekerja menggunakan kesenyapan sebagai strategi perlindungan diri (*self-protective mechanism*) bagi mengelakkan konflik, teguran, atau hukuman (Knoll, Wegge & Unterrainer, 2021). Kajian oleh Osei et al. (2022) menunjukkan bahawa bentuk kesenyapan ini sangat berbahaya kepada organisasi kerana ia menghalang aliran maklumat kritikal dan menyumbang kepada penurunan kepercayaan dalam hubungan kerja. Dalam konteks sektor logistik yang sering beroperasi dalam suasana tekanan tinggi dan struktur hierarki ketat, *defensive silence* boleh menjadi penghalang utama kepada inovasi dan komunikasi terbuka antara lapisan pekerja.
- iii. *Prosocial silence* ialah bentuk kesenyapan yang berpunca daripada niat baik untuk melindungi organisasi, rakan sekerja, atau pelanggan daripada akibat negatif tertentu. Dalam hal ini, pekerja memilih untuk tidak mendedahkan maklumat tertentu bukan kerana takut atau pasrah, tetapi kerana mereka percaya bahawa tindakan itu dapat menjaga kepentingan bersama (Bentiba, Z., & Khelil, S., 2022). Kajian kontemporari oleh Tangirala dan Ramanujam (2020) serta Liu et al. (2023) menunjukkan bahawa *prosocial silence* sering berlaku dalam organisasi yang mempunyai budaya kerja berpasukan yang kuat, di mana pekerja berasa tanggungjawab moral untuk melindungi imej dan reputasi organisasi. Walau bagaimanapun, jika dibiarkan tanpa kawalan, bentuk kesenyapan ini juga boleh menghalang proses pembelajaran organisasi apabila maklumat penting tidak disalurkan kepada pihak yang memerlukan.

Berdasarkan tiga bentuk utama ini, dapat dirumuskan bahawa kesenyapan organisasi mempunyai dimensi psikologi dan sosial yang kompleks. Dalam konteks kajian ini, ketiga-tiga jenis kesenyapan ini akan diteliti bagi memahami bagaimana kecerdasan emosi, pengurusan

komunikasi terbuka, dan pengurusan tingkah laku dapat mempengaruhi kecenderungan pekerja untuk memilih salah satu bentuk kesenyapan tersebut. Sebagai contoh, pekerja yang mempunyai tahap kecerdasan emosi tinggi berkemungkinan lebih mampu mengawal perasaan takut dan tekanan sosial, sekali gus mengurangkan *defensive silence*. Begitu juga, budaya komunikasi terbuka dan gaya pengurusan tingkah laku yang efektif dijangka dapat mengurangkan *acquiescent silence* dengan menggalakkan pekerja merasa suara mereka dihargai dan didengari. Tambahan pula, tempoh bekerja (*tenure*) sebagai moderator berpotensi memperkuat atau melemahkan hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah ini, kerana pekerja yang lebih lama berkhidmat mungkin mempunyai persepsi berbeza terhadap keselamatan psikologi dan keberkesanan komunikasi dalam organisasi.



Rajah 1: Dimensi Diam Organisasi

Source: Bentiba, Z., & Khelil, S. (2022).

Kecerdasan Emosi dan Hubungannya dengan Perilaku Membisu

Kecerdasan emosi (emotional intelligence, EI) merujuk kepada keupayaan individu untuk mengenal pasti, memahami, mengawal, dan menggunakan emosi secara positif dalam diri sendiri dan orang lain (Mayer, Caruso & Salovey, 2016). Dalam konteks organisasi, kecerdasan emosi berfungsi sebagai asas penting kepada kesejahteraan psikologi dan komunikasi interpersonal yang berkesan. Pekerja yang memiliki tahap kecerdasan emosi tinggi lebih mampu mengekalkan hubungan kerja yang positif, mengawal tekanan, dan berinteraksi secara terbuka dengan rakan sekerja mahupun pihak pengurusan (Miao, Humphrey & Qian, 2022). Menurut Goleman (2020), kecerdasan emosi terdiri daripada beberapa dimensi utama, iaitu kesedaran diri (*self-awareness*), pengurusan diri (*self-regulation*), motivasi (*motivation*), empati (*empathy*), dan kemahiran sosial (*social skills*). Kesemua dimensi ini memainkan peranan penting dalam mempengaruhi tingkah laku komunikasi pekerja. Sebagai contoh, pekerja dengan tahap empati tinggi lebih cenderung memahami keperluan dan pandangan rakan sekerja, sekali gus mewujudkan suasana kerja yang terbuka dan saling menyokong (Cote, 2022).

Kajian oleh Sun et al. (2023) mendapati bahawa kecerdasan emosi mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan perilaku membisu. Ini bermakna semakin tinggi tahap kecerdasan emosi seseorang pekerja, semakin rendah kecenderungannya untuk berdiam diri. Hal ini kerana pekerja tersebut mampu menguruskan perasaan takut atau tidak selamat apabila ingin menyuarakan pendapat kepada pihak pengurusan. Sebaliknya, pekerja dengan tahap kecerdasan emosi rendah lebih mudah berasa terancam atau bimbang terhadap reaksi negatif, lalu memilih untuk membisu walaupun mempunyai pandangan yang bernas (Lee & Kim, 2022). Orunbon dan Margaret (2021) menegaskan bahawa kecerdasan emosi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kompetensi komunikasi di tempat kerja, yang seterusnya dapat mengurangkan kecenderungan pekerja untuk berdiam diri apabila berdepan isu organisasi. Selain itu, kecerdasan emosi juga terbukti menjadi faktor pelindung terhadap tekanan kerja yang boleh mencetuskan perilaku membisu (Qureshi et al., 2024). Pekerja dengan kemahiran pengawalan emosi yang baik lebih berupaya menguruskan tekanan sosial dan konflik organisasi, serta menggunakan pendekatan komunikasi berhemah bagi menyalurkan maklumat atau maklum balas secara membina. Ini menyokong dapatan daripada Hussein dan Al-Awlaqi (2021) yang menunjukkan bahawa kecerdasan emosi bukan sahaja meningkatkan kesejahteraan psikologi pekerja, tetapi juga memperkuat budaya keterbukaan dalam organisasi.

Secara keseluruhannya, kecerdasan emosi berperanan sebagai pemangkin kepada komunikasi berkesan dan pengurangan perilaku membisu. Dalam konteks sektor logistik, di mana komunikasi pantas dan kerjasama pasukan amat penting, tahap kecerdasan emosi yang tinggi membolehkan pekerja mengurus perbezaan pandangan dan tekanan kerja dengan lebih matang. Oleh itu, pembangunan kompetensi emosi melalui latihan dan bimbingan boleh menjadi strategi penting dalam memupuk budaya organisasi yang lebih terbuka dan responsif.

Komunikasi Terbuka dan Peranannya dalam Mengurangkan Perilaku Membisu

Komunikasi terbuka (*open communication*) merupakan salah satu elemen penting dalam memastikan kelancaran hubungan antara pekerja dan pihak pengurusan dalam sesebuah organisasi. Menurut Men dan Yue (2024), komunikasi terbuka menggambarkan tahap ketelusan, kejujuran, dan kesediaan organisasi untuk berkongsi maklumat serta mendengar pandangan pekerja secara dua hala. Dalam konteks organisasi moden, komunikasi terbuka bukan sekadar penyampaian maklumat secara sehalu, tetapi menekankan aspek dialog, kepercayaan, dan keterlibatan bersama antara kedua-dua pihak. Hal ini bertepatan dengan pandangan Alsharairi et al. (2022) yang menyatakan bahawa komunikasi dalaman yang terbuka berperanan penting dalam membentuk persepsi, tingkah laku, dan sikap pekerja terhadap organisasi.

Men dan Yue (2024) membahagikan komunikasi terbuka kepada dua dimensi utama yang sering digunakan dalam konteks organisasi, iaitu komunikasi telus (*transparent communication*) dan komunikasi simetri (*symmetrical communication*). Kedua-dua dimensi ini saling melengkapi dalam mewujudkan persekitaran kerja yang lebih demokratik dan inklusif. Komunikasi telus menekankan kejujuran serta keterbukaan dalam penyampaian maklumat, manakala komunikasi simetri pula menitikberatkan komunikasi dua hala yang melibatkan persefahaman serta tindak balas bersama antara pihak pengurusan dan pekerja (Grunig & Hunt, 1984; Jiang & Shen, 2023).

Komunikasi telus terdiri daripada tiga dimensi utama seperti yang diuraikan oleh Jiang dan Shen (2023), iaitu kecukupbesaran (*substantiality*), penyertaan (*participation*), dan akauntabiliti (*accountability*). Kecukupbesaran merujuk kepada penyampaian maklumat yang bermakna dan

relevan kepada pekerja, bukan sekadar maklumat bersifat umum. Penyertaan pula menggambarkan tahap keterlibatan pekerja dalam proses komunikasi serta peluang mereka untuk memberi input terhadap keputusan organisasi. Sementara itu, akauntabiliti melibatkan kejelasan terhadap rasional di sebalik sesuatu keputusan, yang membantu meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap kepimpinan organisasi. Gabungan ketiga-tiga dimensi ini secara langsung mampu mengurangkan ketidakpastian, meningkatkan persepsi keadilan organisasi, dan mengukuhkan kepercayaan antara pekerja dan pengurusan (Rawlins, 2009; Men et al., 2023).

Dalam konteks perilaku membisu, komunikasi terbuka memainkan peranan penting dalam mengurangkan kecenderungan pekerja untuk menahan pendapat atau maklumat yang relevan. Pekerja cenderung membisu apabila mereka berasa tidak selamat untuk bersuara, sama ada disebabkan oleh budaya organisasi yang tertutup, kurang kepercayaan terhadap pengurusan, atau pengalaman negatif terdahulu (Morrison & Milliken, 2000). Oleh itu, dengan wujudnya komunikasi terbuka yang berasaskan ketelusan dan dialog dua hala, pekerja akan lebih berani menyuarakan pandangan tanpa rasa takut kepada akibat negatif. Hal ini disokong oleh dapatan Rawlins (2009) serta Men et al. (2023) yang mendapati bahawa komunikasi telus meningkatkan keselamatan psikologi (*psychological safety*) dan kepercayaan organisasi (*organizational trust*), yang seterusnya memperkukuh penglibatan pekerja serta mengurangkan perilaku membisu.

Komunikasi simetri turut memberi kesan signifikan terhadap pengurangan perilaku membisu kerana ia menekankan keadilan komunikasi antara dua pihak (Grunig & Hunt, 1984). Dalam komunikasi simetri, pekerja diberi peluang untuk mengemukakan pendapat, dan pihak pengurusan pula mendengar serta memberi maklum balas yang sewajarnya. Ini mewujudkan suasana komunikasi yang lebih seimbang, di mana pekerja merasakan pandangan mereka dihargai dan tidak diabaikan. Dalam jangka masa panjang, komunikasi simetri bukan sahaja meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menggalakkan budaya organisasi yang terbuka terhadap maklum balas dan inovasi (Men & Yue, 2024).

Bagi sektor logistik yang beroperasi dalam persekitaran dinamik dan berintensiti tinggi, komunikasi terbuka amat penting bagi memastikan penyelarasan operasi dan penyelesaian masalah dapat dijalankan secara pantas dan efisien. Pekerja yang berasa didengari akan lebih proaktif dalam melaporkan isu keselamatan, cadangan penambahbaikan, serta menyuarakan keperluan di tempat kerja. Oleh itu, komunikasi terbuka bukan sahaja menurunkan tahap perilaku membisu tetapi turut menyumbang kepada peningkatan produktiviti dan inovasi dalam sektor tersebut (Jiang & Shen, 2023; Men et al., 2023).

Secara keseluruhan, komunikasi terbuka berperanan sebagai jambatan antara pekerja dan organisasi dalam membentuk budaya komunikasi yang telus, terbuka dan saling mempercayai. Apabila organisasi mengamalkan komunikasi yang bersifat telus dan simetri, pekerja akan berasa lebih terlibat, dihargai, serta yakin untuk menyuarakan pandangan mereka tanpa rasa bimbang terhadap akibat negatif. Justeru, komunikasi terbuka dapat dianggap sebagai strategi penting dalam mengekang perilaku membisu dan membina persekitaran kerja yang lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan.

Penghargaan

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Universiti Pendidikan Sultan Idris atas sokongan dan maklum balas yang diberikan. Penghargaan juga ditujukan kepada penyelia,

Dr. Siti Asma' Mohd Rosdi @ Mohd Rodhi, dan penyelia bersama, Dr. Robe'Ah Yusuf, atas bimbingan dan tunjuk ajar sepanjang penyelidikan ini.

References

- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, **50**(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- AlDhaen, E. (2022). Awareness of occupational health hazards and occupational stress among dental care professionals: Evidence from the GCC region. *Frontiers in Public Health*, **10**, Article 922748. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.922748>
- Bentiba, Z., & Khelil, S. (2022). *Organizational silence (Basic concepts and its effects)*. IJEP, **5**(2), 34–47. <https://ijep.dz/index.php/IJEP/article/view/74/69>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, **34**(5), 671–697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2021). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, **8**(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Erdoğan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2022). Emotional intelligence and employee voice: The role of psychological safety. *Journal of Organizational Behavior*, **43**(5), 768–785. <https://doi.org/10.1002/job.2570>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2022). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, **75**(1), 75–110. <https://doi.org/10.1111/peps.12488>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Jiang, H., & Shen, H. (2023). Open communication climate, trust, and employee voice in organizations. *Public Relations Review*, **49**(2), Article 102305. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102305>
- Knoll, M., Wegge, J., & Unterrainer, C. (2021). *International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries*. *Journal of Organizational Behavior*, **42**(5), 619–648. <https://doi.org/10.1002/job.2512>
- Li, J., & Zhao, X. (2022). Emotional intelligence and employee silence: The mediating role of trust in management. *International Journal of Business Communication*, **59**(4), 500–518. <https://doi.org/10.1177/23294884211001998>
- Lim, S. Y., Wong, K. Y., & Tan, H. C. (2024). Communication openness and voice behavior in Malaysia's logistics industry. *Asian Journal of Business Research*, **14**(3), 88–102. <https://doi.org/10.14707/ajbr.240343>
- McCord, M. A. (2024). Enjoy the silence: Providing space for introverted employees to thrive. *Industrial and Organizational Psychology*, **17**(3), 353–356. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.27>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2023). Fostering employee voice through open communication and trust: A cross-cultural examination. *Public Relations Review*, **49**(1), Article 102276. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102276>
- Osei, M., Boateng, K., & Li, T. (2022). *Exploring the dimensions of employee silence*. International Journal of Business and Social Science
- Orunbon, A., & Margaret, T. (2021). Emotional intelligence and communication competence in the workplace. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, **9**(4), 215–228. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.9401>

- Razali, N. M., Hashim, N., & Said, M. (2022). Kecerdasan emosi dan perilaku membisu dalam kalangan pekerja Malaysia. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan*, 27(2), 112–126.
- Rahim, N. A., & Hassan, Z. (2021). Komunikasi organisasi dan keberanian bersuara dalam sektor perkhidmatan. *Jurnal Komunikasi Malaysia*, 37(1), 85–100.
- Rehan, M., Khan, S., & Gul, R. (2024). The mediating role of trust in emotional intelligence and employee voice. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1320491. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1320491>
- Reyhanoğlu, M., & Akin, E. (2022). *Fear and silence in the workplace: A cross-sectoral study*. Management Research Review.
- Usman, S. B., & Kee Mohd Yussof, K. Y. S. (2020). Perilaku membisu dalam kalangan penguatkuasa di sektor awam terpilih: Silence behaviour among enforcement officers in selected public sector in Sabah. *e-Bangi: Journal of Social Sciences & Humanities*, 17(6), 265–279.
- Utami, P. (2017). Employee silence: An overview of factors and impacts. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 6(2), 145–154. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jkm/article/view/18946/18028>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*. Baywood Publishing.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- Yılmaz, M., & Arslan, G. (2022). The impact of emotional intelligence on silence behavior among logistics employees. *International Journal of Management Studies*, 14(2), 55–68.
- Yusuf, R., Tamam, E., Bolong, J., & Osman, M. N. (2015). Silence behaviour among Malaysian employees in German organizations: A pilot study. *Perspektif: Jurnal Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 7(2), 15–25. <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/PERS/article/view/1704>