

Keheningan dalam Proses Kelompok: Kajian Literatur tentang Regulasi Emosi, Struktur Relasi Sosial, dan Kohesivitas

Nur Zulzila Khoiri¹, Muslikah^{2*}

¹Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

*E-mail: muslikah@mail.unnes.ac.id

Received: 16 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 11 June 2026

ABSTRAK

Keheningan dalam proses konseling kelompok sering kali dipersepsikan sebagai hambatan komunikasi, padahal keheningan memiliki potensi sebagai mekanisme regulasi emosi dan pembentukan dinamika kelompok yang adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam fenomena keheningan dalam proses kelompok dengan menyoroti perannya dalam regulasi emosi, struktur relasi sosial, dan kohesivitas kelompok. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *integrative literature review* yang menggabungkan temuan empiris dan kajian teoretis terkait keheningan dalam proses kelompok. Proses penelusuran literatur dilakukan melalui basis data akademik, seperti Google Scholar dan DOAJ, dengan rentang publikasi 2014–2024. Kriteria inklusi mencakup artikel yang membahas keheningan, regulasi emosi, komunikasi nonverbal, serta dinamika kelompok. Analisis data dilakukan menggunakan teknik sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keheningan merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor intrapersonal dan interpersonal. Keheningan dapat berfungsi sebagai strategi regulasi emosi, mencerminkan dinamika kekuasaan dalam kelompok, serta dipengaruhi oleh tingkat keamanan psikologis dan kohesivitas kelompok. Dalam konteks tertentu, keheningan bersifat konstruktif sebagai ruang refleksi, tetapi dalam kondisi lain dapat menjadi bentuk perlindungan diri akibat tekanan sosial. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya membangun keamanan psikologis dan kohesivitas kelompok, mengembangkan sensitivitas terhadap makna keheningan, serta mengintegrasikan keheningan sebagai bagian dari strategi intervensi dalam konseling kelompok.

Kata Kunci: keheningan; regulasi emosi; struktur relasi sosial; kohesivitas kelompok; konseling kelompok

Silence in Group Processes: A Literature Review of Emotion Regulation, Social Relationship Structures, and Group Cohesion

ABSTRACT

Silence in group counseling is often perceived as a communication barrier; however, it has the potential to function as a mechanism for emotion regulation and the development of adaptive group dynamics. This study aims to examine the phenomenon of silence in group processes by highlighting its role in emotion regulation, social relationship structures, and group cohesion. This study employed a qualitative approach using an integrative literature review method, which combines empirical findings and theoretical studies related to silence in group processes. The literature search was conducted through academic databases, including Google Scholar and DOAJ, covering publications from 2014 to 2024. The inclusion criteria consisted of articles discussing silence, emotion regulation, nonverbal communication, and group dynamics. Data were analyzed using thematic synthesis techniques to identify key patterns and themes. The findings indicate that silence is a multidimensional phenomenon influenced by the interaction between intrapersonal and interpersonal factors. Silence can function as an emotion regulation strategy, reflect power dynamics within a group, and be influenced by the level of psychological safety and group cohesion. In certain contexts, silence can be constructive as a space for reflection; however, in other conditions, it may serve as a form of self-protection against social pressure. This study recommends the importance of building psychological safety and group cohesion, developing sensitivity to the meaning of silence, and integrating silence as part of intervention strategies in group counseling.

Keywords: *silence; emotion regulation; social relationship structures; group cohesion; group counseling*

PENDAHULUAN

Dalam dinamika kelompok, komunikasi sering dipahami sebagai proses pertukaran informasi secara verbal. Namun, pendekatan komunikasi kontemporer menegaskan bahwa makna tidak hanya dibentuk melalui kata-kata, tetapi juga melalui komunikasi nonverbal, termasuk keheningan (Hall et al., 2019; Burgoon et al., 2021). Keheningan dalam kelompok bukan sekadar absennya suara, melainkan bagian dari proses komunikasi yang memiliki fungsi psikologis dan sosial.

Dalam praktik konseling kelompok, keheningan sering kali dipersepsikan sebagai tanda kurangnya partisipasi atau hambatan dalam proses interaksi. Padahal, keheningan dalam kelompok tidak sekadar menunjukkan ketiadaan komunikasi, tetapi dapat merefleksikan berbagai kondisi psikologis, seperti proses regulasi emosi, refleksi diri, serta respons terhadap dinamika relasi interpersonal dalam kelompok (Corey, 2016; Yalom & Leszcz, 2020).

Selain itu, keheningan juga tidak terlepas dari struktur relasi sosial dalam kelompok. Tidak semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk berbicara, dan kondisi ini dapat memengaruhi pilihan individu untuk diam atau berbicara (Forsyth, 2019). Di sisi lain, tingkat kohesivitas kelompok juga memengaruhi bagaimana keheningan dimaknai, apakah sebagai bentuk kenyamanan atau justru sebagai tanda ketegangan.

Dalam praktiknya, keheningan kerap disalahartikan sebagai hambatan komunikasi atau kegagalan dinamika kelompok. Padahal, perspektif yang lebih komprehensif menunjukkan bahwa keheningan merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh regulasi emosi individu, struktur kekuasaan, serta kualitas hubungan dalam kelompok (Yalom & Leszcz, 2020).

Selain itu, keheningan dalam proses kelompok juga dapat dipahami sebagai fenomena yang berada pada

persimpangan antara aspek intrapersonal dan interpersonal. Pada tingkat intrapersonal, keheningan berkaitan dengan proses internal individu, seperti refleksi diri, pengolahan emosi, serta evaluasi terhadap situasi yang sedang berlangsung. Sementara itu, pada tingkat interpersonal, keheningan menjadi bagian dari pola interaksi sosial yang dipengaruhi oleh norma kelompok, persepsi terhadap anggota lain, serta kualitas hubungan yang terbentuk dalam kelompok (McRae & Gross, 2020; English et al., 2017; Hargie, 2021).

Dalam konteks regulasi emosi, keheningan sering kali muncul sebagai respons terhadap intensitas pengalaman emosional yang dirasakan individu. Individu yang berada dalam situasi kelompok yang menuntut keterbukaan tidak selalu siap untuk mengekspresikan emosinya secara verbal. Oleh karena itu, diam dapat dipahami sebagai salah satu bentuk strategi regulasi emosi yang bersifat kontekstual dan adaptif, terutama ketika individu belum siap mengekspresikan dirinya secara terbuka (Aldao, 2016).

Di sisi lain, keheningan juga tidak dapat dilepaskan dari struktur relasi sosial dalam kelompok. Interaksi kelompok pada dasarnya tidak bersifat sepenuhnya setara, melainkan dipengaruhi oleh posisi sosial, persepsi terhadap diri sendiri, serta persepsi terhadap anggota lain. Dalam situasi tertentu, individu dapat memilih diam karena merasa kurang memiliki ruang untuk berbicara atau karena mempertimbangkan dinamika hubungan yang ada dalam kelompok (Forsyth, 2019). Dengan demikian, keheningan dapat mencerminkan bagaimana individu memosisikan dirinya dalam relasi sosial kelompok.

Lebih lanjut, keheningan juga memiliki kaitan erat dengan kohesivitas kelompok. Dalam kelompok yang memiliki tingkat kohesivitas tinggi, keheningan tidak selalu dipersepsikan sebagai sesuatu yang negatif. Sebaliknya, keheningan dapat menjadi tanda

kenyamanan, ketika anggota kelompok merasa cukup aman untuk tidak selalu mengisi interaksi dengan kata-kata. Sebaliknya, dalam kelompok dengan kohesivitas rendah, keheningan sering kali diasosiasikan dengan kecanggungan, ketegangan, serta rendahnya keterhubungan emosional antaranggota, yang dipengaruhi oleh kurangnya rasa aman psikologis dalam interaksi kelompok (Newman et al., 2017; Yalom & Leszcz, 2020).

Dengan mempertimbangkan ketiga aspek tersebut, yaitu regulasi emosi, struktur relasi sosial, dan kohesivitas kelompok, keheningan dalam proses kelompok perlu dipahami sebagai fenomena yang kompleks dan kontekstual. Oleh karena itu, kajian ini tidak hanya berupaya mendeskripsikan keheningan sebagai gejala yang muncul dalam kelompok, tetapi juga menganalisis makna yang terkandung di dalamnya serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap peran keheningan dalam dinamika kelompok, khususnya dalam konteks konseling kelompok.

Berdasarkan hal tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji keheningan dalam proses kelompok melalui tiga perspektif utama, yaitu regulasi emosi, struktur relasi sosial, dan kohesivitas kelompok, serta implikasinya dalam praktik konseling kelompok.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *integrative literature review*, yaitu metode yang mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber literatur untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai suatu fenomena. Pendekatan *integrative literature review* dipilih karena memungkinkan peneliti menggabungkan temuan empiris, kajian teoretis, dan perspektif konseptual untuk menghasilkan sintesis pengetahuan yang lebih luas dan mendalam (Torraco, 2016; Snyder, 2019). Pendekatan ini relevan

untuk mengkaji konsep keheningan dalam proses kelompok dari berbagai perspektif, termasuk regulasi emosi, struktur relasi sosial, dan kohesivitas kelompok. Selain itu, penelitian ini juga mengadopsi prinsip *systematic literature review* (SLR) secara terbatas, khususnya dalam proses penelusuran dan seleksi literatur secara sistematis, transparan, dan terstruktur. Prinsip SLR digunakan untuk meningkatkan keterlacakan proses pencarian, seleksi, dan sintesis literatur sehingga kajian yang dihasilkan lebih dapat dipertanggungjawabkan secara akademik (Xiao & Watson, 2019). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dalam mengidentifikasi pola, hubungan, dan kesenjangan penelitian terkait fenomena keheningan dalam kelompok.

Sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur ilmiah yang relevan, meliputi: (1) artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional, (2) buku teks klasik dan kontemporer dalam bidang psikologi, komunikasi, dan konseling kelompok, serta (3) prosiding dan laporan penelitian yang relevan. Literatur dikumpulkan dari basis data akademik, seperti Google Scholar, DOAJ (*Directory of Open Access Journals*), ScienceDirect, dan SpringerLink. Penggunaan beberapa basis data dilakukan untuk memperluas cakupan pencarian dan mengurangi risiko terlewatnya literatur yang relevan (Xiao & Watson, 2019). Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur adalah: (1) dipublikasikan dalam rentang waktu 10 tahun terakhir, yaitu 2016–2025; (2) membahas topik keheningan, regulasi emosi, komunikasi nonverbal, atau dinamika kelompok; (3) memiliki relevansi teoretis maupun empiris dengan konteks proses kelompok atau konseling kelompok; dan (4) tersedia dalam bentuk teks lengkap (*full text*). Sementara itu, literatur klasik tetap digunakan secara terbatas sebagai landasan teoretis utama karena

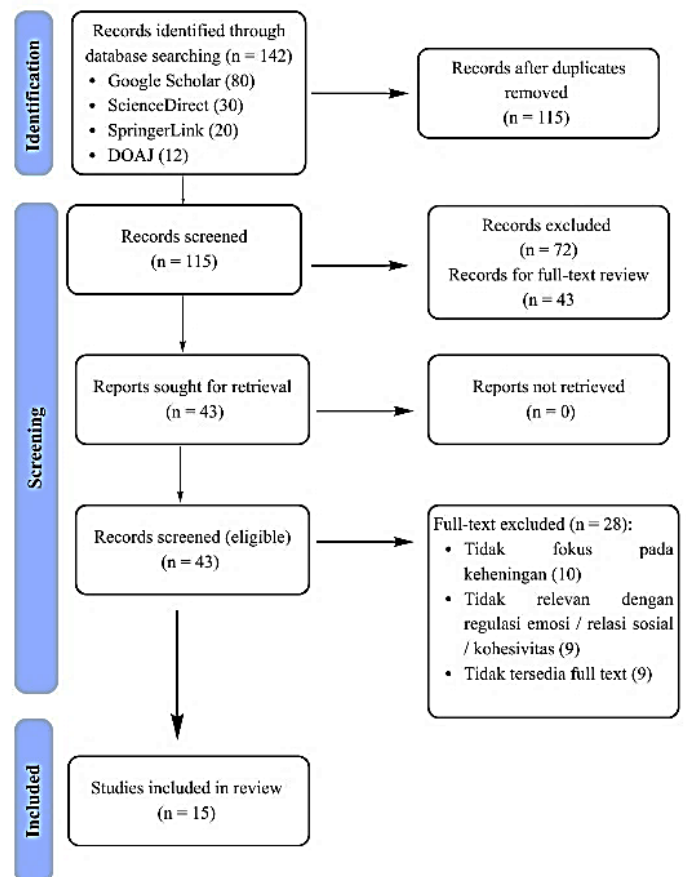
beberapa konsep dasar, seperti dinamika kelompok, komunikasi nonverbal, dan konseling kelompok, memiliki rujukan klasik yang masih relevan secara konseptual.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi kata kunci, seperti *silence in groups*, *emotion regulation*, *psychological safety*, *group cohesion*, dan *nonverbal communication*; (2) menelusuri literatur pada basis data akademik menggunakan kata kunci tersebut; (3) melakukan seleksi awal berdasarkan judul dan abstrak untuk memastikan relevansi; (4) melakukan seleksi lanjutan dengan membaca teks lengkap (*full text*); dan (5) melakukan ekstraksi data dengan mengidentifikasi informasi penting dari setiap literatur, seperti tujuan penelitian, metode, dan temuan utama. Tahapan tersebut dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa literatur yang digunakan benar-benar relevan, berkualitas, dan sesuai dengan tujuan penelitian. Prosedur pencarian dan seleksi literatur yang sistematis merupakan bagian penting dalam menjaga transparansi serta meningkatkan kualitas kajian literatur (Snyder, 2019; Xiao & Watson, 2019).

Analisis data dilakukan menggunakan teknik sintesis tematik (*thematic synthesis*), yaitu dengan mengelompokkan temuan-temuan dari berbagai literatur berdasarkan tema utama yang sesuai dengan fokus penelitian. Selanjutnya, tema-tema tersebut dianalisis dan diintegrasikan ke dalam kerangka konseptual yang koheren untuk menjelaskan hubungan antara keheningan, regulasi emosi, struktur relasi sosial, dan kohesivitas kelompok. Penggunaan analisis tematik relevan karena metode ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menafsirkan pola makna dalam data secara reflektif dan sistematis (Braun & Clarke, 2021). Hasil analisis kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel

sintesis literatur, serta model konseptual untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang dikaji.

Proses seleksi literatur dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada kerangka PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) sebagaimana direkomendasikan dalam pedoman pelaporan tinjauan sistematis (Page et al., 2021). Selain itu, prosedur penelusuran dan seleksi literatur juga memperhatikan prinsip SLR yang menekankan proses pencarian, penyaringan, dan sintesis literatur secara sistematis serta transparan (Xiao & Watson, 2019). Proses seleksi ini dilakukan untuk memastikan bahwa literatur yang dianalisis memiliki relevansi dan kualitas yang memadai dalam menjawab tujuan penelitian.



Gambar 1. Diagram alur PRISMA dari Penelitian ini

Gambar 1 menunjukkan alur seleksi literatur berdasarkan pedoman PRISMA. Pada tahap identifikasi (*identification*), diperoleh sebanyak 142 artikel dari berbagai basis data, yaitu Google Scholar sebanyak 80 artikel, ScienceDirect sebanyak 30 artikel, SpringerLink sebanyak 20 artikel, dan DOAJ sebanyak 12 artikel. Setelah dilakukan penghapusan duplikasi sebanyak 27 artikel, tersisa 115 artikel yang masuk ke tahap penyaringan.

Pada tahap penyaringan (*screening*), dilakukan penilaian berdasarkan judul dan abstrak terhadap 115 artikel tersebut. Sebanyak 72 artikel dieliminasi karena tidak relevan dengan topik keheningan, tidak berada dalam konteks kelompok, atau tidak sesuai dengan variabel penelitian. Dengan demikian, sebanyak 43 artikel dilanjutkan ke tahap penilaian kelayakan.

Selanjutnya, pada tahap kelayakan (*eligibility*), dilakukan penelaahan secara menyeluruh terhadap teks lengkap (*full text*) dari 43 artikel. Sebanyak 28 artikel dikeluarkan dengan alasan: tidak berfokus pada keheningan sebanyak 10 artikel, tidak relevan dengan aspek regulasi emosi, struktur relasi sosial, atau kohesivitas kelompok sebanyak 9 artikel, serta tidak tersedia dalam bentuk teks lengkap sebanyak 9 artikel. Pada tahap akhir (*included*), diperoleh sebanyak 15 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan dalam proses sintesis tematik. Artikel-artikel tersebut dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan konseptual terkait peran keheningan dalam dinamika kelompok.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan proses seleksi literatur menggunakan alur PRISMA, diperoleh 15 artikel dan sumber ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis menggunakan teknik sintesis tematik. Analisis terhadap literatur tersebut menghasilkan tiga tema utama yang

menjelaskan fenomena keheningan dalam proses kelompok, yaitu: (1) keheningan sebagai mekanisme regulasi emosi, (2) keheningan dalam struktur relasi sosial kelompok, dan (3) keheningan sebagai indikator kohesivitas dan keamanan psikologis kelompok.

Keheningan sebagai Fenomena Psikologis dalam Proses Kelompok

Hasil sintesis menunjukkan bahwa keheningan dipahami sebagai bentuk komunikasi nonverbal yang memiliki makna psikologis dan sosial dalam interaksi kelompok. Literatur menunjukkan bahwa keheningan dapat muncul secara disengaja maupun tidak disengaja, bergantung pada kondisi emosional dan situasi interpersonal individu dalam kelompok. Individu cenderung menyesuaikan perilakunya dengan norma kelompok, termasuk dalam hal berbicara atau diam (Forsyth, 2019). Oleh karena itu, keheningan merupakan fenomena aktif yang mencerminkan interaksi antara kondisi internal individu dan dinamika kelompok.

Keheningan sebagai Strategi Regulasi Emosi dalam Kelompok

Hasil kajian menunjukkan bahwa keheningan sering digunakan individu sebagai strategi regulasi emosi dalam situasi kelompok. Individu cenderung memilih diam ketika menghadapi tekanan emosional, konflik interpersonal, atau ketidaknyamanan sosial (Gross, 2015).

Sintesis literatur juga menunjukkan adanya dua bentuk keheningan, yaitu keheningan yang bersifat adaptif sebagai bentuk pengelolaan emosi dan keheningan defensif yang muncul karena individu berusaha menghindari risiko sosial atau evaluasi negatif dari anggota kelompok lain (Gross, 2015; McRae & Gross, 2020). Keheningan dalam kelompok berkaitan erat dengan kemampuan individu dalam melakukan regulasi emosi. Individu cenderung memilih diam

sebagai strategi untuk mengelola emosi negatif, seperti kecemasan, ketakutan terhadap penilaian sosial, atau konflik interpersonal. Hal ini menunjukkan bahwa keheningan tidak selalu bersifat pasif, tetapi dapat menjadi bentuk adaptasi psikologis dalam situasi sosial tertentu.

Keheningan dalam Relasi Sosial Kelompok

Temuan literatur menunjukkan bahwa struktur relasi sosial dan distribusi kekuasaan dalam kelompok memengaruhi kecenderungan individu untuk berbicara atau memilih diam. Individu yang memiliki posisi sosial lebih rendah atau merasa kurang aman secara interpersonal cenderung lebih pasif dalam interaksi kelompok (Forsyth, 2019). Sebaliknya, individu dengan posisi yang lebih dominan memiliki peluang lebih besar untuk mengontrol komunikasi kelompok. Literatur juga menunjukkan bahwa keheningan dapat digunakan sebagai strategi sosial untuk menghindari konflik atau menjaga stabilitas hubungan interpersonal dalam kelompok.

Keheningan sebagai Indikator Kohesivitas Kelompok

Hasil sintesis menunjukkan bahwa makna keheningan dipengaruhi oleh tingkat kohesivitas dan keamanan psikologis kelompok. Dalam kelompok dengan tingkat kepercayaan yang tinggi, keheningan cenderung dimaknai sebagai bentuk kenyamanan dan ruang refleksi (Yalom & Leszcz, 2020). Sebaliknya, dalam kelompok dengan keamanan psikologis rendah, keheningan lebih sering muncul sebagai bentuk defensif akibat adanya rasa takut terhadap penolakan, evaluasi negatif, atau risiko interpersonal lainnya (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020). Dengan demikian, keheningan dapat digunakan sebagai indikator untuk menilai kualitas hubungan interpersonal dalam kelompok. Keheningan

mencerminkan sejauh mana anggota kelompok merasa aman, diterima, dan terhubung secara emosional.

Tabel 1 menunjukkan bahwa literatur yang dianalisis memiliki fokus yang beragam, mulai dari keamanan psikologis, perilaku diam dan berbicara, regulasi emosi, dinamika kelompok, hingga praktik konseling kelompok. Secara umum, hasil sintesis memperlihatkan bahwa keheningan dalam proses kelompok tidak dapat dipahami sebagai ketiadaan komunikasi semata, tetapi sebagai fenomena psikologis dan sosial yang dipengaruhi oleh regulasi emosi, struktur relasi sosial, keamanan psikologis, dan kohesivitas kelompok.

Tabel 1. Ringkasan Sintesis Literatur

No	Penulis	Inti Temuan
1	Edmondson & Lei (2014)	Keamanan psikologis memungkinkan anggota merasa aman untuk berbicara, diam, dan mengambil risiko interpersonal.
2	Newman et al. (2017)	Rasa aman psikologis mendorong keberanian berbicara dan mengurangi keheningan defensif.
3	Morrison (2014)	Keheningan dipengaruhi oleh konteks sosial, kepemimpinan, dan persepsi risiko interpersonal.
4	Detert & Edmondson (2011)	Individu memilih diam ketika menilai berbicara memiliki risiko sosial atau interpersonal.
5	Frazier et al. (2017)	Keamanan psikologis berkaitan dengan keterlibatan, pembelajaran, dan kinerja kelompok.
6	O'Donovan et al. (2020)	Keamanan psikologis berkembang melalui interaksi dan memengaruhi kualitas komunikasi kelompok.

No	Penulis	Inti Temuan
7	Marks et al. (2001)	Dinamika kelompok berkembang secara bertahap melalui proses interaksi antaranggota.
8	Cronin et al. (2011)	Interaksi berulang membentuk norma, pola relasi, dan kohesivitas kelompok.
9	Gross (2015)	Keheningan dapat menjadi bagian dari strategi individu dalam mengelola respons emosional.
10	Aldao (2016)	Strategi regulasi emosi dipengaruhi oleh konteks sosial dan situasi interpersonal.
11	Corey (2016)	Keheningan dapat menjadi ruang refleksi dalam proses konseling kelompok.
12	Yalom & Leszcz (2020)	Kohesivitas dan interaksi kelompok berperan penting dalam perubahan terapeutik.
13	Knoll et al. (2016)	Keheningan dipengaruhi oleh relasi sosial, budaya, dan konteks organisasi/kelompok.
14	Howard & Holmes (2020)	Keheningan dapat bersifat defensif sebagai bentuk perlindungan diri.
15	Gomez Villanueva et al. (2024)	Keamanan psikologis terbentuk secara dinamis melalui interaksi dan perilaku tim.

Pembahasan

Keheningan sebagai Fenomena Psikologis dalam Proses Kelompok

Hasil kajian menunjukkan bahwa keheningan dalam kelompok tidak dapat dipahami sekadar sebagai ketiadaan komunikasi verbal, tetapi merupakan bentuk

komunikasi nonverbal yang berkaitan dengan proses psikologis individu dan dinamika sosial kelompok. Keheningan sering menjadi ruang bagi individu untuk melakukan refleksi, memproses informasi, serta mempertimbangkan respons yang sesuai dalam situasi sosial (Hall et al., 2019; Burgoon et al., 2021).

Selain itu, keheningan juga berkaitan dengan kesadaran diri dan kekhawatiran terhadap penilaian sosial. Individu cenderung lebih berhati-hati dalam mengekspresikan diri ketika berada dalam kelompok, terutama ketika terdapat tekanan sosial atau norma tertentu yang berkembang dalam kelompok tersebut (Leary, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa makna keheningan dipengaruhi oleh konteks interaksi dan perkembangan kelompok. Pada tahap awal kelompok, keheningan sering muncul karena ketidakpastian dan proses adaptasi, sedangkan pada tahap kelompok yang lebih matang, keheningan dapat mencerminkan kenyamanan interpersonal dan kedalaman relasi (Wheeler, 2016).

Dalam perspektif psikologi sosial, keheningan juga dapat dipahami sebagai bagian dari proses konformitas terhadap norma kelompok. Individu cenderung menyesuaikan perilakunya dengan ekspektasi kelompok untuk menghindari penolakan sosial. Oleh karena itu, keheningan dapat muncul sebagai bentuk kepatuhan terhadap norma implisit dalam kelompok, khususnya ketika terdapat tekanan sosial yang kuat (Hargie, 2021).

Dari sudut pandang neuropsikologis, keheningan juga dapat dikaitkan dengan proses regulasi kognitif yang melibatkan fungsi eksekutif, seperti perhatian dan pengambilan keputusan. Ketika individu memilih untuk diam, ia sebenarnya sedang melakukan evaluasi terhadap situasi sosial yang dihadapi, termasuk mempertimbangkan konsekuensi dari respons yang mungkin diberikan (McRae & Gross, 2020). Hal ini

semakin menegaskan bahwa keheningan merupakan bagian dari proses psikologis yang aktif dan kompleks.

Dengan demikian, keheningan dalam proses kelompok tidak hanya mencerminkan kondisi komunikasi, tetapi juga merepresentasikan dinamika internal individu serta interaksi sosial yang berlangsung secara bersamaan. Pemahaman ini penting untuk menghindari interpretasi yang sempit terhadap keheningan, khususnya dalam konteks konseling kelompok dan intervensi psikologis.

Keheningan sebagai Strategi Regulasi Emosi dalam Kelompok

Kajian ini menunjukkan bahwa keheningan dapat berfungsi sebagai strategi regulasi emosi dalam situasi kelompok. Individu sering memilih diam untuk mengelola emosi negatif, menghindari respons impulsif, atau menjaga stabilitas hubungan interpersonal. Dalam kerangka *emotion regulation*, keheningan menjadi bagian dari proses evaluasi dan pengendalian respons emosional sebelum individu memberikan reaksi verbal (Gross, 2015; McRae & Gross, 2020). Dalam konteks ini, keheningan dapat menjadi fase penting, khususnya pada tahap *response modulation* maupun *cognitive change*.

Temuan juga menunjukkan bahwa keheningan dapat bersifat adaptif maupun maladaptif. Keheningan adaptif muncul ketika individu menggunakan diam sebagai ruang refleksi dan pengolahan emosi secara konstruktif. Sebaliknya, keheningan maladaptif terjadi ketika diam digunakan sebagai bentuk *emotional suppression* atau penghindaran tanpa penyelesaian emosi yang jelas (Aldao, 2016; Dryman & Heimberg, 2018).

Keheningan juga memberikan ruang bagi individu untuk melakukan *emotional appraisal*, yaitu proses menilai situasi yang memicu emosi sebelum memberikan respons. Dalam situasi kelompok yang dinamis, individu sering dihadapkan pada berbagai

stimulus sosial yang kompleks sehingga membutuhkan waktu untuk memproses emosi secara lebih adaptif. Oleh karena itu, diam dapat menjadi strategi untuk menghindari respons reaktif yang berpotensi merusak hubungan interpersonal (McRae & Gross, 2020); English et al., 2017).

Selain itu, keheningan juga dapat berfungsi sebagai *coping strategy* dalam meregulasi emosi sekaligus menjaga stabilitas interaksi. Individu dapat memilih diam untuk menghindari eskalasi konflik, terutama ketika emosi yang muncul bersifat negatif, seperti marah atau frustrasi. Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan menahan respons verbal dalam situasi konflik dapat berkontribusi pada kualitas hubungan interpersonal yang lebih baik (English et al., 2017). Strategi ini menjadi relevan terutama dalam kelompok yang memiliki dinamika kompleks dan tingkat tuntutan interaksi yang tinggi.

Dengan demikian, keheningan sebagai strategi regulasi emosi tidak dapat dipandang secara sederhana sebagai bentuk penghindaran, melainkan sebagai upaya untuk menjaga stabilitas interaksi dan mengurangi potensi konflik interpersonal. Oleh karena itu, keheningan tidak selalu menunjukkan ketidakaktifan, tetapi dapat mencerminkan kemampuan individu dalam mengelola emosi secara lebih adaptif.

Keheningan dalam Relasi Sosial Kelompok

Hasil kajian memperlihatkan bahwa relasi sosial dalam kerangka *social hierarchy* dan *power dynamics* memengaruhi kecenderungan individu untuk berbicara atau memilih diam. Individu yang merasa memiliki posisi sosial lebih rendah atau kurang aman secara interpersonal cenderung lebih berhati-hati dalam menyampaikan pendapatnya (Newman et al., 2017; Morrison, 2023; Knoll et al., 2016). Struktur sosial kelompok yang bersifat hierarkis, misalnya, dapat memunculkan kecenderungan anggota dengan posisi

lebih rendah untuk memilih diam sebagai bentuk penyesuaian terhadap otoritas yang lebih dominan.

Fenomena ini berkaitan dengan konsep *voice behavior* dan *psychological safety*. Ketika individu merasa terdapat risiko interpersonal, seperti kritik atau penolakan sosial, mereka lebih cenderung memilih diam sebagai bentuk perlindungan diri (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020). Dalam perkembangan penelitian mutakhir, fenomena ini juga dikaitkan dengan konsep *voice behavior*, yaitu kecenderungan individu untuk menyampaikan ide atau justru menahan diri dalam interaksi kelompok (Morrison, 2023; Hao et al., 2022). Sebaliknya, kelompok yang lebih inklusif dan suportif memungkinkan anggota merasa lebih aman untuk berpartisipasi dalam interaksi.

Selain dipengaruhi oleh struktur kekuasaan, keheningan juga berkaitan dengan norma kelompok. Dalam beberapa konteks budaya, terutama budaya kolektivistik, keheningan dapat dipandang sebagai bentuk penghormatan, pengendalian diri, atau upaya menjaga harmoni sosial (Kim et al., 2016). Hal ini menunjukkan bahwa makna keheningan sangat dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya kelompok. Selain itu, keheningan juga dapat mencerminkan adanya norma kelompok yang tidak tertulis (*implicit group norms*). Dalam beberapa kelompok, terutama yang memiliki kohesivitas tinggi, anggota dapat secara tidak sadar mengikuti pola komunikasi tertentu, termasuk kapan harus berbicara dan kapan harus diam. Norma ini terbentuk melalui proses interaksi berulang dan dapat memperkuat pola keheningan sebagai bagian dari budaya kelompok (Forsyth, 2019; Hargie, 2021).

Namun demikian, penting untuk memahami bahwa keheningan yang berlangsung secara terus-menerus dan tidak proporsional dapat berdampak pada marginalisasi anggota tertentu dalam kelompok. Individu yang sering diam berisiko tidak terlibat secara

penuh dalam proses kelompok sehingga kontribusinya menjadi tidak terlihat. Dalam jangka panjang, perilaku diam dan *voice* dapat memengaruhi distribusi pengaruh dalam kelompok serta berpotensi memperkuat dinamika kekuasaan tertentu dalam relasi sosial (Knoll, Neves, et al., 2016).

Dengan demikian, keheningan dalam struktur relasi sosial kelompok merupakan fenomena yang kompleks dan multidimensional. Keheningan tidak hanya mencerminkan kondisi internal individu, tetapi juga merepresentasikan dinamika kekuasaan, norma sosial, serta tingkat keamanan psikologis dalam kelompok. Oleh karena itu, pemahaman terhadap keheningan perlu dilakukan secara kontekstual dengan mempertimbangkan struktur relasi yang melatarbelakanginya.

Keheningan sebagai Indikator Kohesivitas Kelompok

Kajian ini menunjukkan bahwa keheningan juga dapat menjadi indikator kualitas kohesivitas kelompok. Dalam kelompok dengan tingkat kepercayaan dan *psychological safety* yang tinggi, keheningan sering dimaknai sebagai bentuk kenyamanan interpersonal dan ruang refleksi bersama (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020). Dalam konteks ini, keheningan yang muncul bukanlah bentuk penarikan diri, melainkan ekspresi dari rasa percaya yang telah terbentuk di antara anggota kelompok. Bahkan, dalam kelompok yang kohesif, keheningan dapat menjadi ruang bersama untuk refleksi kolektif yang justru memperkuat kualitas interaksi selanjutnya. Sebaliknya, dalam kelompok dengan kohesivitas rendah, keheningan lebih sering berkaitan dengan *defensive silence*, yaitu perilaku diam yang muncul karena adanya rasa takut terhadap evaluasi negatif atau penolakan sosial (Howard & Holmes, 2020; Qi & Ramayah, 2022).

Dengan demikian, keheningan dapat merefleksikan kondisi relasi interpersonal dalam kelompok. Temuan ini memperlihatkan bahwa kohesivitas dan keamanan psikologis berkembang secara dinamis melalui proses interaksi antar anggota kelompok (Marks et al., 2001; Cronin et al., 2011). Oleh karena itu, makna keheningan perlu dipahami berdasarkan kualitas hubungan sosial yang terbentuk dalam kelompok.

Lebih lanjut, dinamika kohesivitas kelompok juga berkembang seiring waktu melalui interaksi antar anggota. Proses interaksi dalam kelompok, seperti saling mengenal, membangun kepercayaan, dan mengembangkan pola komunikasi, berperan dalam membentuk kondisi psikologis kelompok, seperti *trust* dan rasa aman (Wheeler (2016); O'Donovan & McAuliffe (2020); Gomez Villanueva et al. (2024)). Penelitian ini menunjukkan bahwa kohesivitas dan keamanan psikologis merupakan konstruk yang bersifat dinamis dan berkembang melalui interaksi sosial yang berulang dalam kelompok (O'Donovan et al., 2020; Gomez Villanueva et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa keheningan dalam kelompok perlu dipahami dalam konteks perkembangan relasi, bukan sebagai fenomena yang berdiri sendiri.

Dengan demikian, keheningan dapat dipandang sebagai indikator yang sensitif terhadap kualitas kohesivitas kelompok. Keheningan yang nyaman mencerminkan adanya keterhubungan emosional dan rasa aman, sementara keheningan yang menegangkan mengindikasikan adanya gangguan dalam relasi interpersonal. Oleh karena itu, memahami makna keheningan dalam kelompok menjadi penting untuk mengidentifikasi kondisi psikologis dan sosial yang sedang berlangsung dalam dinamika kelompok tersebut.

Hubungan antara Regulasi Emosi, Struktur Relasi Sosial, dan Kohesivitas dalam Keheningan Kelompok

Hasil sintesis menunjukkan bahwa regulasi emosi, struktur relasi sosial, dan kohesivitas kelompok saling berinteraksi dalam membentuk makna keheningan. Regulasi emosi memengaruhi bagaimana individu mengelola respons dalam situasi sosial, struktur relasi sosial menentukan ruang partisipasi yang tersedia, sedangkan kohesivitas memengaruhi kualitas keamanan psikologis dalam kelompok. Individu yang mampu mengelola emosinya dengan baik cenderung menggunakan keheningan sebagai strategi reflektif, sedangkan individu yang berada dalam tekanan emosional lebih mungkin menunjukkan keheningan sebagai bentuk penarikan diri atau perlindungan diri (Gross, 2015; Aldao, 2016).

Dalam konteks ini, penelitian terbaru menunjukkan bahwa perilaku diam (*silence behavior*) tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi emosional individu, tetapi juga oleh persepsi terhadap lingkungan sosial kelompok, khususnya terkait rasa aman psikologis (*psychological safety*). Newman et al. (2017) menjelaskan bahwa keamanan psikologis memungkinkan individu merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, seperti menyampaikan pendapat (*voice*) maupun memilih untuk diam (*silence*), tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Sejalan dengan itu, Newman et al. (2017); Frazier et al. (2017); O'Donovan & McAuliffe (2020) menegaskan bahwa rendahnya *psychological safety* meningkatkan persepsi risiko interpersonal sehingga individu cenderung memilih diam sebagai bentuk perlindungan diri dari kemungkinan evaluasi negatif.

Struktur relasi sosial dalam kelompok juga memainkan peran penting dalam membentuk pola keheningan. Relasi yang tidak setara atau kurang inklusif dapat membatasi ruang partisipasi anggota sehingga

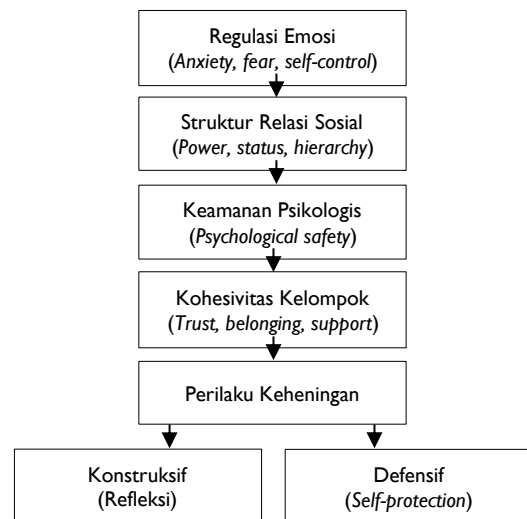
individu dengan posisi tertentu dalam struktur sosial cenderung lebih memilih diam. Morrison (2023) menjelaskan bahwa faktor kontekstual, seperti kepemimpinan dan norma kelompok, berperan penting dalam memengaruhi kecenderungan individu untuk menyuarakan pendapat atau memilih diam. Temuan ini diperkuat oleh Morrison (2023); Newman et al. (2017), yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap risiko interpersonal merupakan faktor kunci yang memengaruhi keputusan individu untuk menyuarakan pendapat (*voice*) atau memilih diam (*silence*) dalam konteks kelompok.

Lebih lanjut, kohesivitas kelompok berfungsi sebagai konteks yang memperkuat atau mengubah makna keheningan. Dalam kelompok yang kohesif, keheningan dapat menjadi ruang refleksi kolektif yang mendukung proses pembelajaran dan pemaknaan bersama. Sebaliknya, dalam kelompok dengan kohesivitas rendah, keheningan lebih sering diasosiasikan dengan ketidakterlibatan atau jarak sosial. O'Donovan et al. (2020) menunjukkan bahwa keamanan psikologis dan kohesivitas kelompok memiliki hubungan yang erat dalam membentuk kualitas interaksi tim, termasuk dalam bagaimana keheningan dimaknai oleh anggota kelompok.

Selain itu, pendekatan kontemporer menekankan bahwa keheningan tidak memiliki makna tunggal, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya. Knoll, Hall, et al. (2016) menjelaskan bahwa dalam beberapa konteks budaya, keheningan dapat dimaknai sebagai bentuk penghormatan, refleksi, atau pengendalian diri, bukan sebagai indikasi ketidakterlibatan. Hal ini menunjukkan bahwa interpretasi terhadap keheningan perlu mempertimbangkan norma dan nilai yang berkembang dalam kelompok.

Dengan demikian, hubungan antara regulasi emosi, relasi sosial, dan kohesivitas dalam keheningan

merupakan fenomena multidimensional yang terbentuk melalui interaksi antara faktor intrapersonal dan interpersonal dalam dinamika kelompok. Regulasi emosi memengaruhi kesiapan individu dalam merespons situasi sosial (Gross, 2015), relasi sosial menentukan ruang partisipasi yang tersedia Morrison, (2023), dan kohesivitas membentuk kualitas interaksi antaranggota (Forsyth, 2019). Interaksi ketiga aspek ini menghasilkan berbagai bentuk keheningan, mulai dari keheningan reflektif yang konstruktif hingga keheningan defensif yang berpotensi menghambat dinamika kelompok.



Gambar 2. Model Konseptual Keheningan dalam Proses Kelompok

Model konseptual ini menunjukkan bahwa keheningan dalam kelompok merupakan hasil dari interaksi antara regulasi emosi individu, struktur relasi sosial, serta tingkat keamanan psikologis yang berkembang dalam kelompok. Kohesivitas berperan sebagai faktor yang memperkuat atau melemahkan dampak dari variabel-variabel tersebut. Dalam kondisi yang optimal, keheningan dapat menjadi ruang reflektif yang konstruktif. Namun, dalam kondisi yang kurang mendukung, keheningan cenderung menjadi mekanisme defensif yang menghambat partisipasi.

Implikasi Keheningan dalam Praktik Konseling Kelompok

Dalam praktik konseling kelompok, keheningan tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai hambatan komunikasi, melainkan sebagai bagian integral dari proses terapeutik yang memiliki makna psikologis tertentu. Konselor perlu memiliki sensitivitas tinggi dalam membaca konteks keheningan karena makna yang terkandung di dalamnya dapat berbeda-beda, tergantung pada kondisi emosional individu maupun dinamika kelompok yang sedang berlangsung. Corey (2016) menegaskan bahwa keheningan dalam konseling kelompok sering kali menjadi ruang penting bagi anggota untuk melakukan refleksi internal sebelum mengungkapkan pengalaman secara verbal.

Lebih lanjut, keheningan dapat berfungsi sebagai strategi regulasi emosi yang memungkinkan individu memproses pengalaman yang kompleks atau intens secara lebih mendalam. Dalam konteks ini, keheningan bukan berarti menghindari komunikasi, melainkan memberikan jeda psikologis yang dibutuhkan individu untuk mengelola emosi sebelum berpartisipasi secara aktif. Gross (2015) menjelaskan bahwa regulasi emosi yang adaptif sering kali melibatkan kemampuan individu untuk menahan respons spontan, termasuk dalam bentuk keheningan yang reflektif.

Namun demikian, konselor juga perlu mampu membedakan antara keheningan yang konstruktif dan keheningan yang mengindikasikan hambatan dalam proses terapeutik. Keheningan yang konstruktif biasanya ditandai dengan keterlibatan emosional yang tetap terjaga, meskipun tidak diikuti oleh ekspresi verbal secara langsung. Sebaliknya, keheningan yang bersifat defensif dapat menjadi indikasi adanya kecemasan, ketidaknyamanan, atau rasa tidak aman dalam kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa rendahnya *psychological safety* dapat menyebabkan anggota kelompok memilih diam sebagai bentuk

perlindungan diri dari potensi penilaian negatif (Newman et al., 2017; O'Donovan et al., 2020).

Dalam situasi tersebut, peran konselor menjadi sangat krusial dalam menentukan apakah keheningan perlu diintervensi atau justru dipertahankan. Konselor yang efektif tidak terburu-buru memecah keheningan, tetapi mampu menoleransi dan memanfaatkannya sebagai bagian dari proses terapeutik. Yalom dan Leszcz (2020) menekankan bahwa intervensi terhadap keheningan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan kesiapan anggota kelompok serta konteks emosional yang sedang berkembang. Intervensi yang terlalu cepat justru dapat menghambat proses refleksi yang sedang berlangsung.

Selain itu, pendekatan kontemporer dalam konseling kelompok juga menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis agar keheningan tidak berkembang menjadi hambatan komunikasi. Lingkungan yang suportif memungkinkan anggota kelompok merasa nyaman, baik saat berbicara maupun saat memilih diam. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa keamanan psikologis berperan penting dalam mendorong keterlibatan aktif individu dalam kelompok, termasuk dalam menentukan kapan mereka merasa aman untuk mengekspresikan diri secara terbuka (Newman et al., 2017; Frazier et al., 2017; O'Donovan et al., 2020).

Dengan demikian, keheningan dalam praktik konseling kelompok perlu dipahami sebagai fenomena yang dinamis dan kontekstual. Keheningan dapat menjadi alat terapeutik yang efektif ketika dikelola dengan tepat, tetapi juga dapat menjadi indikator adanya hambatan dalam proses kelompok jika tidak direspons secara sensitif. Oleh karena itu, kemampuan konselor dalam memahami, menafsirkan, dan merespons keheningan menjadi keterampilan penting

dalam mendukung keberhasilan proses konseling kelompok.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keheningan dalam proses kelompok merupakan fenomena multidimensional yang tidak sekadar menunjukkan ketiadaan komunikasi, tetapi juga memiliki makna psikologis dan sosial dalam dinamika kelompok. Keheningan dapat berfungsi secara konstruktif sebagai strategi regulasi emosi, ruang refleksi, dan indikator kohesivitas kelompok. Namun, dalam kondisi tertentu, keheningan juga dapat bersifat defensif ketika dipengaruhi oleh rasa tidak aman, tekanan sosial, relasi yang tidak setara, atau rendahnya *psychological safety* dalam kelompok.

Makna dan fungsi keheningan dipengaruhi oleh interaksi antara regulasi emosi individu, struktur relasi sosial, dan tingkat kohesivitas kelompok. Ketiga aspek tersebut saling berhubungan dalam membentuk variasi keheningan, mulai dari keheningan reflektif yang mendukung proses terapeutik hingga keheningan defensif yang berpotensi menghambat partisipasi anggota kelompok. Oleh karena itu, keheningan perlu dipahami sebagai bagian integral dari proses kelompok yang memiliki nilai diagnostik sekaligus terapeutik.

Dalam praktik konseling kelompok, pemahaman terhadap keheningan menjadi keterampilan penting bagi konselor. Konselor perlu memiliki sensitivitas dalam menafsirkan apakah keheningan mencerminkan refleksi, kenyamanan, pengolahan emosi, atau justru kecemasan dan hambatan interpersonal. Dengan pemahaman yang tepat, keheningan dapat dimanfaatkan secara adaptif untuk mendukung proses interaksi, memperkuat kohesivitas, serta mendorong perkembangan kelompok secara lebih sehat dan bermakna.

REFERENSI

- Aldao, A. (2013). The future of emotion regulation research: Capturing context. *Perspectives on Psychological Science*, 8(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1745691612459518>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Burgoon, J. K., Manusov, V., & Guerrero, L. K. (2021). *Nonverbal communication* (2nd ed.). Routledge.
- Corey, G. (2016). *Theory and practice of group counseling* (9th ed.). Cengage Learning.
- Cronin, M. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2011). Dynamics in groups: Are we there yet? *Academy of Management Annals*, 5(1), 571–612. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590297>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967925>
- Dryman, M. T., & Heimberg, R. G. (2018). Emotion regulation in social anxiety and depression: A systematic review of expressive suppression and cognitive reappraisal. *Clinical Psychology Review*, 65, 17–42. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2018.07.004>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*

- Behavior, 1, 23–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- English, T., Lee, I. A., John, O. P., & Gross, J. J. (2017). Emotion regulation strategy selection in daily life: The role of social context and goals. *Motivation and Emotion, 41*(2), 230–242.
<https://doi.org/10.1007/s11031-016-9597-z>
- Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage Learning.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113–165.
<https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gomez Villanueva, S., Ballard, G., Terni, S., Arroyo, P., & Bello, K. (2024). An exploration of psychological safety and team behaviors in a construction global team. *Proceedings of the 32nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction, 1111–1122*.
<https://doi.org/10.24928/2024/0130>
- Hall, J. A., Horgan, T. G., & Murphy, N. A. (2019). Nonverbal communication. *Annual Review of Psychology, 70*, 271–294.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-103145>
- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T., & Meng, H. (2022). When is silence golden? A meta-analysis on antecedents and outcomes of employee silence. *Journal of Business and Psychology, 37*(5), 1039–1063. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09788-7>
- Hargie, O. (2021). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (7th ed.). Routledge.
- Howard, M. C., & Holmes, P. E. (2020). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 7*(1), 53–73.
<https://doi.org/10.1108/OEPP-04-2019-0034>
- Kim, T.-Y., Wang, J., & Chen, J. (2016). Silence as a strategic response: The role of employee silence in organizational contexts. *Journal of Organizational Behavior, 37*(4), 563–582.
<https://doi.org/10.1002/job.2055>
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., Barrett, S., Bhattacharjee, A., Blanco, N. D., Bogilović, S., Bollmann, G., Bosak, J., Bulut, C., Carter, M., Černe, M., Chui, S. L. M., Di Marco, D., Duden, G. S., Elsey, V., ... Zacher, H. (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>
- Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2016). A longitudinal study of the relationships between silence, voice, and commitment in organizations. *Journal of Business and Psychology, 31*(2), 187–203.
<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9402-3>
- Knoll, M., Neves, P., Schyns, B., & Meyer, B. (2016). A multilevel approach to direct and indirect voice

- in teams: The role of leader-member exchange and power distance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1011–1031.
<https://doi.org/10.1002/job.2080>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- McRae, K., & Gross, J. J. (2020). Emotion regulation. *Emotion*, 20(1), 1–9.
<https://doi.org/10.1037/emo0000703>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79–107.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC Health Services Research*, 20, Article 101.
<https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71.
<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Qi, F., & Ramayah, T. (2022). Defensive silence, defensive voice, knowledge hiding, and counterproductive work behavior through the lens of stimulus-organism-response. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 822008.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.822008>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428.
<https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Wheelan, S. A. (2016). *Creating effective teams: A guide for members and leaders* (5th ed.). SAGE Publications.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.
<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>

Yalom, I. D., & Leszcz, M. (2020). *The theory and practice of group psychotherapy* (6th ed.). Basic Books.