

KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MANAJEMEN KONFLIK

Adesima Qistee Permata

Khairiah Lubis

Rudangta Ginting

(Mahasiswa Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik,
Universitas Sumatera Utara)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen konflik dalam suatu komunikasi organisasi. Mengelola perilaku individu terhadap internal organisasi sangat perlu dilakukan agar komunikasi yang terjalin menjadi efektif. Komunikasi yang efektif akan menentukan kualitas hasil serta proses pencapaian tujuan organisasi. Namun sebaliknya, jika individu tidak dapat meminimalisir konflik yang terjadi dalam suatu organisasi, maka akan dapat memberikan dampak buruk seperti rasa ketidaknyamanan dan penurunan motivasi kerja dari setiap anggota organisasi tersebut. Individu yang paham manajemen organisasi, memiliki peran dalam mengurangi dan menyelesaikan konflik yang terjadi di internal organisasi. Dan dengan mempertahankan komunikasi yang efektif, akan dapat mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi.

Kata kunci: *Komunikasi Organisasi, Manajemen Konflik*

1. Pendahuluan

Dari lingkungan sekitar ataupun melalui pemberitaan di sejumlah media, kita selalu menyaksikan atau bahkan berada di tengah-tengah konflik yang terjadi pada organisasi. Hasibuan (2011:120), menjelaskan organisasi sebagai suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Contoh-contoh organisasi misalnya perusahaan, organisasi kemasyarakatan, organisasi politik, organisasi profesi, kampus, dan lainnya.

Dalam melakukan kerjasama di sebuah organisasi, tentu saja orang menggunakan komunikasi. Ketika berkomunikasi inilah perselisihan kerap terjadi. Lebih banyak, konflik terjadi karena permasalahan komunikasi. Namun konflik juga bisa diatasi dengan komunikasi. Bahkan, konflik juga bisa menjadi sarana untuk memperbaiki komunikasi. Tidak jarang konflik juga dikelola demi menghasilkan komunikasi yang lancar di organisasi.

Stephen W. Littlejohn (2016:197), mengeluarkan dua asumsi implisit yang memungkinkan untuk menunjukkan proses atau fungsi komunikasi dalam konflik, yaitu konflik berasal dari komunikasi tidak efektif. Namun para ahli teori komunikasi berpandangan bahwa konflik sebagai sesuatu yang tidak terelakkan dan proses sosial yang diperlukan, jika dikelola dengan baik dapat menghasilkan kreativitas, kohesivitas, perkembangan relasi dan produktivitas.

Seseorang bukan hanya berkomunikasi untuk melewati konflik, namun juga berjuang melalui konflik.

Diperlukan teknik untuk manajemen konflik yang baik dan benar dalam suatu komunikasi organisasi. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara individu maupun kelompok yang sedang berkonflik, dengan melihat pendekatan yang berorientasi pada proses atau bentuk-bentuk komunikasi dalam mempengaruhi kepentingan atau interpretasi.

Di dalam organisasi, pekerjaan satu orang individu maupun kelompok saling terhubung dengan pekerjaan dari pihak lainnya. Ketika suatu konflik muncul di dalam sebuah organisasi, penyebabnya sangat erat kaitannya dengan komunikasi yang kurang baik.

Namun konflik tidak selalu merugikan tetapi juga dapat menguntungkan organisasi dalam jangka panjang karena dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi apabila distimulasi. Konflik dapat mengubah perilaku dan dapat menyadarkan pihak-pihak yang berkonflik atas kesalahannya, sehingga akan mampu meningkatkan produktivitas di dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini akan membahas bagaimana komunikasi organisasi berfungsi dalam manajemen konflik.

2. Kajian Literatur

2.1. Definisi Komunikasi Organisasi

Menurut Putnam (2017), komunikasi organisasi adalah *“suatu bidang studi yang berfokus pada komunikasi dan arus informasi dalam suatu organisasi melalui peran media yang berbeda”*. Sejalan dengan itu, Clappitt (2017) memberikan pernyataannya bahwa *“komunikasi organisasi merupakan suatu proses mengirimkan dan menerima informasi atau pesan dan pemindahan arti dalam kelompok formal ataupun informal pada suatu organisasi”*. Adapun Atmaja dan Dewi (2018) menambahkan bahwa komunikasi organisasi adalah *“bagaimana organisasi mewakili, menghadirkan, dan membentuk iklim dan budaya organisasi mereka dari sikap, nilai, dan tujuan yang menjadi ciri organisasi dan anggotanya”*.

Dari ketiga definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu proses interaksi antar individu dalam kelompok yang memiliki kemampuan, hubungan, dan perasaan yang sama meliputi pesan, tujuan, arus dan media komunikasi yang terjadi dalam suatu sistem kelompok dan dapat dipengaruhi oleh pihak internal maupun eksternal.

2.2. Hambatan Komunikasi Organisasi

Semakin besar suatu organisasi, maka akan semakin kompleks proses komunikasi tersebut, sehingga dapat menimbulkan peluang mengenai faktor-faktor yang menjadi penghambat proses komunikasi. Komunikasi dalam suatu organisasi diketahui tidak selalu berjalan dengan lancar, sering terjadi kesalahpahaman antara satu anggota dengan anggota lainnya mengenai pesan yang disampaikan. Adapun Kusuma (2013) berpendapat, *“komunikasi bisa dinilai efektif jika sender mampu menyampaikan pesan ke receiver makna yang sebenarnya atau makna yang dimaksudnya”*.

Wursanto (dalam Masmuh 2010), mengatakan bahwa hambatan komunikasi dapat dibedakan menjadi enam macam, yaitu:

- a. Hambatan yang bersifat teknis,
Disebabkan oleh kurangnya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh organisasi seperti kondisi fisik yang tidak memungkinkan untuk terjadinya komunikasi yang efektif, penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak memadai.
- b. Hambatan perilaku,
Mencakup pandangan yang sifatnya apriori, prasangka yang disadarkan kepada emosi, suasana otoriter, ketidaksamaan untuk berubah, dan sifat egosentris.
- c. Hambatan bahasa,
Semua bentuk yang digunakan dalam proses penyampaian pesan seperti bahasa lisan, bahasa tertulis, gerak-gerik, dan lain sebagainya.
- d. Hambatan struktur/organisasi,
Hambatan yang disebabkan oleh adanya perbedaan tingkatan maupun perbedaan pekerjaan dalam struktur organisasi.
- e. Hambatan jarak/geografis,
Ditinjau dari segi jarak atau geografis, komunikasi akan dapat lebih mudah berlangsung apabila antara kedua belah pihak saling mengadakan interaksi di suatu tempat yang tidak berjauhan. Akan tetapi, tidak selamanya karyawan atau pegawai itu berada di suatu tempat yang sama, apalagi kebanyakan organisasi yang mempunyai cabang-cabang yang tersebar di berbagai tempat dan wilayah.

Menurut Muhammad (2009) pada prinsipnya hambatan komunikasi dalam organisasi terdiri atas dua faktor, diantaranya:

- a. Faktor personal,
Merupakan penekanan pada aspek manusia yang mempersepsi pesan yang diterimanya, dimana pada faktor ini ada delapan hal yang ikut mempengaruhi proses komunikasi, diantaranya:
 - Bagaimana orang mengamati sesuatu secara seleksi;
 - Bagaimana orang melihat suatu konsisten dengan apa yang mereka punya;
 - Bagaimana bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi kurang tepat;
 - Bagaimana arti suatu pesan terjadi pada level isi dan hubungan;
 - Bagaimana distorsi diperkuat oleh tidak adanya konsistensi bahasa verbal dan non verbal;
 - Bagaimana pesan yang meragukan sering mengarah pada gangguan;
 - Kecenderungan memori ke arah penajaman dan penyamarataan detail;
 - Bagaimana motivasi mungkin membangkitkan distorsi pesan.
- b. Faktor organisasi,
Pada faktor ini, faktor personal kembali menjadi sumber utamanya. Namun faktor personal ini berada pada posisi struktur organisasi, sehingga terdapat sembilan faktor organisasi, diantaranya:
 - Kedudukan atau posisi dalam organisasi;

- Hierarki dalam organisasi;
- Keterbatasan komunikasi;
- Hubungan yang tidak personal;
- Sistem, aturan, dan kebijakan;
- Spesialisasi tugas;
- Ketidakpedulian pemimpin;
- Prestise;
- Jaringan komunikasi.

2.3. Definisi Konflik Dalam Organisasi

Konflik berasal dari bahasa Latin *confligo*, dan terdiri dari dua kata penyusun yaitu “*con*” yang berarti bersama-sama dan “*fligo*” yang berarti pemogokan, penghancuran, atau peremukan.

Menurut Pace (2002), konflik merupakan “*perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalance yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka, dan perjuangan tersebut menggambarkan perbedaan diantara kedua pihak*”. Sementara itu menurut Zalabak (2006), konflik tersebut merupakan “*proses yang terjadi ketika individu, anggota kelompok, dan organisasi merasa frustrasi dalam mencapai tujuan dan apa yang diinginkan*”. Adapun Gibson (1997), menambahkan persepsi konflik seperti “*Hubungan yang selain dapat menciptakan kerjasama dan sikap saling ketergantungan, dapat pula melahirkan konflik. Namun sebenarnya konflik mengandung banyak pengertian, seperti pengertian negatif, netral, serta positif.*”

Dari berbagai definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa konflik merupakan segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik mengenai persepsi atau tindakan diantara dua belah pihak atau lebih mengenai apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, maupun organisasi dengan kenyataan apa yang dihadapinya.

2.4. Jenis-Jenis Konflik Dalam Organisasi

Konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat dimana individu tersebut bekerja. Namun tidak menutup kemungkinan juga akan ditemukan berbagai konflik lainnya, seperti konflik antar individu maupun konflik antar kelompok. Dalam setiap terjadinya konflik, pasti memiliki latar belakang penyebabnya. Dikutip dalam buku *Organization Communication* (Zalabak, 2006), juga dijelaskan penyebab konflik seperti “*pelecehan seksual, diskriminasi, dan berbagai jenis pelanggaran etika lainnya yang memiliki konsekuensi terhadap ranah konflik*”.

Menurut Handoko (dalam Heridiansyah, 2014) terdapat lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, diantaranya sebagai berikut:

- a. Konflik dalam diri individu,
Terjadi ketika seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang akan dilakukan. Ketika melaksanakannya, berbagai permintaan pekerjaan tersebut saling bertentangan dengan individu.

Bahkan individu tersebut diharapkan untuk melakukan sesuatu pekerjaan yang di luar dari kemampuan dan tugas utamanya.

- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama,
Dimana hal ini sering terjadi karena perbedaan-perbedaan pendapat antar individu dalam suatu organisasi. Konflik ini juga bisa berasal dari konflik antar peranan dan tugas (seperti antara manajer dan bawahan).
- c. Konflik antara individu dan kelompok,
Berhubungan dengan antar individu dengan kelompok organisasi dalam menanggapi tekanan terkait kesepakatan pekerjaan yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama,
Terjadi pertentangan antar kelompok dalam hal kesepakatan suatu objek di dalam organisasi.
- e. Konflik antar organisasi,
Muncul sebagai akibat dari bentuk persaingan ekonomi dan sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini biasanya muncul ketika berhubungan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

2.5. Dampak Konflik Dalam Organisasi

Menurut Wijono (1993), konflik dapat berdampak positif maupun negatif. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

- a. Dampak positif konflik,
Bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik dilakukan secara efektif dan efisien, maka dampak positif akan muncul melalui perilaku yang ditunjukkan oleh individu sebagai sumber daya manusia potensial dengan berbagai akibat seperti:
 - Meningkatnya ketertiban dan kedisiplinan dalam menggunakan waktu bekerja;
 - Meningkatnya hubungan kerjasama yang produktif;
 - Meningkatnya motivasi bekerja untuk melakukan kompetisi secara sehat, antar pribadi maupun antar kelompok dalam organisasi;
 - Semakin berkurangnya tekanan-tekanan, intrik-intrik yang dapat membuat stress bahkan produktivitas kerja semakin meningkat;
 - Banyaknya individu yang dapat mengembangkan keahliannya sesuai dengan potensinya melalui pelayanan pendidikan, pelatihan, dan konseling dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Hal ini bisa menjadikan tujuan organisasi tercapai dan produktivitas kerja meningkat dan akhirnya kesejahteraan individu dalam organisasi terjamin.
- b. Dampak negatif konflik,
Bila upaya penanganan dan pengelolaan konflik dilakukan secara kurang efektif dan efisien, maka dampak negatif akan muncul seperti keadaan-keadaan berikut:
 - Meningkatnya jumlah absensi individu dalam organisasi;
 - Banyak karyawan yang mengeluh karena sikap atau perilaku teman atau individu lainnya yang dirasakan kurang adil dalam membagi tugas dan tanggung jawab;

- Banyak individu yang sakit-sakitan, sulit untuk konsentrasi dalam pekerjaannya, muncul perasaan kurang aman, merasa tertolak oleh individu lainnya ataupun atasan, merasa tidak dihargai hasil pekerjaannya, timbul stres yang berkepanjangan dan bisa berakibat penyakit tekanan darah tinggi/maag/dan lain sebagainya;
- Seringnya karyawan melakukan mekanisme pertahanan diri apabila memperoleh teguran dari atasan;
- Meningkatnya kecenderungan karyawan yang keluar masuk dan ini disebut *labor turnover*. Kondisi seperti ini bisa menghambat kelancaran dan kestabilan organisasi secara menyeluruh karena produksi juga macet, kehilangan individu potensial.

2.6. Strategi Mengatasi Konflik

Menurut Stevenin (dalam Heridiansyah, 2014), terdapat lima langkah dalam meraih kedamaian dalam konflik. Apapun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan, seperti:

- a. Pengenalan kesenjangan antara keadaan yang sudah ada, diidentifikasi dengan bagaimana keadaan yang seharusnya;
- b. Melakukan diagnosis pengujian mengenai 5W+1H tentang bagaimana berhasil dengan sempurna;
- c. Menyepakati suatu solusi dengan cara mengumpulkan masukan-masukan untuk mencari solusi atau jalan keluar dan menyaring penyelesaian yang tidak dapat diterapkan;
- d. Pelaksanaan dengan konsekuensi adanya keuntungan maupun kerugian;
- e. Evaluasi jika penyelesaiannya tidak berhasil, kembali ke langkah sebelumnya dan mencoba kembali.

Menurut Zalaback (2006), terdapat empat cara untuk mengurangi adanya konflik, diantaranya adalah mengidentifikasi kemungkinan sejumlah isu dan fokus pada pendekatan mengenai isu yang dihadapi, menjabarkan perilaku dan dampak untuk dihindari selama konflik berlangsung, menunjukkan kepedulian terhadap data yang diperoleh dan perasaan dari individu, menawarkan bentuk kompromi jabatan atau fungsi yang tepat.

2.7. Prinsip Komunikasi Efektif

Penyebab terjadinya konflik dalam suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan efektivitas komunikasi, dimana komunikasi yang efektif dianggap sebagai penentuan tepat atau tidaknya proses kegiatan komunikasi yang berlangsung. Prinsip komunikasi efektif menurut Somad dan Priansa (2014) disebut sebagai REACH, terdiri dari kata *Respect*, *Empathy*, *Audible*, *Clarity*, dan *Humble*.

- a. Menghargai (*respect*);
Dengan membangun komunikasi dengan rasa hormat dan sikap saling menghargai dan menghormati, maka kita akan membangun kerjasama yang meningkatkan efektivitas kinerja sebagai individu maupun kelompok.
- b. Empati (*empathy*);
Kemampuan untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengarkan atau dimengerti orang lain. Dengan memahami dan

mendengar orang lain, maka kita dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan dengan orang lain.

c. Memahami (*audible*);

Pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan dengan baik menggunakan media ataupun perlengkapan atau alat bantu audio visual. Penggunaan media ini membantu agar pesan yang kita sampaikan dapat diterima dengan baik.

d. Jelas (*clarity*);

Kejelasan dari pesan sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. *Clarity* juga bisa diartikan sebagai keterbukaan dan transparansi, yang dapat meningkatkan semangat dan antusiasme kelompok atau tim.

e. Rendah hati (*humble*);

Sikap yang merupakan unsur terkait dengan membangun rasa menghargai orang lain yang didasarkan oleh sikap rendah hati yang kita miliki.

3. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Komunikasi sangat berperan penting untuk menjalin koordinasi dan hubungan kerja sama yang baik antar individu maupun kelompok yang terlibat di dalam suatu organisasi. Komunikasi mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menentukan kualitas dari proses pencapaian tujuan organisasi.

Permasalahan yang lazim dihadapi organisasi pada umumnya adalah konflik. Komunikasi dalam organisasi yang akhirnya menimbulkan konflik bisa disebut juga sebagai kegagalan informasi. Kegagalan informasi biasanya terjadi ketika kita menyampaikan pendapat/ interpretasi/ penafsiran antara komunikator dan komunikan yang berbeda satu sama lain.

Dalam sebuah organisasi, pekerjaan dari seorang individu maupun kelompok saling terhubung dengan pekerjaan dari pihak lainnya. Dan ketika suatu konflik muncul di dalam sebuah organisasi, penyebabnya sangat erat kaitannya dengan komunikasi yang kurang baik.

Konflik merupakan realita yang tidak dapat dihindari. Dalam aktivitas komunikasi organisasi, konflik yang muncul akan mengganggu proses kelancaran hubungan antar individu dan mengakibatkan suasana kerja menjadi tertekan. Akibatnya, penurunan tingkat motivasi dan prestasi kerja berkurang, sehingga produktivitas kerja individu dan organisasi menurun.

Sebenarnya dalam berkomunikasi sangat wajar jika suatu pesan memiliki makna yang berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Karena makna dari sebuah pesan berkaitan dengan penafsiran makna yang menerimanya. Untuk itu, individu di dalam organisasi sebaiknya dibekali kemampuan untuk manajemen konflik berdasarkan analisa penyebab dan cara menanggulangi konflik yang ditinjau dari besar kecilnya tingkat konflik yang dihadapi.

Setiap individu yang ada di dalam organisasi harus mampu menyelesaikan konflik yang muncul dengan bijak dan baik agar lingkungan organisasi tetap berjalan dengan efektif. Diperlukan teknik untuk manajemen konflik yang baik dan benar dalam suatu komunikasi organisasi. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara individu maupun

kelompok yang sedang berkonflik, dengan melihat pendekatan yang berorientasi pada proses atau bentuk-bentuk komunikasi dalam mempengaruhi kepentingan atau interpretasi.

Komunikasi yang efektif dapat terwujud apabila strategi dan metode komunikasi yang digunakan tepat. Strategi komunikasi yang efektif sangat penting diperhatikan dalam sebuah proses komunikasi. Suatu organisasi dapat berjalan lancar dan dikatakan efektif, apabila proses komunikasi berlangsung dengan baik. Jika komunikasi dapat berjalan secara efektif, maka informasi dalam dinamika organisasi pun akan berjalan dengan lancar sehingga dapat mempercepat proses penyelesaian tujuan dalam organisasi. Sebaliknya, jika komunikasi berjalan tidak efektif, maka tidak menutup kemungkinan bagi organisasi untuk mengalami gangguan arus informasi sehingga mengakibatkan terhambatnya tujuan dalam organisasi.

Namun perlu diperhatikan bahwa konflik tidak selalu merugikan tetapi juga dapat menguntungkan organisasi dalam jangka panjang karena dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi tersebut apabila distimulasi. Konflik dapat mengubah perilaku dan dapat menyadarkan pihak-pihak yang berkonflik atas kesalahannya, sehingga akan mampu meningkatkan produktivitas di dalam organisasi.

4. Penutup

Mengelola perilaku individu terhadap internal organisasi sangat perlu dilakukan agar komunikasi yang terjalin menjadi efektif. Komunikasi yang efektif akan menentukan kualitas hasil serta proses pencapaian tujuan organisasi. Namun sebaliknya, jika individu tidak dapat meminimalisir konflik yang terjadi dalam suatu organisasi, maka akan dapat memberikan dampak buruk seperti rasa ketidaknyamanan dan penurunan motivasi kerja dari setiap anggota organisasi tersebut. Individu yang paham manajemen organisasi, memiliki peran dalam mengurangi dan menyelesaikan konflik yang terjadi di internal organisasi. Dan dengan mempertahankan komunikasi yang efektif, akan dapat mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi. Namun konflik juga tidak selalu merugikan, akan tetapi juga dapat menguntungkan organisasi dalam jangka panjang karena dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi tersebut apabila distimulasi. Konflik dapat mengubah perilaku dan dapat menyadarkan pihak-pihak yang berkonflik atas kesalahannya, sehingga akan mampu meningkatkan produktivitas di dalam organisasi.

5. Daftar Pustaka

- Anwar, Choerul. 2015. "Manajemen Konflik untuk Menciptakan Komunikasi yang Efektif: Studi Kasus di Departemen Purchasing PT. Sumi Rubber Indonesia". *Jurnal Interaksi*. Volume 4, Nomor 2, Juli. Hal 148-157. <file:///c:/users/adesimaqisteepermata/downloads/9758-21901-1-sm.pdf> (diakses 20 Juni, 2021).
- Atmaja S.; Dewi, R. 2018. "Komunikasi Organisasi (Suatu Tinjauan Teoritis dan Praktis)". *Inter Komunika: Jurnal Komunikasi*. Volume 3, Nomor 2, Hal 192-206. <<http://dx.doi.org/10.33376/ik.v3i2>> (diakses 20 Juni, 2021).

- Clampitt, P. G. 2017. *Communication for Managerial Effectiveness: Challenges, Strategies, Solutions*. Sixth Edition. USA: SAGE Publications Inc.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heridiansyah, Jefri. 2014. "Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi". *Jurnal STIE Semarang*. Volume 6, Nomor 1, Februari. Hal 28-41. <<http://jurnal3.stiesemarang.ac.id/index.php/jurnal/article/download/106/80>> (diakses 20 Juni, 2021).
- Kusuma, Adinda Citra. 2013. "Analisis Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Pt Mitra Makmur Industri". *Skripsi*. Bogor: Institute Pertanian Bogor. <<https://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/65351>> (diakses 20 Juni, 2021).
- Littlejohn, Stephen W.; Foss, Karen A. 2016. *Ensiklopedia Teori Komunikasi*. Penerjemah Tri Wibowo BS. Edisi 1. Jakarta: Kencana.
- Masmuh, Abdullah. 2005. *Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktik*. Malang: UMM Press.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Pace, R. Wayne; Faules, Don F. 2000. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Editor Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Putnam, Linda; Woo, DaJung; Banghart, Scott. 2017. *Organizational Communication*. United Kingdom: Oxford University Press. <<https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0137.xml>> (diakses 20 Juni, 2021).
- Somad, Rismi; Priansa, Donni Juni. 2014. *Manajemen Komunikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wijono, S. 1993. *Konflik Dalam Organisasi/Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologis*. Semarang: Satya Wacana.
- Zalabak, Pamela S. Shockley. 2006. *Fundamentals of Organizational Communications*. USA: Pearson Education, Inc.