

# MEMBENTUK KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM MANAJEMEN KONFLIK

Oleh:

Ida Ayu Gde Wulandari

Dosen Jurusan Pendidikan Agama Hindu

Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar

e-mail: [dayuwulan@ihdn.ac.id](mailto:dayuwulan@ihdn.ac.id)

## ABSTRACT

*Conflicts often occur in human life, both conflicts within themselves and with others. One source of conflict in human life is due to the inability of humans to communicate or not to communicate effectively. Effective communication between communicators and communicants will affect the message conveyed. If there is communication distortion, the message will not be conveyed properly. Effective communication will effectively solve the problem, or in other words effective communication between communicants and communicators has an influence in conflict management. In this paper we will explain about effective communication in conflict management.*

## ABSTRAK

Konflik sering terjadi dalam kehidupan manusia, baik konflik dalam diri maupun dengan orang lain. Salah satu sumber konflik dalam kehidupan manusia adalah karena ketidakmampuan manusia dalam berkomunikasi atau dengan kata lain komunikasi yang terjadi tidak berjalan efektif. Komunikasi efektif yang terbangun antara komunikator dan komunikan akan mempengaruhi pesan yang disampaikan. Apabila terjadi distorsi komunikasi maka pesan tidak akan tersampaikan secara baik. Komunikasi yang efektif akan mampu menyelesaikan masalah, atau dengan kata lain komunikasi efektif antara komunikan dan komunikator memiliki pengaruh dalam manajemen konflik. Dalam tulisan ini akan menjelaskan mengenai komunikasi efektif dalam manajemen konflik.

## I. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari, kita sering dihadapkan dengan berbagai persoalan. Persoalan yang muncul bisa datang dari diri sendiri atau dari orang lain. Manusia sebagai makhluk sosial, juga sering berhadapan dengan konflik baik ditempat kerja, di organisasi, kelompok atau antarpribadi. Konflik ini akan memicu keretakan hubungan atau akan mempererat hubungan yang ada, tergantung dari penanganan konflik atau manajemen konflik.

Konflik yang terjadi perlu dipelajari dan dicari sumber konfliknya. Sumber konflik perlu dicarikan solusi agar konflik yang sama tidak terulang kembali. Perlu adanya suatu pengawasan agar suatu kelompok atau organisasi terhindar atau dapat meminimalisir suatu adanya konflik demi tujuan kelompok atau organisasi. Beberapa pendapat mengemukakan bahwa konflik itu diperlukan untuk menciptakan suatu inovasi dalam bekerja atau dalam kehidupan. Bahkan apabila di suatu tempat bekerja tanpa ada konflik, dapat mengurangi kreativitas para pekerja dan menciptakan suasana yang kaku dan membosankan. Oleh karena itu, konflik bisa bersifat destruktif dan konstruktif.

Konflik destruktif artinya konflik yang menimbulkan kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat di dalamnya. Kerugian yang dialami oleh orang-orang yang terlibat di dalamnya yaitu perasaan cemas/tegang (stres) yang tidak perlu, komunikasi yang menyusut, persaingan yang makin hebat, dan perhatian yang semakin menyusut terhadap tujuan bersama.

Sedangkan konflik yang bersifat konstruktif adalah konflik yang menimbulkan keuntungan bagi individu atau organisasi yang terlibat di dalamnya. Keuntungan yang diperoleh yaitu kreativitas dan inovasi yang meningkat, upaya yang meningkat (intensitasnya), ikatan (kohesi) yang makin kuat, dan ketegangan yang menyusut.

Dengan melihat hal tersebut, bahwa suatu konflik bisa diselesaikan apabila tercipta komunikasi yang baik antara komunikan dan komunikator. Sebagai seorang komunikator, komunikasi yang disampaikan hendaknya dilakukan efektif sehingga pesan yang tersampaikan tepat sasaran. Ada banyak faktor yang mempengaruhi komunikasi dapat berjalan efektif, seperti faktor lingkungan, sosial, psikologis, dan lain sebagainya. Seorang komunikator mampu memahami situasi dan kondisi komunikan (*audiens*).

Seorang komunikator harus mempelajari hal-hal yang dipelajari untuk menciptakan komunikasi yang efektif serta hambatan-hambatan dalam komunikasi. Komunikasi yang efektif akan dapat menghindarkan atau meminimalisir suatu konflik. Dalam penyelesaian konflik pun perlu dilakukan dalam komunikasi yang efektif. Betapa pentingnya peran komunikasi dalam suatu manajemen konflik, terutama komunikasi yang efektif demi terwujudnya tujuan bersama.

## II. PEMBAHASAN

### 2.1 Komunikasi Efektif

Komunikasi merupakan medium penting bagi pembentukan atau pengembangan pribadi dan untuk kontak sosial. Dalam komunikasi, memiliki banyak macam atau jenis. Komunikasi antar pribadi adalah komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang (Wiryanto, 2004). Komunikasi antarpribadi sangat potensial untuk menjalankan fungsi instrumental sebagai alat untuk mempengaruhi dan membujuk orang lain, karena seseorang dapat menggunakan kelima alat indera seseorang untuk mempertinggi daya bujuk pesan yang seseorang yang seseorang komunikasikan kepada komunikan.

Sebagai komunikasi yang paling lengkap dan paling sempurna, komunikasi antarpribadi berperan penting hingga kapanpun, selama manusia masih mempunyai emosi. Kenyataannya komunikasi tatap-muka ini membuat seseorang merasa lebih akrab dengan sesamanya, berbeda dengan komunikasi lewat media massa ataupun lewat teknologi tercanggih pun. Jalaludin Rakhmat (1994) meyakini bahwa komunikasi antarpribadi dipengaruhi oleh persepsi interpersonal; konsep diri; atraksi interpersonal; dan hubungan interpersonal.

Theodorson (dalam Rohim, 2009) selanjutnya mengemukakan pula bahwa, komunikasi adalah proses pengalihan informasi dari satu orang atau sekelompok orang dengan menggunakan simbol-simbol tertentu kepada satu orang atau kelompok lain yang mengandung pengaruh tertentu. Komunikasi yang efektif ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik, karena setiap kali kita melakukan komunikasi, kita tidak saja sekedar menyampaikan isi pesan tetapi kita juga menentukan kadar hubungan interpersonal, bukan saja menentukan *content* tetapi juga *relationships*.

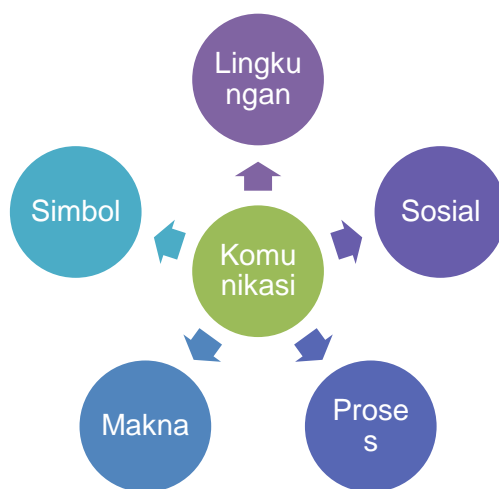
Menurut Seiler (dalam Muhammad: 2005) ada 4 prinsip dasar komunikasi, yaitu sebagai berikut.

1. Komunikasi adalah suatu proses. Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi juga bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti. Komunikasi menurut Seiler lebih merupakan cuaca yang terjadi dari bermacam-macam variable yang kompleks dan terus berubah. Kadang-kadang cuaca hangat, matahari bersinar, pada waktu yang lain cuaca dingin dan lembab. Keadaan

cuaca merefleksikan satu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikatnya. Jadi komunikasi bersifat berubah-ubah dan dapat menimbulkan perubahan.

2. Komunikasi adalah sistem. Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen mempunyai tugas masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen tersebut berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi. Apabila salah satu komponen tidak berfungsi sebagaimana mestinya maka halter sebutakan mempengaruhi proses komunikasi secara keseluruhan, karena satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen yang lain yang terintegrasi dalam sebuah sistem.
3. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi. Istilah interaksi dimaksudkan sebagai saling bertukar komunikasi.
4. Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja. Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Sedangkan jika pesan yang tidak sengaja dikirimkan atau tidak dimaksudkan untuk orang tertentu, maka halter sebut dinamakan komunikasi yang tidak disengaja.

Komunikasi yang ideal terjadi apabila seseorang mengirim pesan tertentu terhadap orang lain yang diinginkan untuk menerimanya. Tetapi halter sebut bukanlah jaminan bahwa pesan itu akan efektif. Kadang-kadang ada juga pesan yang sengaja dikirimkan kepada orang yang dimaksudkan tetapi sengaja tidak diterima oleh orang itu. Jadi, dari beberapa penjelasan di atas, jelas bahwa komunikasi dapat disengaja maupun tidak disengaja.



(Sumber: West & Turner, 2008)

Dalam gambar diatas dinyatakan bahwa komunikasi adalah proses *sosial*, yang selalu melibatkan manusia dalam berinteraksi. Komunikasi selalu melibatkan pengirim dan penerima yang memainkan peranan penting dalam *proses* komunikasi. Ketika komunikasi dipandang secara *sosial*, komunikasi selalu melibatkan dua orang atau lebih yang berinteraksi dengan berbagai niat, motivasi, kemampuan.

*Simbol* adalah label arbitrer atau representasi dari fenomena. Kata adalah simbol untuk konsep dan benda, misalnya kata kursi merepresentasikan benda yang kita duduki. Simbol biasanya disepakati bersama dalam sebuah kelompok, tetapi mungkin saja tidak dimengerti oleh kelompok lainnya. *Makna* dalam komunikasi merupakan sesuatu yang diambil oleh seseorang dari suatu pesan. Tidak semua makna dapat selalu tersampaikan dan orang tidak selalu tahu apa yang dimaksudkan oleh orang lain. Dalam situasi seperti ini kita harus dapat

menjelaskan, mengulang, dan mengklarifikasi. Dalam proses komunikasi juga dipengaruhi oleh *lingkungannya* itu situasi atau konteks dimana komunikasi terjadi. Dalam kategori ini terdiri dari beberapa elemen diantaranya waktu, tempat, periode sejarah, relasi, dan latar belakang budaya komunikator dan komunikan. Dalam lingkungan pergaulan, manusia saling berbagi informasi, gagasan, sikap dan terjadi penyesuaian pikiran, penciptaan simbol yang mengandung pengertian bersama.

## 2.2. MANAJEMEN KONFLIK

Konflik adalah suatu keadaan dimana individu dihadapkan pada dua atau lebih tujuan atau pilihan dan individu harus memilih satu dari beberapa pilihan tersebut. Ketika muncul ketidaksetujuan berupa pengaruh dari dalam individu sendiri maupun dari luar yang tidak sesuai dengan tujuan, sehingga menimbulkan suatu pertentangan antara kekuatan yang ada pada diri individu sendiri maupun antara individu dengan pihak lain.

Konflik dalam organisasi timbul karena keterlibatan seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja. Menurut Handoko (2015) lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu sebagai berikut.

1. Konflik dalam diri individu, terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang diaharapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya. Hal ini seseorang kebingungan dengan jenis kepastian pekerjaan yang seharusnya dilakukan.
2. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antar peranan dan tugas (seperti antara atasan dan bawahan).
3. Konflik antara individu dan kelompok, yang berhubungan dengan individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka yang membebani sehingga timbul konflik yang akhirnya akan mengganggu kinerja pekerjaan.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan antar kelompok.
5. Konflik antar organisasi, timbul sebagai akibat bentuk persaingan yang mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien. Konflik ini biasanya muncul ketika berhubungan dengan *supplier* dan *customers*.

Menurut Stevenin dalam jurnal (Herdiniyannah, 2014) terdapat lima langkah dalam meredakan konflik, yaitu sebagai berikut.

1. Pengenalan kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya.
2. Diagnosis, menguji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna dengan memperhatikan masalah utama yang terjadi.
3. Menyepakati suatu solusi, mengumpulkan masukan untuk mencari solusi atau jalan keluar dan menyaring penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis.
4. Pelaksanaan, dengan konsekuensi adanya keuntungan dan kerugian.
5. Evaluasi, jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah kelangkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

Terdapat lima langkah dalam meredakan konflik (Heridiansyah, 2014), yaitu sebagai berikut.

1. Pengenalan kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya.

2. Diagnosis, menguji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Memperhatikan masalah utama yang terjadi.
3. Menyetujui suatu solusi, mengumpulkan masukan untuk mencari solusi atau jalan keluar dan menyaring penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis.
4. Pelaksanaan, dengan konsekuensi adanya keuntungan dan kerugian.
5. Evaluasi, jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah kelangkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi.

### **Metode-Metode Pengelolaan Konflik**

Ada tiga bentuk manajemen konflik, yaitu:

1. Stimulasi Konflik.

Konflik dapat menimbulkan dinamika dan pencapaian cara-cara yang lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja suatu kelompok. Situasi dimana konflik terlalu rendah akan menyebabkan para karyawan takut berinisiatif dan menjadi pasif. Kejadian-kejadian, perilaku dan informasi yang dapat mengarahkan orang-orang bekerja lebih baik diabaikan; para anggota kelompok saling bertoleransi terhadap kelemahan dan kejelekan pelaksanaan kerja. Manajer dari kelompok seperti ini perlu merangsang timbulnya persaingan dan konflik yang dapat mempunyai efek penggemblengan. Metode stimulasi konflik meliputi: 1). Pemasukan atau penempatan orang luar ke dalam kelompok, 2). Penyusunan kembali organisasi, 3) penawaran bonus, pembayaran insentif dan penghargaan untuk mendorong persaingan, 4) pemilihan manajer-manajer yang tepat, dan 5) perlakuan yang berbeda dengan kebiasaan.

2. Metode Pengurangan Konflik

Manajer biasanya lebih terlibat dengan pengurangan konflik dari pada stimulasi konflik. Metode pengurangan konflik menekan terjadinya antagonisme yang ditimbulkan oleh konflik. Jadi, metode ini mengelola tingkat konflik melalui “pendinginan suasana” tetapi tidak menangani masalah-masalah yang semula menimbulkan konflik.

Dua metode dapat digunakan untuk mengurangi konflik. Pendekatan efektif pertama adalah mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang lebih bias diterima kedua kelompok. Metode efektif kedua adalah mempersatukan kedua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi “ancaman” atau “musuh” yang sama.

3. Metode Penyelesaian Konflik.

Metode penyelesaian konflik ini berkenaan dengan kegiatan-kegiatan para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak-pihak yang bertentangan. Ada tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif. Dominasi atau penekanan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu (1) kekerasan (*forcing*), yang bersifat penekanan otokratik; (2) penenangan (*smoothing*), merupakan cara yang lebih diplomatis; (3) penghindaran (*avoidance*) di mana manajer menghindari untuk mengambilposisi yang tegas; (4) aturan mayoritas (*majority rule*), mencoba untuk menyelesaikan konflik antar kelompok dengan melakukan pemungutan suara (*voting*) melalui prosedur yang adil.

### **2.3 Menciptakan Komunikasi Efektif dalam Manajemen Konflik**

Komunikasi yang efektif dianggap penting karena menentukan tepat tidaknya komunikasi yang dilakukan dengan tetap memperhatikan prinsip komunikasi yang efektif

yang diutarakan menurut Rismi Somad (2014:131) yang disebut *REACH* (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*), yaitu sebagai berikut.

1. 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.
2. Empati (*empathy*): kemampuan untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengarkan atau di mengerti orang lain. Dengan memahami dan mendengar orang lain maka kita dapat membangun keterbukaan dan kepercayaan dengan orang lain.
3. Memahami (*audible*): Pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan dengan baik dengan penggunaan media maupun perlengkapan atau alat bantu audio visual. Penggunaan media ini membantu agar pesan yang kita sampaikan dapat diterima dengan baik.
4. Jelas (*clarity*): kejelasan dari pesan sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berlainan. *Clarity* bias diartikan juga keterbukaan dan transparansi, yang dapat meningkatkan semangat dan antusiasme kelompok atau tim.
5. Rendah hati (*humble*): sikap yang merupakan unsure terkait dengan membangun rasa menghargai orang lain yang didasarkan oleh sikap rendah hati yang kita miliki.

Komunikasi tidak efektif juga disebabkan karena dan ketidakpahaman individu dalam memahami informasi yang diterima. Kesalahpahaman tersebut menandakan adanya suatu yang mengganggu, baik dari penyampaian pesan yang disampaikan, maupun semua unsur komunikasi itu sendiri (Somad, 2014: 135). Oleh karena itu perlu untuk menciptakan komunikasi yang baik untuk mencegah konflik, yaitu sebagai berikut.

1. Berbicara dengan percaya diri, tegas, dan berkarisma serta memberikan bukti saat menyatakan opini.
2. Bisa diandalkan, menjaga kepercayaan, memenuhi janji, dan berpegang pada komitmen.
3. Jaga kontak mata. Menatap orang secara langsung menjadi indikasi bahwa kita mendengarkan.
4. Jangan melenceng dari topic pembicaraan.
5. Dengarkan dengan empati dengan mencoba merasakan apa yang dirasakan orang lain saat dia sedang berbicara.
6. Singkirkan segala gangguan dengan mematikan telepon atau menyingkirkan semua kertas yang tidak berhubungan dengan percakapan yang berlangsung.
7. Klarifikasi segala ketidakyakinan setelah orang lain berbicara.
8. Jangan berbicara terlalu cepat atau terlalu lambat karena dengan berbicara terlalu cepat kita tidak bias terus menyimak atau berbicara terlalu lambat topik pembicaraan kita sudah terlupakan.
9. Berbicara dengan artikulasi dan volume suara yang jelas.
10. Mendengarkan secara tulus dengan telinga, mata, dan hati tanpa prasangka serta tindakan menghakimi.
11. Menjauhi suasana hati yang mudah berubah dengan bertindak konsisten, rasional, adil, jujur, dan etis.
12. Tunjukkan ketertarikan kepada hal yang sedang disampaikan, misalnya dengan menganggukkan kepala, memberikan komentar, atau melontarkan pertanyaan terhadap setiap pernyataan jika memang pantas, tunjukkan melalui ekspresi wajah.
13. Jadilah pendengar yang berempati dan dengarkan dengan segenap hati dan kepala dan rasakan apa yang orang lain saat mereka berbicara. Dengan kata lain, posisikan diri dalam posisi mereka.



14. Ketahui kapan saatnya bicara dan kapan saatnya menyimak. Percakapan itu tentang menerima. Masing-masing orang yang terlibat dalam percakapan perlu mendapat kesempatan untuk berbicara dan mendengarkan.

15. Berbicara dengan gaya bahasa orang yang sedang kita ajak bicara. Gunakan kata-kata dan nada suara yang berbedak etika berbicara dengan orang tua dan remaja.

Dalam berkomunikasi, ada beberapa hal yang harus dihindari dalam percakapan untuk menghindari kesalahpahaman dalam berkomunikasi dan mempertegas dari pesan yang disampaikan serta menciptakan etika dalam berkomunikasi, yaitu sebagai berikut.

1. Hindari memonopoli percakapan untuk memberikan kesempatan kepada orang untuk bicara.
2. Hindari menyombongkan diri atau membual karena sebuah percakapan hendaknya menjadi pertukaran ide dan pemikiran bukan sarana menunjukkan ego.
3. Hindari menginterogasi orang lain. Lontarkan pertanyaan yang ramah dan tidak agresif. Lontarkan pertanyaan yang terbuka agar orang lain dapat mengekspresikan idenya secara bebas.
4. Hindari menginterupsi pembicaraan atau komentar orang lain. Biarkan orang lain selesai berkomentar sebelum kita memberikan komentar.
5. Hindari berbicara saat orang lain berbicara sehingga kita tidak melewatkan poin yang sedang disampaikan.



Gambar 2. (Diambil dari: <https://silabus.org/pengertian-komunikasi-efektif/>)

Adapun beberapa hal yang perlu dipelajari agar komunikasi yang dilakukan bisa berjalan efektif, yaitu sebagai berikut.

1. Rencanakan apa yang akan dikatakan. Merencanakan apa yang akan disampaikan dapat dilakukan melalui mempelajari topiknya sebanyak mungkin, mempersiapkan catatan, dan mengenali pendengar (*audiens*).
2. Berbicara dengan jelas. Seorang komunikator yang baik akan memiliki artikulasi yang jelas, tidak bergumam saat berbicara, berbicara tidak terlalu cepat atau terlalu lambat, dan memiliki aksen yang mudah dimengerti.
3. Menggunakan bahasa tubuh untuk memperkuat pesan yang disampaikan. Bahasa tubuh yang digunakan saat berkomunikasi misalnya postur yang baik (berdiri tegak, tegakkan bahu, seimbangkan bagian bawah tubuh, percaya diri, dan ramah) dan menjagak otak mata (menunjukkan kepercayaan diri, kejujuran, dan minat kepada orang yang diajak bicara).

### III. PENUTUP

Berdasarkan pemaparan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan seseorang dalam berkomunikasi turut memberikan pengaruh dalam penyelesaian konflik. Kesiapan dari seorang komunikator dalam menyampaikan pesan yang disampaikan, saat komunikasi berlangsung, dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pesan yang disampaikan, Dengan adanya kemampuan komunikator dalam menciptakan komunikasi yang efektif serta kemampuan dalam manajemen konflik, maka konflik dapat terselesaikan demi tujuan bersama.

### DAFTAR PUSTAKA

- Carnegie, Dale & Associates. 2019. *Communicating Your Way to Success (Terjemahan)*. Jakarta: PT Gramedia
- Handoko, T. Hani. 2015. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Heridiansyah, Jefri. 2014. *Manajemen Konflik dalam sebuah Organisasi*. Jurnal STIE Semarang. Vol 6, No. 1, edisi Februari 2014.
- Somad, Rismi dan Priansa. Donni Juni. 2014. *Manajemen Komunikasi*. Bandung: Alfabeta
- West Richard dan Lynn H. Turner. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi, Buku 1 Edisi Ketiga (Terjemahan Maria Natalia Damayanti Maer)*. Jakarta: Salemba Humanika
- Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo
- Sumber Internet:  
<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/interaksi/article/viewFile/9758/7824> diakses tanggal 20 Juli 2019
- <http://staffnew.uny.ac.id/upload/132309680/penelitian/Artikel+Komunikasi+Organisasi+Jurnal+Ilmu+Manajemen.pdf> diakses tanggal 20 Juli 2019
- <http://rizkie-library.blogspot.com/2016/02/manajemen-konflik-definisi-penyebab-dan.html> diakses tanggal 20 Juli 2019