

## **Peran Komunikasi Organisasi Anggota Sekretariat Bersama (Sekber) PMVBI Kabupaten Kebumen Dalam Mengatasi Konflik Internal Organisasi**

**Kumala Dewi Mawarendah**

Sriwijaya State Buddhist College Tangerang  
[mawarkumuda@gmail.com](mailto:mawarkumuda@gmail.com)

**Jatayu Jiwanda DL**

Sriwijaya State Buddhist College Tangerang  
[jatayujiwanda@gmail.com](mailto:jatayujiwanda@gmail.com)

**Rakay Indramayapanna**

Sriwijaya State Buddhist College Tangerang  
[rakayindra44@gmail.com](mailto:rakayindra44@gmail.com)

### **Article Info**

**Received: December 26<sup>th</sup>, 2025**

**Revised: December 30<sup>th</sup>, 2025**

**Accepted: December 31<sup>st</sup>, 2025**

### **Abstract**

Penelitian Konflik yang terjadi di Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen sering kali disebabkan oleh kesalahpahaman, kurangnya transparansi, dan partisipasi anggota yang rendah. Situasi ini berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi dan menjadi penghalang dalam mencapai tujuan bersama. Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui teknik observasi, wawancara, dan pengumpulan dokumentasi. Temuan dari penelitian mengindikasikan bahwa komunikasi dalam organisasi dilakukan secara timbal balik melalui saluran vertikal, horizontal, dan diagonal. Strategi komunikasi yang digunakan mencakup transparansi informasi, musyawarah hingga mencapai kesepakatan, serta pemanfaatan platform seperti WhatsApp dan Zoom. Tantangan yang muncul meliputi kesalahpahaman, kurangnya rasa percaya diri, dan perbedaan pandangan; meskipun demikian, komunikasi yang efektif mampu mengurangi konflik dan memperkuat solidaritas di antara anggota.

**Kata kunci:** komunikasi, organisasi, konflik,

### **Pendahuluan**

Organisasi merupakan wadah kerja sama sekelompok individu yang terstruktur untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh program kerja yang dirancang, tetapi sangat bergantung pada efektivitas komunikasi antaranggota. Komunikasi organisasi berperan penting dalam memperkuat hubungan interpersonal, meningkatkan koordinasi, memperjelas peran dan tanggung jawab, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Melalui komunikasi yang efektif, organisasi mampu merespons perubahan, mengoordinasikan aktivitas, dan meminimalkan potensi konflik yang dapat menghambat pencapaian tujuan bersama.

Dalam konteks organisasi, komunikasi tidak sekadar dimaknai sebagai proses penyampaian informasi, melainkan sebagai mekanisme pembentukan pemahaman bersama. Aliran informasi yang jelas, hubungan interpersonal yang sehat, serta keterbukaan dalam berinteraksi menjadi elemen penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang tidak berjalan dengan baik dapat memicu kesalahpahaman, mengganggu hubungan antaranggota, menurunkan efektivitas kerja, dan pada akhirnya menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap pola dan fungsi komunikasi organisasi menjadi krusial dalam mengelola dinamika internal.

Secara umum, komunikasi organisasi mencakup komunikasi formal dan informal, komunikasi verbal dan nonverbal, serta komunikasi internal dan eksternal. Dalam praktiknya, komunikasi internal memiliki peran dominan karena berkaitan langsung dengan koordinasi, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan program organisasi. Aliran komunikasi dalam organisasi dapat berlangsung secara vertikal (ke atas dan ke bawah) maupun horizontal antaranggota atau antardivisi. Pola komunikasi yang seimbang antara komunikasi vertikal dan horizontal memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang demokratis, partisipatif, dan terbuka terhadap umpan balik.

Komunikasi yang efektif terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja, memperkuat kerja sama tim, serta menciptakan rasa saling percaya di antara anggota organisasi. Namun, hambatan komunikasi seperti pesan yang tidak jelas, perbedaan persepsi, kurangnya partisipasi anggota, dan rendahnya rasa percaya diri sering kali memicu konflik internal. Konflik dalam organisasi pada dasarnya tidak dapat dihindari karena adanya perbedaan latar belakang, kepentingan, dan pandangan antarindividu. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik berpotensi mengganggu keharmonisan organisasi dan menghambat pencapaian tujuan bersama.

Dalam menghadapi konflik, peran kepemimpinan dan komunikasi organisasi menjadi sangat penting. Pemimpin dituntut mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, transparan, dan persuasif agar anggota merasa dihargai serta terdorong untuk berpartisipasi aktif. Melalui komunikasi yang efektif, konflik dapat dikelola secara konstruktif sehingga tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Pendekatan musyawarah, dialog terbuka, serta pemanfaatan media komunikasi yang tepat menjadi strategi penting dalam meredam konflik dan membangun kesepahaman.

Konteks penelitian ini berada pada organisasi keagamaan Buddha, khususnya Sekretariat Bersama Persaudaraan Muda-Mudi Vihara-Vihara Buddhayana Indonesia (Sekber PMVBI). Sekber PMVBI merupakan wadah pemersatu pemuda Buddhayana yang berperan dalam pembinaan generasi muda, penguatan nilai persaudaraan, serta pelaksanaan berbagai kegiatan sosial dan keagamaan.

Organisasi ini berlandaskan nilai nonsektarian, inklusif, plural, dan universal, serta berfungsi sebagai agen perubahan sosial di tengah masyarakat.

Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen sebagai salah satu cabang organisasi aktif menjalankan berbagai kegiatan sosial dan keagamaan. Namun, dalam praktiknya organisasi ini masih menghadapi sejumlah kendala internal, seperti kesalahpahaman antaranggota, perbedaan tingkat kepercayaan, serta rendahnya partisipasi sebagian anggota dalam menyampaikan pendapat. Kondisi tersebut kerap memicu konflik internal yang berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan program organisasi.

Berdasarkan realitas tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana peran komunikasi organisasi anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen dalam mengatasi konflik internal. Pemahaman mengenai pola komunikasi, strategi komunikasi, serta tantangan yang dihadapi diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif tentang upaya membangun komunikasi yang efektif, harmonis, dan partisipatif dalam organisasi, sekaligus berkontribusi pada penguatan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

## Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan fenomenologi. Subjek pada penelitian ini adalah Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen. Objek pada penelitian ini peran komunikasi organisasi Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen dalam mengatasi konflik internal organisasi.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data model interaktif oleh Miles, Huberman & Saldana yang mencangkup pengumpulan data, kondensasi, penyajian data kesimpulan (Farid, 2018).

## Hasil dan Pembahasan

Hasil dari penelitian tentang Peran Komunikasi Organisasi Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen dalam Mengatasi Konflik Internal Organisasi menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif fenomenologi, dengan fokus pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini menyoroti pola komunikasi yang terbentuk dalam organisasi, termasuk komunikasi vertikal antara pengurus dengan anggota dan komunikasi horizontal antar anggota, sehingga memperjelas bagaimana alur informasi berlangsung di dalam organisasi.

Kedua, penelitian ini mengkaji strategi komunikasi yang diterapkan dalam mengatasi konflik internal, termasuk penggunaan forum musyawarah dan pendekatan persuasif untuk meredam perbedaan pendapat. Ketiga, penelitian juga memperhatikan dampak komunikasi organisasi terhadap keharmonisan dan

keberlangsungan Sekber PMVBI, sehingga dapat dilihat sejauh mana komunikasi berperan dalam menjaga soliditas dan kebersamaan di tengah perbedaan yang muncul.

## 1. Bentuk Komunikasi dalam Mengatasi Konflik Internal Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretariat Bersama Persaudaraan Muda-Mudi Vihara Buddhayana Indonesia (Sekber PMVBI) Kebumen menerapkan sejumlah pola komunikasi dalam menjalankan kegiatan organisasi dan menangani konflik internal organisasi. Pola komunikasi tersebut meliputi komunikasi dua arah, komunikasi vertikal, dan komunikasi horizontal.

### a). Pola komunikasi dua arah

Berdasarkan temuan hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, ditemukan bahwa Untuk menyelesaikan berbagai masalah internal, Sekber PMVBI Kebumen memutuskan menggunakan metode komunikasi dua arah secara langsung. Cara ini dianggap lebih efektif karena memudahkan proses berdiskusi dan mencari solusi secara langsung serta responsif. Ketua Sekber juga menekankan bahwa komunikasi langsung penting dalam menangani konflik, karena melalui interaksi tatap muka, anggota bisa lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat.

Hal ini sesuai dengan konsep komunikasi dua arah menurut Effendy, yaitu terjadi pertukaran peran antara si penutur dan si penerima secara bergantian. Tujuan dari metode ini adalah untuk menggali berbagai pandangan dari semua anggota, sehingga solusi yang diperoleh lebih tepat sasaran dan dapat disepakati bersama.

### b). Arah komunikasi vertikal, horizontal dan diagonal

Berdasarkan temuan hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, ditemukan Dalam menjalankan organisasi, Sekber PMVBI Kebumen menggunakan dua jenis pola komunikasi yang saling melengkapi, yaitu komunikasi horizontal dan vertikal. Komunikasi horizontal dilakukan melalui diskusi antaranggota yang menciptakan suasana demokratis di mana setiap suara dihargai.

Dengan pola ini, anggota lebih terbuka dalam menyampaikan ide dan kritik serta saling membantu dalam menyelesaikan masalah organisasi. Diskusi antaranggota tidak hanya memperkuat rasa kebersamaan, tetapi juga menjadi wadah penting untuk menyamakan pandangan dan mencari solusi.

Hal ini sesuai dengan konsep komunikasi ke samping, di mana komunikasi terjadi secara sejajar antaranggota atau antardivisi untuk memperkuat koordinasi, berbagi informasi, dan menyelesaikan konflik secara efisien.

Selain itu, Sekber PMVBI Kebumen juga menerapkan komunikasi vertikal. Arahan dari ketua kepada anggota dilakukan saat pelaksanaan kegiatan, terutama ketika menghadapi masalah. Menariknya, komunikasi vertikal ini tidak bersifat satu arah. Peneliti menemukan bahwa anggota diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik berupa kritik, saran, dan laporan kerja kepada pimpinan.

Temuan ini mendukung pernyataan Katz dan Kahn tentang pentingnya arus komunikasi ke atas dalam membangun organisasi yang partisipatif.

Kombinasi antara komunikasi horizontal yang egaliter dan komunikasi vertikal yang terbuka membuat Sekber PMVBI Kebumen mampu menciptakan pola komunikasi dua arah yang sehat. Inilah salah satu fondasi penting dalam meningkatkan efektivitas dan keharmonisan organisasi yang menyampaikan bahwa bentuk pesan arus komunikasi ke atas berupa umpan balik dari anggota kepada pimpinan organisasi, informasi terkait laporan kerja dan permasalahan anggota, serta saran dari anggota organisasi (Akhmad, 2022).

## 2. Strategi Komunikasi dalam Mengatasi Konflik Internal

### a) Strategi komunikasi terbuka

Berdasarkan temuan dari hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, dapat disimpulkan bahwa dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan bebas konflik, Sekretariat PMVBI Kebumen menerapkan strategi komunikasi terbuka. Cara ini mengajak semua anggota, termasuk ketua, untuk saling berkomunikasi dengan jujur, transparan, serta saling menghargai.

Tujuan utamanya adalah membangun suasana kerja yang sehat dan memperkuat hubungan antar pengurus. Menurut Akhmad (2022), komunikasi terbuka tidak hanya memperkuat hubungan antar individu di dalam organisasi, tetapi juga memudahkan komunikasi antar divisi serta meningkatkan efisiensi waktu. Di Sekber PMVBI Kebumen, komunikasi terbuka diterapkan melalui rapat rutin bulanan, diskusi, dan evaluasi setelah kegiatan.

Rapat-rapat ini menjadi tempat yang nyaman bagi anggota untuk menyampaikan pendapat, kritik, dan saran secara bebas tanpa merasa

takut. Selain sekadar bertukar informasi, diskusi terbuka digunakan untuk menyatukan pandangan, menyelesaikan perbedaan, dan mencapai kesepakatan bersama. Keputusan yang diambil selalu dijaga agar tetap objektif, sehingga bisa diterima oleh semua pihak dan tidak memihak siapa pun.

Dengan komunikasi terbuka sebagai jembatan menyatukan persepsi, Sekber PMVBI Kebumen mampu mengurangi prasangka dan mencegah konflik internal yang muncul karena miskomunikasi. Strategi ini menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga efektivitas dan keharmonisan organisasi.

b) Strategi musyawarah untuk mufakat

Berdasarkan temuan hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, dapat disimpulkan bahwa Dalam menghadapi masalah internal, Sekber PMVBI Kebumen memilih cara berdiskusi bersama sebagai cara utama untuk mencari solusi yang adil dan menyeluruh. Diskusi ini dilakukan secara terbuka antara anggota organisasi satu sama lain maupun antara anggota dengan pimpinan, tujuannya adalah untuk berunding mengenai perbedaan pendapat dan mencari kesepakatan yang bisa mewakili kepentingan bersama.

Hal ini selaras dengan pandangan Abdul Hamid Al-Anshari, yang menyatakan bahwa musyawarah merupakan kegiatan saling bertukar pendapat guna mempertimbangkan berbagai perspektif sebelum membuat keputusan terbaik. Menurut Harianto (Yusron kamil, 2023) pun menekankan bahwa musyawarah adalah proses bersama yang melibatkan pihak-pihak berbeda untuk mencapai kesepakatan yang bisa diterima oleh semua pihak. Sikap netral menjadi prinsip utama dalam proses ini agar keputusan yang diambil tidak memihak siapa pun dan bisa diterima oleh seluruh anggota.

Selain itu, Sekber PMVBI Kebumen juga melakukan pengecekan kembali setelah konflik berhasil diselesaikan, sebagai bentuk evaluasi dan pembelajaran untuk menghadapi tantangan di masa depan. Cara berdiskusi ini menunjukkan nilai-nilai demokrasi, kesetaraan, dan saling menghormati dalam komunikasi organisasi. Salah satu sumber informasi juga menegaskan pentingnya sikap saling memahami dan membangun komunikasi yang baik untuk menjaga keharmonisan organisasi. Dengan demikian, musyawarah tidak hanya menjadi cara untuk menyelesaikan masalah, tetapi juga membentuk budaya komunikasi yang memperkuat persatuan di dalam organisasi.

c) Media yang digunakan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, dapat disimpulkan bahwa Sekber PMVBI Kebumen menggunakan media komunikasi digital sebagai cara untuk menyelesaikan masalah dalam kelompok dan memastikan komunikasi dalam organisasi berjalan lancar. Media yang digunakan antara lain WhatsApp, Google Meet, dan Zoom, di mana WhatsApp menjadi alat utama untuk berkomunikasi sehari-hari.

Sedangkan Google Meet dan Zoom digunakan sebagai pilihan yang efektif untuk mengadakan pertemuan secara virtual, terutama bagi anggota yang sedang bekerja di luar daerah dan tidak bisa hadir langsung. Dengan memanfaatkan teknologi ini, pembahasan tetap bisa dilakukan seperti berbicara langsung, mempermudah koordinasi, serta memastikan semua anggota bisa ikut serta tanpa terhalang jarak.

d) Miskomunikasi antar anggota

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, dapat disimpulkan bahwa miskomunikasi antar anggota adalah salah satu masalah utama yang sering terjadi dalam Sekber PMVBI Kebumen saat menjalankan program. Masalah ini menyebabkan ketidaksesuaian pemahaman mengenai tugas, waktu, dan tujuan kegiatan, sehingga hasil yang dicapai tidak maksimal.

Miskomunikasi ini terjadi karena informasi tidak disampaikan secara jelas, biasanya hanya melalui ucapan atau dari mulut ke mulut, yang membuat mudah terjadi salah paham. Masalah ini cukup mendasar karena bisa memengaruhi kinerja koordinasi dan menyebabkan keterlambatan dalam menjalankan program.

Hal ini sesuai dengan pendapat Cruden dan Sherman (dalam Rismayanti, 2018) yang mengatakan hambatan dalam komunikasi teknis meliputi tidak adanya prosedur kerja yang jelas, kurangnya informasi, keterampilan membaca yang minim, serta pemilihan media komunikasi yang tidak tepat. Oleh karena itu, perbaikan dalam sistem komunikasi sangat diperlukan agar kerja sama dalam organisasi menjadi lebih kuat dan efektif.

e) Kurang aktif menyampaikan pendapat

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, dapat disimpulkan bahwa Sekber PMVBI Kebumen mengalami kendala dalam hal partisipasi aktif

anggota saat berdiskusi. Ketua Sekber menyatakan bahwa masih ada anggota yang tidak aktif, sehingga komunikasi dalam kelompok belum efektif.

Komunikasi yang pasif ini ditunjukkan dengan kurangnya ide dan masukan dari anggota, yang mengakibatkan menurunnya kreativitas, efektivitas kerja tim, serta kemajuan organisasi. Keadaan ini bisa terjadi karena beberapa faktor, seperti kurangnya rasa percaya diri, dominasi anggota tertentu, atau rendahnya semangat untuk terlibat. Padahal, prinsip musyawarah memerlukan partisipasi semua pihak agar keputusan yang diambil bisa mewakili semua anggota. Karena itu, diperlukan upaya meningkatkan keterlibatan anggota agar komunikasi dalam organisasi lebih aktif, terbuka, dan hasilnya lebih produktif.

f) Perbedaan pendapat antaranggota

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, dapat disimpulkan bahwa perbedaan pendapat sering menjadi hambatan dalam menyelesaikan masalah internal di Sekber PMVBI Kebumen. Ketua Sekber menjelaskan bahwa dalam setiap diskusi, terkadang muncul perbedaan pandangan antaranggota yang bisa berujung pada konflik. Meski umumnya tidak terlalu besar, konflik seperti ini tetap perlu dikelola dengan baik agar tidak memicu masalah yang lebih serius.

Dalam teori, konflik di dalam organisasi bisa terjadi karena adanya ketergantungan dalam pekerjaan, perbedaan tujuan, perbedaan pandangan, serta kebutuhan akan spesialisasi (Yusliastanti & Erpidawati, 2022). Selain itu, menurut Anwar (2015), perbedaan pendapat termasuk dalam jenis konflik antaranggota yang merupakan salah satu dari lima kategori konflik dalam organisasi. Karena itu, mengelola perbedaan pendapat secara bijak sangat penting agar suasana organisasi tetap harmonis dan kerja bisa berjalan efektif.

g) Transparansi dan keterbukaan dalam komunikasi

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, dapat disimpulkan bahwa keterbukaan dan transparansi dalam berkomunikasi di dalam organisasi bukan hanya cara cepat untuk menyelesaikan masalah, tetapi juga cara jangka panjang agar bisa membangun suasana kerja yang nyaman dan harmonis.

Dengan komunikasi yang terbuka, anggota organisasi merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat

mereka dengan bebas. Hal ini berkaitan erat dengan fungsi komunikasi organisasi yang bersifat persuasif, di mana pemimpin lebih memilih cara membujuk anggota dengan baik dan penuh persuasi, daripada memberi perintah secara keras dan memaksa (Pratala, 2018; Roskiana & Haris, 2020).

Pendekatan persuasif ini membantu pemimpin dalam membangun hubungan yang lebih baik, menciptakan kerja sama yang timbul dari kesadaran bersama, serta mengurangi terjadinya konflik dan kesalahpahaman dalam komunikasi di dalam organisasi.

h) Keterlibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Ketua dan Anggota Sekber PMVBI Kabupaten Kebumen, dapat disimpulkan bahwa melibatkan semua orang dalam organisasi, baik anggota maupun pengurus, adalah contoh penerapan prinsip musyawarah yang mufakat. Pendekatan ini tidak hanya membawa keadilan, tetapi juga memperkuat rasa persatuan dan tanggung jawab. Dengan semua anggota terlibat, keputusan yang dibuat lebih mudah diterima karena setiap orang merasa ikut berkontribusi dalam proses tersebut.

## **Simpulan**

Simpulan dalam penelitian ini adalah komunikasi dalam organisasi Sekber PMVBI Kebumen berperan penting untuk menjaga kerja yang efektif, hubungan yang harmonis, serta menyelesaikan masalah konflik. Ada beberapa bentuk komunikasi yang digunakan, yaitu komunikasi dua arah, vertikal, horizontal, dan diagonal. Bentuk-bentuk ini membantu dalam menyampaikan keinginan, berkoordinasi, dan membuat keputusan bersama, sehingga memperkuat kerja sama dan mengurangi konflik di dalam organisasi. Dalam menghadapi konflik, Sekber PMVBI Kebumen menggunakan beberapa strategi komunikasi, seperti keterbukaan atau transparansi, musyawarah, serta memanfaatkan media digital seperti WhatsApp, Zoom, Google Meet, dan buku catatan.

Strategi ini dianggap efektif dalam membangun hubungan antar anggota dan mencegah konflik yang berlangsung terus-menerus. Namun, organisasi masih menghadapi tantangan dalam hal komunikasi, seperti kesalahpahaman, rendahnya partisipasi dan kepercayaan diri anggota, serta perbedaan pendapat yang bisa menyebabkan konflik kecil. Untuk itu, diperlukan peningkatan dalam komunikasi agar informasi tidak salah tafsir dan semua anggota dapat terlibat secara aktif. Harapan ke depan adalah terwujudnya komunikasi yang transparan, inklusif, dan partisipatif, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab, solidaritas, dan adil dalam menjalankan program organisasi.

### **Daftar Referensi**

- Akhmad, B. A. (2022). *Komunikasi organisasi*. Aswaja Pressindo.
- Anwar, H. (2015). Konflik dalam organisasi dan penanganannya. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 87–98.
- Atmojo, R. T. (2021). Komunikasi horizontal dalam organisasi kerja. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 9(1), 45–56.
- Effendy, O. U. (2009). *Ilmu komunikasi: Teori dan praktik*. PT Remaja Rosdakarya.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Lathif, A. (2020). Manajemen konflik dalam organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 5(1), 23–34.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pratala, E. (2018). Analisis fungsi komunikasi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif dalam pelayanan informasi. *Jurnal Mozaik*, 10(1), 51–60.  
<https://media.neliti.com/media/publications/299380>
- Rismayanti. (2018). Hambatan komunikasi yang sering dihadapi dalam organisasi. *Al-Hadi*, 4(1), 825–834.
- Roskiana, S., & Haris, I. (2020). *Komunikasi dalam organisasi: Teori dan aplikasi*. Universitas Negeri Gorontalo Press.
- Yusliastanti, S., & Erpidawati. (2022). Konflik organisasi dan dinamika hubungan kerja. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 3(2), 101–113.
- Yusron Kamil. (2023). Musyawarah sebagai pendekatan komunikasi organisasi. *Jurnal Studi Sosial dan Politik*, 7(1), 66–78.