

**PEER-PERSONALITY ENGAGEMENT DALAM UPAYA MEMPERKUAT
SINERJITAS DALAM PROSES KOMUNIKASI MANAJEMEN**

Saudah

Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP Universitas Merdeka Malang

Jl. Terusan Raya Dieng No 62-64 Malang

sudah@unmer.ac.id

Abstract

Effective management of communication is important for the implementation of a telematic-based work environment. The dual conditions that reflect the use of technological devices and the contribution of creative thinkers can emphasize the quality and quantity of dynamism of personal interests in the organization. Conflict that is often understood as a condition that is not conducive, can unwittingly restore the position of individuals, and this is actually without realizing the importance of peer-personality engagement. Literacy-based approach to publication and literature as well as empirical experience and information verification are study methods. The results of the study position management communication to align relationships, and balance the various interests of work organizations by putting peer-personality engagement as a standard for the quality of problem solving. The form is: (1) agreed as a guideline and habit of every action to improve the quality of work organization; (2) as a measure of the level of risk received comparing costs and rewards; and (3) determine and socialize these two things as negotiated values so that they can be improved according to circumstances.

Keywords: peer-personality engagement, work environment, management communication

Abstrak

Komunikasi manajemen efektif kunci penting terselenggaranya lingkungan kerja berbasis telematika. Kondisi ganda yang mencerminkan adanya pemanfaatan perangkat teknologi dan kontribusi *creative thinker*, dapat menekankan kualitas dan kuantitas dinamisasi kepentingan personal dalam organisasi. Konflik yang seringkali dipahami sebagai kondisi tidak kondusif, tanpa disadari dapat mengembalikan posisi individu, dan disinilah sebenarnya pentingnya *peer-personality engagement*. Pendekatan literasi berbasis publikasi dan literatur serta pengalaman empirik dan verifikasi informasi merupakan metode kajian. Hasil kajian memposisikan komunikasi manajemen menyelaraskan hubungan, dan menyeimbangkan berbagai kepentingan organisasi kerja dengan meletakkan *peer-personality engagement* sebagai standar kualitas pemecahan masalah. Adapun bentuknya adalah: (1) disepakati sebagai pedoman dan kebiasaan setiap tindakan meningkatnya kualitas organisasi kerja; (2) sebagai ukuran tingkat resiko yang diterima membandingkan *cost* dan *reward*; dan (3) menentukan dan mensosialisasikan dua hal tersebut sebagai nilai-nilai yang dinegosiasikan agar dapat diperbaiki sesuai keadaan.

Kata kunci : *Peer-Personality Engagement*, Lingkungan Kerja, Komunikasi Manajemen

PENDAHULUAN

Lingkungan kerja yang kondusif tercipta dengan adanya komunikasi tatap muka antara pihak-pihak yang membangun relasi dengan intensitas yang tinggi. Terlepas dari bentuk kegiatan yang ada di lingkungan kerja, semua memberikan warna berbeda ketika sentuhan komunikasi personal mampu memperkuat pemahaman individu-individu yang memperkuat sebuah organisasi. Tatanan lingkungan kerja secara formal dan informal tetap memberikan keyakinan bahwa selain komunikasi tatap muka, dipandang perlu untuk mengikutsertakan kesederhanaan pada proses penyampaian pesan.

Katakanlah realitas yang ada di dunia telematika saat ini. Tidak disangsikan bahwa dunia telematika memiliki peran penting bagi peningkatan kualitas hidup masyarakat (Adi & Saudah, 2018). Berbagai kemudahan yang ditawarkan membawa manfaat bagi kemudahan beraktivitas. Kondisi ini tercipta atas kontribusi dari teknologi yang memainkan peran penting bagi kemajuan di segala bidang. Adanya perubahan tatanan di masyarakat sendiri adalah salah satu sasaran dari penggiat telematika saat ini. Teknologi mampu mengendalikan pesan-pesan yang disampaikan kepada masyarakat. Teknologi mampu membawa perubahan yang tidak dapat ditolak (Saudah, 2015).

Perubahan yang dihasilkan dari perkembangan teknologi tidak lagi memuat tentang unsur keterlambatan, karena saat ini komunikasi memiliki pilihan untuk memperoleh informasi sesuai dengan yang diinginkan (Nasution, 1989). Dengan perubahan yang ada, tentunya mengarah pada kondisi yang harus diperhitungkan lebih lanjut. Kondisi ini mengarah pada tumbuhnya sikap mental dan idealisme yang berkorelasi terhadap penguatan

aktivitas sehari-hari dan terkait dengan lingkungan kerja. Ketersampaian pesan dengan teknologi dapat dikatakan mewakili bentuk komunikasi tatap muka.

Lingkungan kerja di berbagai bidang, selain telematika juga memberikan arahan pada penguatan perencanaan sebagai landasan tata kelola secara terstruktur (Adi & Saudah, 2018). Perencanaan program mengindikasikan bahwa ada tujuan yang harus dicapai secara bersama. Tujuan ini menjadi point penting untuk mewujudkan kondisi yang riil. Pemahaman bersama dari sumber daya manusia yang ada menjadi *point of interest* bagi terlaksananya program kerja selanjutnya. Masing-masing sumber daya manusia memiliki kapasitas dan kapabilitas yang menjadi patokan untuk menilai setiap langkah kerja sehingga memunculkan situasi yang kondusif. Meskipun tidak menutup kemungkinan tumbuhnya benih konflik dari lapisan personal.

Keeratan yang muncul di lingkungan kerja, dapat menjadi faktor pendukung untuk mencapai tujuan bersama, dan juga mampu memicu ketidakharmonisan yang mampu menggoyahkan relasi serta nilai-nilai kepercayaan karena ketidakmampuan dalam mengelola manajemen organisasi. Tumbuhnya harmonisasi di lingkungan kerja tidak hanya diwujudkan jangka pendek saja, namun organisasi akan sehat jika sumber daya manusia yang ada mampu mempertahankan harmonisasi kerja hingga jangka panjang. Tidak dapat dipungkiri bahwa *miscommunication* hingga *misperception* sering tumbuh dan semuanya membutuhkan waktu untuk mencari solusi terbaik.

Komunikasi menjadi gerbang yang memberikan peluang yang sama bagi individu di organisasi. Kemampuan beradaptasi pada tingkatan personal hingga

kelompok adalah bukti nyata bahwa dinamisasi di lingkungan kerja mampu diciptakan secara positif. Pada hakikatnya, komunikasi manajemen terwujud jika kedekatan secara personal (*peer-personality*) didasari dengan tumbuhnya empati dan saling menghargai. Kemungkinan terbaik dari adanya *peer-personality* adalah terbukanya ruang diskusi yang lebih intens, sehingga sinerjitas pada komunikasi manajemen menjadi penyeimbang diantara deretan rutinitas di lingkungan kerja (Golsteyn et al., 2017).

Lingkungan kerja dengan sumber daya manusia yang terikat (*engaged*) akan mampu memunculkan kesetiaan dan komitmen. Dengan adanya keinginan besar untuk merasakan ikatan dan komitmen dengan rekan sebaya menjadi daya dorong yang mampu menciptakan hubungan yang positif. Kondisi ini yang pada akhirnya mampu membuat *peer-personality engagement* menjadi dasar bagi pelaksanaan kegiatan peningkatan relasi di lingkungan kerja. *Peer-personality engagement* pada intinya memberikan gambaran bahwa keterikatan secara emosional dapat dicapai dengan tetap menjaga komunikasi dua arah.

Tanpa disadari oleh individu-individu penggerak organisasi bahwa lingkungan kerja membawa perubahan yang signifikan terhadap suasana emosional yang bisa terbawa di segala situasi, karena intensitas pertemuan yang tinggi dengan komunitas yang sama. Pada paruh waktu tertentu, memberikan peluang untuk mengendalikan diri harus mampu diwujudkan, sehingga netralitas dalam membangun relasi tetap terjaga karena ada *selfcontrol* yang telah dikonstruksi sebelumnya dan memberikan penyadaran yang berarti.

Komunikasi manajemen pada dasarnya sebagai upaya penguatan komunikasi dalam sebuah tatanan yang lebih sistemis dan dinamis sehingga tata kelola kegiatan dapat mencapai hasil yang optimal. Untuk mencapai tujuan, tentunya keahlian komunikasi harus dimiliki oleh individu-individu yang mengelola organisasi. Kemampuan ini tidak hanya terbatas pada penguatan ketrampilan atau sesuai dengan bidang keahlian, namun juga adanya kemampuan berkomunikasi secara personal. Kemampuan berkomunikasi dapat dipelajari secara formal maupun informal secara berkesinambungan. Sifat alami untuk mampu berkomunikasi dengan baik yang dimiliki oleh seseorang juga harus terus dioptimalkan dengan melibatkan orang lain dalam aktivitas sehari-hari. Komunikasi manajemen menjadi pijakan untuk terselenggaranya aktivitas melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, evaluasi secara berkelanjutan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Komunikasi manajemen tidak hanya berfokus pada proses belajar dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, namun juga merupakan upaya untuk memadukan adanya pembagian tugas serta tanggungjawab yang teratur dengan menjaga keseimbangan antara profesionalitas sebagai bagian dari organisasi serta menyegarkan dengan aktivitas di luar kegiatan formal organisasi.

Profesionalitas di dunia kerja pada dasarnya merupakan agenda besar bagi sebuah organisasi dalam upaya mewujudkan organisasi yang memiliki kapabilitas serta berperan penting masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara nyata hingga saat ini terlihat bahwa suatu organisasi, kinerja dari sumber daya manusia memiliki korelasi bagi tercapainya tujuan organisasi secara umum. Terlepas dari karakter yang dimiliki

oleh masing-masing individu, karena berbicara organisasi tidak hanya meletakkan porsi satu orang saja, namun secara proporsional, beban kerja menjadi tanggungjawab bersama yang harus diselesaikan dengan baik. Ketika kinerja yang dihasilkan menunjukkan kualitas maupun kuantitas yang baik, maka dapat mewujudkan motivasi kerja yang semakin baik. Tidaklah mengherankan apabila target, beban kerja, tujuan, visi, misi harus menjelma dalam diri seorang pekerja.

Seseorang yang dikatakan profesional adalah seseorang yang mampu menjalankan aktivitas pekerjaan sesuai dengan profesinya. Selalu ada peningkatan kinerja, dan bisa dilihat oleh orang lain, meskipun dalam lingkup internal. Kondisi yang saat ini dihadapi oleh pekerja adalah dualisme peran yang pada akhirnya dituntut untuk mampu menempatkan diri serta membuat pilihan untuk memberikan prioritas dari sisi pekerja atau pribadi. Pilihan ini terkadang memberatkan, namun ketika sebuah organisasi berjalan di atas koridor yang sebenarnya, maka sumber daya manusia yang ada pasti memahami tuntutan pekerjaan. Profesionalisme dapat diartikan sebagai kualitas atau mutu yang merupakan ciri dari suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional, pastinya merujuk pada makna yang memiliki keterkaitan dengan profesi yang melekat dalam diri seseorang. Profesionalisme secara umum dapat terlihat dari munculnya ketrampilan dan kemampuan.

Membangun, menumbuhkan dan menjaga sinerjitas pada proses komunikasi manajemen menjadi tantangan tersendiri, karena melibatkan totalitas individu sebagai bagian dari sebuah organisasi. Kemampuan beradaptasi dengan segala perubahan merupakan salah satu faktor yang harus ditanamkan sejak seseorang bergabung dalam tim.

Organisasi mampu berkompetisi jika memiliki kualitas serta keunggulan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Totalitas pengelolaan tidak hanya bertumpu pada pimpinan saja, namun juga sumber daya manusia yang dipimpin. Kompetisi kajian terkait dengan SDM yang memosisikan dirinya sebagai bagian dari organisasi yang berhak menentukan arah relasi dengan orang lain. Koridor personalitas seakan menjadi wacana saja, karena kembali habitat manusia itu sendiri, yang tidak bisa lepas dari kehidupan orang lain karena merasa saling membutuhkan.

Pentingnya Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Profesionalitas di Lingkungan Kerja

Komunikasi personal pada tatanan dunia kerja tidak lagi menjadi sebuah bangunan yang kokoh dengan memberi label “komunikasi antarpribadi”, namun sudah bergeser ke dalam ranah komunikasi profesional dalam bingkai komunikasi organisasi. Keadaan tersebut dilandasi oleh aktivitas profesional karena membawa konsekuensi bagi tumbuh kembangnya sebuah organisasi. Kondisi yang terbentuk pada akhirnya menggeser posisi komunikasi antarpribadi yang lebih personal kepada komunikasi organisasi. Tanpa disadari terkadang kondisi ini dikalahkan oleh munculnya kedekatan personal yang dibangun oleh individu-individu yang hampir setiap hari menghabiskan waktu bersama dalam bentuk sendau gurau diantara aktivitas kerja (Zahara, 2018).

Komunikasi secara hakiki tidak lagi diperdebatkan tentang pentingnya keberadaan di tengah-tengah masyarakat. Segala bentuk komunikasi yang ada, intinya adalah bagaimana ide atau gagasan yang ada dalam diri seseorang mampu diutarakan, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi dapat diibaratkan

sebagai “kompas” mampu memberikan arah atau petunjuk ke segala arah. Artinya bahwa dengan komunikasi, seseorang tidak lagi tersesat atau mendapatkan kesulitan yang berarti dalam membangun relasi dengan orang lain.

Ketika dipelajari lebih lanjut, maka hal utama yang harus ditekankan adalah konsep personalitas yang harus disadari oleh semua orang yang berkomunikasi. Terlepas dari karakter yang sudah terbangun sejak kecil, ada sisi pribadi dalam individu yang juga dibentuk oleh lingkungan kerja. Sejalan dengan rutinitas sebagai pekerja, hubungan personal menjadi salah satu faktor yang mendukung tumbuh kembang pribadi seseorang menjadi seseorang yang lebih kompleks, baik sebagai pribadi maupun sebagai makhluk sosial.

Ketika kajian komunikasi organisasi melibatkan komunikasi personal, maka yang tetap harus diwujudkan adalah pengakuan atas posisi antara bawahan dan atasan karena hubungan tersebut merupakan jantung dari pengelolaan organisasi yang efektif. Untuk menciptakan profesionalisme maka harus ada kepercayaan antara atasan dan orang yang dipimpin.

Salah satu metafora dari Gareth Morgan dalam (Hasrullah, 2013). Organisasi bagaikan *instruments of domination*, karena di dalam organisasi terdapat kepentingan-kepentingan yang bersaing, dan beberapa diantaranya mendominasi lainnya. Selain itu organisasi juga sebagai *machine, organism, brains, political system, psychic prisons* dan *transformation*.

Apapun bentuk dari organisasi, dapat dipastikan bahwa komunikasi dua arah (*two way communications*) harus terjalin dengan baik. Masing-masing harus

saling memahami karakter yang melekat dalam diri seseorang, sehingga komunikasi dapat berjalan dengan lancar. Apa yang disampaikan rekan sejawat (*peer-groups*) baik itu berupa pesan, ide, gagasan serta umpan balik yang diberikan dapat dipahami secara jelas. Ada sasaran yang dituju, dan untuk mencapai sasaran tersebut perlu membangun harmonisasi.

Sasaran yang dituju baik secara personal maupun bersama diharapkan dapat meminimalisir adanya *miscommunication* sehingga mampu mencegah tumbuhnya konflik. Ketika hal ini dilakukan, maka tumbuhnya organisasi yang sehat menjadi pemicu munculnya sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memberikan peran positif bagi lingkungan kerja. Adanya iklim yang kondusif tidak hanya menjadi tanggungjawan pimpinan saja, namun karyawan juga memiliki peran penting.

Konsep *Peer-Personality*

Peer-personality dipahami sebagai kedekatan yang terbentuk dari faktor-faktor pribadi seseorang, keterikatan psikologis secara personal disebabkan oleh durasi (kualitas kedalaman) hubungan kerja atau prestasi dengan orang lain yang sebaya, sehingga terbentuklah piramida pengalaman, dan satu ketika dapat digunakan sebagai referensi untuk memecahkan persoalan yang hampir sama atau sejenis. Intensitas interaksi yang tinggi bisa membawa perubahan dalam diri seseorang, karena terjadi proses negosiasi peran. Optimalisasi peran di sini tentunya merujuk pada *selfidentification* yang dipahami sebagai karakter dalam diri seseorang.

Peer-personality dipahami sebagai referensi tata kelola berdasarkan pengalaman dari teman sebaya. Meliputi keinginan untuk mengadopsi ide/gagasan

hingga eksekusi kebijakan atau terjadi proses identifikasi pada hal-hal tertentu yang ada kaitannya dengan tata kelola organisasi atau institusi kerja. Pengalaman ini sebagai penggerak untuk mendinamisasikan situasi kerja sehingga tercipta preferensi terhadap teman seprofesi yang positif di lingkungan kerja.

Teman sebaya atau rekan sejawat menjadi motor penggerak bagi tumbuhnya situasi kerja yang harmonis. Upaya untuk mengatasi berbagai persoalan yang ada, akan dengan mudah apabila didasari adanya kesamaan visi serta semangat untuk menyeimbangkan peran atau mengatasi persoalan yang ada. Dari kaca mata personal, nilai-nilai subjektifitas akan melebur dengan sendirinya ketika mampu mengelola manajemen diri tidak berdasarkan “apa kata orang”, tetapi lebih melihat realitas yang ada serta membangun kepercayaan dalam diri orang lain. Terlepas dari karakter diri yang memiliki sisi positif dan negatif, namun hal tersebut menjadi faktor penguat bagi terselenggaranya semangat kerja yang seimbang.

Selain dukungan teman sebaya (*peer-support*), dalam diri seseorang juga harus mampu membuka peluang untuk melakukan penyesuaian diri. Proses ini dipahami sebagai proses yang dinamis dan terjadi secara terus menerus. Tujuan yang tercipta antara lain untuk membangun hubungan yang serasi dengan teman. Tidak harus memberikan ruang yang luas untuk mengubah konsep diri atau sikap seseorang, namun penyesuaian diri menjadi rambu-rambu bagi seseorang untuk bisa menempatkan diri pada berbagai situasi yang ada. Bisa dalam situasi baru yang belum mengenal lingkungan sekitar maupun dengan rekan sebaya yang juga memiliki kepribadian yang dinamis.

Peer-support atau dukungan teman sebaya menjadikan penunjuk arah yang berasal dari teman sebaya dan memenuhi sebuah relasi yang ada. Masing-masing orang dalam komunikasi yang berlangsung akan memiliki kesan yang beragam dan multi makna. Namun ketika masing-masing sudah menyadari posisi yang ada, maka tidak mengherankan apabila perilaku yang nampak hampir sama.

Pembentukan kesan yang muncul dari kedekatan yang terbangun di sebuah lingkungan, akan berangkat dari pemahaman yang berkaitan dengan upaya untuk memperhatikan diri sendiri dan juga orang lain. Menurut studi yang dikembangkan (Moss & Tubbs, 2001) bahwa unsur-unsur memperhatikan diri sendiri terdiri dari:

- a. Konsep diri
Merupakan kesan yang relatif stabil terkait dengan diri sendiri, dan tidak hanya mengacu pada karakteristik fisik tetapi juga penilaian terhadap yang pernah dicapai, yang sedang dijalani dan harapan yang ingin dicapai.
- b. Penghargaan diri (*self-esteem*)
Perasaan mengenai nilai diri (*self-worth*). Penghargaan diri memang dapat dikaitkan dengan penampilan fisik, kecerdasan, profesi, sifat serta penilaian lain secara objektif.
- c. Umpan balik
Seringkali berpengaruh langsung pada tingkat penghargaan. Untuk dapat memperkirakan diri, bisa berangkat dari umpan balik yang didapatkan sebelumnya.
- d. Rasa malu
Kesadaran terhadap kepemilikan rasa malu juga dapat terlihat dari ciri fisik serta bahasa non-verbal yang menyertai sikap dan perilaku yang

- muncul dapat ditemui dalam situasi tertentu.
- e. Ramalan yang dipenuhi sendiri (*self-fulfilling prophecy*)
Berangkat dari aspek psikologis yang dimiliki masing-masing individu serta penilaian dari orang lain sesuai dengan yang diharapkan, bisa membentuk konsep diri yang positif. Pengharapan yang ada berpengaruh pada kesan terhadap orang lain.
 - f. Atribusi perilaku
Dengan menggabungkan informasi yang ada mengenai diri pribadi, memberikan kesadaran tentang bagaimana pandangan orang lain yang melihat dari perspektif berbeda.

Konteks Relasi di Lingkungan Kerja

Relasi yang terstruktur di lingkungan kerja merupakan koherensi penyelarasan antara *human touch* dan standart kerja yang digariskan oleh manajemen. Terpolanya relasi tersebut terwujud dari tatanan yang sudah menjadi habit, sehingga menjadi ciri khas yang melekat dari masing-masing organisasi. Selama relasi dipahami pada garis kewenangan, maka tergambar lingkungan kerja yang bertumpu pada aturan yang ketat. Begitu juga sebaliknya, relasi yang diwarnai dengan terjalinnya rasa persaudaraan yang kuat, maka suasana yang terbentuk juga lebih membuat nyaman orang-orang yang berada di lingkungan kerja tersebut (Saudah, 2018).

Studi yang Woodworth (WA, 2004) menjelaskan bahwa interaksi personal yang dimunculkan oleh individu pada dasarnya mampu menggambarkan bagaimana individu membangun relasi dengan lingkungan sekitarnya. Pada dasarnya ada empat jenis hubungan antara individu dengan lingkungannya, yaitu individu dapat bertentangan dengan lingkungannya, individu dapat menggunakan lingkungannya, individu

dapat berpartisipasi (ikut serta) dengan lingkungannya dan individu dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Relasi yang terbangun di lingkungan kerja mengarah pada upaya untuk menyesuaikan dengan lingkungan, karena pada proses penyesuaian tersebut akan mengubah lingkungan sesuai dengan keinginan atau keadaan yang disepakati oleh individu - individu pembentuk bangunan kerja. Perubahan yang ada menandakan bahwa perubahan yang terencana maupun tidak terencana harus ditangkap sebagai peluang untuk meningkatkan kualitas sebagai bagian dari lingkungan kerja.

Konteks relasi yang terbangun di lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada kesepakatan bentuk relasi atau meneguhkan status saja, namun juga kesepakatan pada bentuk komunikasi yang dijalankan sehari-hari. Tidak menutup kemungkinan bahwa kesadaran posisi di lingkungan kerja mengubah tata cara berkomunikasi. Situasi formal bisa berubah menjadi non formal, dan juga sebaliknya. Untuk itu yang perlu ditegaskan bahwa dalam membangun relasi secara personal, dapat melahirkan saling ketertarikan yang akan bersinergi dengan lahirnya ide-ide yang disepakati bersama.

Menurut pemikiran Zanden dalam (Hanurawan, 2010) terdapat beberapa faktor yang bisa menentukan dalam memahami kemenarikan sosial (*social attraction*), antara lain: kedekatan (*proximity*), penampilan fisik (*physical appearance*), keserupaan (*similarity*), kelengkapan (*complementarity*), dan pertukaran sosial (*social exchange*). Faktor-faktor ini bisa terkelola secara profesional ketika ada penyesuaian diri dan pengendalian diri satu dengan yang lainnya.

Dimensi Komunikasi Manajemen

Komunikasi merupakan aspek penting dalam segala bidang sehingga dapat dinyatakan bahwa komunikasi mampu menentukan kualitas manajemen serta kualitas kepemimpinan (Abidin, 2015). Kualitas manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian yang ditujukan untuk mencapai suatu tujuan bersama. Keterlibatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya tidak dapat dipungkiri memainkan peran penting yang akan menggerakkan semua fungsi manajemen.

Komunikasi secara lisan, tulisan dan penggunaan teknologi komunikasi dioptimalkan, sehingga membuka saluran komunikasi seluas-luasnya dan diusahakan untuk tidak ada hambatan psikologis maupun hambatan status dalam berkomunikasi (Rosilawati & Mulawarman, 2014).

Komunikasi dapat dipahami sebagai usaha untuk menyatakan identitas diri, proses untuk mempersuasi orang lain sehingga orang berperilaku sesuai dengan yang diinginkan serta upaya untuk membina relasi dengan orang lain. Komunikasi memasuki sendi-sendi kehidupan masyarakat yang sehingga mampu mewujudkan harapan bersama yaitu dimensi harmonisasi bersama.

Untuk menuju pada harmonisasi sebuah hubungan, maka aspek penting yang bisa dipertimbangkan adalah munculnya hubungan yang profesional dengan membentuk *goodwill*, toleransi (*tolerance*), saling bekerjasama (*mutual understanding*), dan saling menghargai (*mutual appreciation*) berdasarkan prinsip-prinsip hubungan yang harmonis (Abidin, 2015).

Komunikasi manajemen pada dasarnya juga harus dimiliki orang-orang

yang terlibat dalam organisasi. Komunikasi manajemen juga mengarah pada fungsi-fungsi utama pada proses manajemen yaitu *planning, organizing, directing dan controlling*. Dari sudut pandang penggerak organisasi yaitu sumber daya manusia, bisa menjelaskan tentang situasi dan kondisi yang ada di organisasi. Sedangkan dalam aspek kompetensi, mengarah pada pemahaman tentang ketrampilan berkomunikasi yang setiap saat akan dapat ditingkatkan. Jika memperbincangkan kemampuan berkomunikasi, maka yang patut ditekankan adalah bahwa ketrampilan berkomunikasi dapat dipelajari di berbagai kesempatan yang ada. Dengan kemampuan ini, maka tercipta dimensi komunikasi manajemen yang selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

Tujuan utama dari komunikasi manajemen adalah upaya untuk memanfaatkan secara optimal sumber daya untuk meningkatkan kapasitas dan menciptakan situasi yang kondusif. Kondisi ini dapat teraih dengan memanfaatkan teknologi komunikasi secara optimal serta mengoptimalkan konvergensi dari medium komunikasi yang pada saatnya memberikan ruang gerak yang optimal.

Kontribusi Teori Pengembangan Hubungan (*Self-Disclosure*)

Relasi merupakan sebuah aspek penting dalam komunikasi antar pribadi dan merujuk pada bentuk komunikasi yang lain dengan menitikberatkan pada pengembangan diri individu untuk membentuk hubungan, mengembangkan hubungan dan mengakhiri sebuah hubungan.

Self-disclosure atau pengungkapan diri merupakan proses mengungkapkan informasi pribadi kepada orang lain

(Daryanto & Raharjo, 2016). Dalam lingkungan kerja, relasi yang dibangun mendorong adanya keterbukaan. Namun yang harus diingat bahwa keterbukaan tidak berarti tidak ada filter dalam diri seseorang ketika ingin mengungkap semua informasi. Keterbukaan itu sendiri ada batasnya, sehingga ada rambu-rambu yang harus selalu diingat oleh individu bahwa relasi yang dibangun bisa berakhir karena adanya informasi yang diputarbalikkan atau dijadikan senjata untuk melemahkan posisi rekan kerja.

Teori *Self disclosure* memandang bahwa dalam diri seseorang terjadi proses berbagi informasi dengan orang lain yang berkaitan dengan pengalaman, perasaan, masa depan serta hal lain yang masih bisa diperbincangkan bersama. Upaya untuk memahami proses pengungkapan diri akan terkait dengan keakraban yang dibangun serta ketepatan waktu ketika komunikasi berlangsung. Teori ini terkait dengan “bangunan” kepercayaan yang ditegaskan oleh kedua belah pihak. Pengungkapan diri yang sifatnya pribadi pada dasarnya membutuhkan kejujuran sehingga masing-masing mampu melakukan kontrol diri.

METODE PENELITIAN

Karya ini merupakan artikel kajian literatur yang mengkombinasikan kajian penelitian, dokumen literasi, dan pengalaan empiris di lapangan. Pendekatan literasi berbasis publikasi dan literatur serta pengalaman empirik dan verifikasi informasi merupakan metode kajian ini. Verifikasi informasi dilakukan sebagai tahap akhir dengan pengalaman empiric di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik organisasi secara umum bersifat dinamis, memerlukan informasi, mempunyai tujuan dan struktur (Muhammad, 2005). Dinamisasi terwujud

karena dalam sebuah organisasi harus selalu siap menerima perubahan dan siap dengan segala tantangan yang ada. Perubahan yang terjadi memang bisa dilihat dari berbagai sudut pandang, mulai dari sumber daya yang mendukung, kondisi sosial hingga perkembangan teknologi. Sedangkan jika dilihat dari ketercukupan informasi, maka ada proses olah informasi yang sangat berguna bagi organisasi. Informasi tentunya dapat diperoleh dari komunikasi yang dijalankan oleh berbagai pihak, baik melalui medium personal, massa hingga media sosial yang saat ini begitu kuatnya menjadi pelopor tersampainya informasi secara cepat ke berbagai penjuru dunia. Sedangkan dari sudut pandang tujuan dari organisasi, kembali lagi memberi keyakinan bahwa sumber daya yang ada harus mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui partisipasi aktif (Siregar, 2012).

Untuk mencapai tujuan bersama, maka lingkungan yang kondusif dalam arti aman dan menyenangkan akan sangat membantu. Komunikasi manajemen merupakan instrumen yang dapat digunakan dan dimanfaatkan untuk memulai dan menjaga interaksi. Komunikasi manajemen juga sebagai alat yang berfungsi sebagai penghubung dan mampu membangkitkan motivasi anggota. Tata kelola yang menjadi prioritas adalah harmonisasi anggota organisasi.

Komunikasi manajemen juga memuat tentang pengelolaan pesan. Isi dan tujuan komunikasi dalam teori sistem yaitu pengendalian dan koordinasi, saluran partisipasi dalam pembuatan keputusan, penyesuaian subsistem (unit kerja kategori) dan penyesuaian organisasi dengan lingkungan (Katuuk et al., 2016).

Faktor-faktor personal yang dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kerja kelompok antara lain:

1. Persepsi terhadap diri pribadi (*Self perception*)
Mengutip Coher, Fisher dalam (Daryanto & Raharjo, 2016), menjelaskan bahwa persepsi merupakan proses psikologis yang diasosiasikan dengan interpretasi dan pemberian makna terhadap objek tertentu. Persepsi tidak hanya terbatas pada pengetahuan mengenai diri pribadi, namun juga mengenai karakter yang terlihat sebagai realitas bagi diri sendiri.
2. Kesadaran pribadi (*self awareness*)
Kesadaran terhadap diri sendiri memberikan penyadaran bahwa seseorang memiliki identitas individu. Bersama itu pula muncul sifat-sifat pribadi yang ditampilkan pada saat berinteraksi dengan orang lain.
3. Persepsi terhadap orang lain
Persepsi ini mencakup karakteristik fisik serta perilaku yang muncul dari seseorang.

Faktor personal ini pada saatnya memainkan peran yang dimiliki masing-masing individu dalam tata kelola relasi berdasarkan kesepakatan yang dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat. Relasi dengan teman sebaya terbentuk dari tatanan yang sederhana hingga kompleks. Relasi ini membutuhkan energi yang setiap hari dikeluarkan, melalui komunikasi verbal dan non-verbal serta sikap yang menyertainya.

Melihat faktor personal yang menegaskan bahwa manusia pada dasarnya adalah makhluk biologis yang juga selalu berupaya untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang ada, termasuk kebutuhan membangun relasi dengan individu lain di luar lingkungan keluarga. Dengan membangun relasi yang menyenangkan, pastinya akan terjadi proses transfer *positive energy* yang mampu

menggerakkan kondisi biologis yang bagus, misalnya tumbuhnya kesehatan yang baik, konsentrasi yang baik dan akan mempengaruhi proses komunikasi sehingga mampu mencapai tujuan bersama (Suranto, 2011).

Kondisi ini juga didukung oleh tumbuhnya sikap atau motivasi dalam diri individu, terkait dengan kepribadian seseorang. Kepribadian atau faktor yang dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kerja kelompok di lingkungan kerja juga didukung oleh faktor psikologis. Faktor ini erat kaitannya dengan pengetahuan, kehendak, sikap dan sebagainya (Suranto, 2011). Faktor ini bermain dalam setiap aktivitas di sebuah organisasi, karena adanya komunikasi yang dijalankan, baik pada tatanan personal maupun kelompok serta komunikasi organisasi hingga massa. Komunikasi organisasi terbangun setiap saat tanpa adanya pembatasan yang signifikan karena masing-masing mampu memainkan peran secara profesional.

Kerangka psikologis yang terwujud dalam ranah kognitif, afektif dan konatif mampu memberikan pemantapan pada berjalannya peran yang ada. Keterlibatan sisi subjektivitas tidak dapat ditolak, meskipun kadang mampu memunculkan konflik personal. Konflik ini muncul ketika pimpinan berusaha untuk ikut campur pada ranah personal seseorang dengan mengatasnamakan posisi sebagai pengambil kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Jika hal ini ditanamkan dalam keseharian, dengan lebih berpihak pada ranah subjektivitas, pastinya akan mampu “menggoyang” organisasi atau memunculkan “penyakit” yang tidak mudah diobati.

Upaya membangun komunikasi manajemen pastinya tidak memandang orang lain sebagai lawan yang bisa diintimidasi. Bangunan yang kokoh

terwujud apabila komunikasi manajemen berlangsung dengan mengurai sisi personal yang lebih bersahaja. Tidaklah mudah, namun seiring dengan posisi seseorang yang semakin strategis dan dalam jangka waktu yang terbatas, akan menggerakkan seseorang untuk berada pada posisi yang membawa situasi harmonis. Setiap orang mampu tumbuh menjadi seseorang yang bekerja secara kreatif, bukan bekerja atas dasar tekanan dari seorang pemimpin. Saling menghargai sikap, pendapat dan keputusan yang diambil oleh seseorang tanpa mengganggu produktivitas seseorang adalah muara dari *peer-personality* yang utuh. Tidak hanya melangkah berdasarkan senioritas maupun junioritas. Tumbuhnya keyakinan bahwa karakter yang dimiliki individu, bisa berada pada situasi yang tidak dibayangkan sebelumnya. Perlahan jika komunikasi manajemen tercipta secara negatif, maka bisa “membuyarkan” potensi yang dimiliki sumber daya manusia di sebuah lingkungan kerja.

Taruhlah bahwa lingkungan kerja memberikan ruang yang luas untuk terbentuknya *peer-personality* yang bisa dikatakan sebagai sebuah “kubu”. Realitas ini dapat ditemui di berbagai lingkungan kerja, sehingga pengambilan sebuah keputusan terkadang hanya didasari pertukaran pembicaraan semata dalam jangka waktu yang pendek. Tidak dilakukan peramalan jangka panjang (dampak) yang lebih kongkrit dari keputusan yang dibuat. Untuk mengembalikan ke situasi yang harmonis pada akhirnya membutuhkan energi yang lebih besar.

Orang-orang terbaik dalam lingkungan kerja seakan tidak mudah didapatkan, karena yang muncul adalah faktor *like* dan *dis-like*. Tertutupnya sumbangsih dari kelompok lain atau juga penolakan terhadap ide baru, dikeluarkan

oleh lingkungan yang bukan ring satu terkadang terlambat untuk disadari. Bisa dikatakan bahwa yang terlihat nilai baik atau dinilai baik dalam diri seseorang adalah yang pas dengan diri pemimpin. Sesuai dengan pola pikirnya dan sesuai dengan kata hatinya. Tidak mengherankan apabila dalam lingkungan organisasi muncul *stereotype* tidak baik pada orang-orang tertentu pada situasi formal dan informal.

Mulyana dalam (Panuju, 2001) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi terjadi dalam sebuah organisasi, bersifat formal dan informal dan berlangsung dalam jaringan yang lebih luas dari komunikasi kelompok. Komunikasi organisasi juga melibatkan komunikasi diadik, *interpersonal communication* dan tidak menutup kemungkinan pada komunikasi publik. Dalam kerangka organisasi, komunikasi formal lebih mengacu pada struktur organisasi, baik komunikasi ke bawah maupun komunikasi ke atas.

Relasi yang terbentuk dalam lingkungan kerja menjadikan sebuah kajian yang terus berkembang dalam kerangka ilmu komunikasi. Selama ini terdapat banyak hal yang menarik untuk dibicarakan dan mendapat perhatian karena muncul keunikan dalam relasi yang terbangun. Jika satu pihak dengan pihak yang lain bertingkah laku, bisa terjadi peniruan, penolakan atau juga persepsi berbeda. Relasi yang terbangun juga dapat dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Sebuah hubungan yang menyenangkan mampu menciptakan situasi untuk membangkitkan semangat kerja. Terkadang relasi yang ada sangat sulit untuk dikaji. Totalitas pribadi seseorang yang terlibat dalam hubungan tidak semuanya berdasarkan sifat alami atau

kejujuran, namun terkadang juga penuh drama.

Masing-masing bisa menilai makna “jujur” dalam hubungan. Ketika seseorang tidak mampu mengungkapkan kebenaran, maka terlihat adanya komunikasi yang dipaksakan. Terlepas dari untung dan rugi bagi orang-orang yang terlibat. Namun kondisi terpenting adalah “kemenangan” yang mendamaikan itu milik siapa.

Ada banyak perbedaan yang terkadang muncul dalam sebuah relasi. Munculnya *peer-personality* inilah mampu memberikan nuansa lain pada interaksi di lingkungan kerja. Bagaimana komunikasi mampu berperan secara nyata, tidak dapat lagi dilihat nilai-nilai profesionalitas yang lebih berperan. Namun lebih terlihat nilai-nilai kekeluargaan, teman, sahabat bahkan saudara yang lebih akrab. Ada banyak perbedaan yang muncul, karena terbentuknya pola-pola interaksi yang dapat dipahami bersama dan memberi tanggapan yang sifatnya dinamis.

Dengan menggaris bawahi konsep *peer-personality*, maka dapat dapat meramalkan sebuah hubungan yang didasari kebersamaan akan dapat bertahan lama atau adanya penurunan kualitas dikarenakan munculnya bibit konflik serta berada pada titik jenuh. Berbagai kualitas sebuah hubungan yang dibangun dengan banyak orang, mampu memberikan sudut pandang yang berbeda dalam memberikan penilaian kepada orang lain. Baik pada saat proses diskusi berlangsung maupun menilai berdasarkan informasi yang masuk dari orang lain. Keterbukaan ruang inilah menjadi pemicu munculnya topik pembicaraan yang sifatnya lebih pribadi.

Sedangkan sudut pandang *peer-personality engagement* dapat memiliki dampak yang positif bagi individu maupun organisasi karena muncul sikap yang

positif dan berkorelasi terhadap kepuasan kerja. Adanya keterlibatan individu dengan rekan sebaya secara penuh dan merasa antusias serta tertarik dengan aktivitas yang ditekuni. Jika lingkungan kerja tercipta komunikasi yang baik dengan mengedepankan ikatan yang ada, maka akan menumbuhkan keinginan bekerja dengan sepenuh hati dan bersemangat dalam menyelesaikan rutinitas sehari-hari (Zamralita, 2013).

Komunikasi manajemen pada saatnya akan terbentuk ketika berhadapan dengan seseorang yang memiliki sifat terbuka atau juga tertutup. Masing-masing orang memiliki keinginan untuk membangun relasi dengan orang-orang yang berada di sekitarnya. Tidak menutup kemungkinan terjadinya proses seleksi secara alami. Ketika relasi yang terbentuk membuat nyaman, maka hubungan tersebut bisa meningkat dan jarak sosial yang ada menuju pada jarak pribadi. Bahkan jarak sosial seakan ditiadakan, sehingga proses komunikasi yang berlangsung menunjukkan adanya kedekatan. Tentunya hal ini mengingkarkan adanya *mutual understanding*.

Sebaliknya, situasi yang tidak nyaman juga dapat tercipta apabila relasi yang terbangun tidak menjadikan individu-individu tersebut bersikap nyaman. Ketika meninjau lebih jauh tentang komunikasi manajemen pada sebuah institusi tentunya tidak akan meninggalkan kajian tentang bagaimana SDM yang ada dapat mengelola berbagai perbedaan yang muncul dalam hubungannya dengan rekan kerja lain sehingga mampu melanjutkan interaksi dan komunikasi dengan pihak lain.

Aturan-aturan banyak dibicarakan pada tatanan personal dan munculnya berawal dari adanya intensitas yang kuat untuk bertemu sesama rekan kerja sehingga pola-pola setiap hari memiliki ritme yang sama. Ketika perjumpaan dengan orang

lain memberikan sebuah nuansa yang berbeda, memberikan supporting dalam bentuk lain serta pemerolehan informasi yang sifatnya berbeda.

Pada akhirnya proses ini bisa mempengaruhi kualitas relasi yang dibangun dengan pihak-pihak yang bekerjasama. Hal ini tidak dapat dipungkiri bahwa dinamika yang ada di masyarakat, seakan-akan menunjukkan bahwa relasi yang ada bagaikan sebuah drama, karena ada peran yang melekat.

Masing-masing individu memiliki gaya berbeda. Kekuatan komunikasi untuk membangun relasi semakin kuat didasari oleh munculnya sebuah kepercayaan satu sama lain, intensitas yang tinggi untuk berjumpa secara tatap muka, dan juga adanya upaya untuk melakukan sebuah pendekatan terhadap seseorang.

Keterbukaan tidaklah semata-mata letusan individu, tapi dikelola oleh suatu kontrak hubungan yang mencakup suatu konsensus terhadap biaya dan imbalan bersama (Morissan, 2013). Ketika seseorang berkeinginan untuk mengungkapkan informasi pribadi kepada orang lain maka orang tersebut dan orang lain menjadi pemilik bersama atas informasi yang diceritakan. Petronio dalam (Morissan, 2013) menjelaskan bahwa ada pengelolaan perbatasan antara wilayah (*boundary management*) pribadi dan wilayah publik dan hal tersebut dijelaskan sebagai sebuah proses yang memang menggunakan aturan dalam berinteraksi dengan orang lain. Karakteristik pengelolaan perbatasan dalam sebuah relasi yang ada memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Aturan dibuat berdasarkan hasil negosiasi. Dalam hal ini yang patut untuk dipahami adalah bahwa pengelolaan perbatasan bukanlah

keputusan individu tetapi suatu negosiasi terhadap aturan yang akan menentukan apakah sebuah informasi akan disampaikan atau disimpan. Pada butir ini sifatnya proses mendiskusikan atau menegosiasikan lebih dilihat sebagai kekuatan untuk membedakan dengan teori lain.

2. Aturan dibuat dengan mempertimbangkan risiko manfaat. Aturan dalam mengelola perbatasan ini dikembangkan dengan rasio yang disebut rasio risiko manfaat artinya yang bisa diperoleh dengan mengungkapkan informasi pribadi. Penilaian resiko berarti berpikir mengenai *cost* dan *reward* karena mengungkapkan informasi yang sifatnya pribadi.

3. Aturan dibuat dengan mempertimbangkan kriteria lain. Adapun kriteria yang sedang dibicarakan dan sudah banyak disosialisasikan kepada masyarakat adalah aturan dalam pengelola perbatasan mencakup ekspektasi budaya, bedakan gender, motivasi pribadi, dan tuntutan situasi aturan mengenai pengelolaan perbatasan dapat berubah sewaktu-waktu karena memiliki keunikan tersendiri. Menegosiasikan aturan bersama tentang informasi yang sifatnya pribadi menjadi sesuatu yang menyulitkan. Aturan yang dapat dinegosiasikan adalah: 1) aturan mengenai wilayah terbuka atau tertutup. 2) aturan-aturan mengenai "hubungan perbatasan" yaitu mengenai siapa yang berada di dalam perbatasan, dan siapa yang berada di luar perbatasan. 3) kepemilikan

perbatasan, yaitu hak dan tanggung jawab masing-masing pihak.

Ketika melihat teori pengembangan hubungan, yang menandakan bahwa hubungan antarpribadi adalah hal yang dinamis atau selalu berkembang. Teori ini dapat dikatakan memberikan sebuah gambaran bahwa terdapat pola-pola pengembangan hubungan yang dapat diidentifikasi atau dapat diprediksi (Devito, n.d.). Pada kondisi yang memainkan komunikasi manajemen, tentunya pengembangan hubungan dari teman sebaya lebih membawa pada situasi yang positif untuk mengatasi berbagai persoalan yang muncul di lingkungan kerja.

PENUTUP

Simpulan dan Saran

Manajemen komunikasi bisa berkembang mengikuti laju organisasi. Manajemen komunikasi yang bersifat statis lebih terlihat pada organisasi yang memiliki *standart operasional procedure* sangat ketat. Sedangkan manajemen komunikasi yang bersifat dinamis mampu memberikan nuansa lain ketika individu dalam organisasi mampu memainkan peran secara profesional. Profesionalitas tersebut menjadi kunci keberhasilan yang tidak dapat memberikan beban personal secara berlebihan karena adanya kemampuan pengelolaan diri secara komprehensif.

Peer-personality menjadi kunci bagi pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang mampu menempatkan standart “pantas” dari kaca mata pimpinan dengan tidak menempatkan subjektivitas yang tinggi. Terlepas dari adanya kedekatan yang terbangun, tetap harus mampu menempatkan diri pada koridor tata kelola sumber daya manusia dalam

upaya untuk memperkuat sinerjitas proses komunikasi manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Y. Z. (2015). *Manajemen Komunikasi. Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Pustaka Setia.
- Adi, D. S., & Saudah. (2018). Keseimbangan Komunikasi Dalam Penguatan Identitas Komunitas Kreatif Telematika Kota Malang. *Mediakom*, 1(2). <https://doi.org/10.32528/mdk.v1i2.1574>
- Daryanto, & Raharjo, M. (2016). *Teori Komunikasi*. Jakarta: Gava Media.
- Devito, J. A. (1997). *Komunikasi Antarmanusia* (5th ed.). Jakarta: Professional Books.
- Golsteyn, B. H. H., Non, A., & Zölitz, U. (2017). The Impact of Peer Personality on Academic Achievement The Impact of Peer Personality on Academic Achievement*. Diakses di <http://www.econ.uzh.ch/static/wp/econwp269.pdf>
- Hanurawan, F. (2010). *Psikologi Sosial*. Bandung: Rosdakarya.
- Hasrullah. (2013). *Beragam Perspektif Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Katuuk, O. M., Mewengkang, N., & Kalesaran, E. R. (2016). No Title Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Eksistensi Sanggar Seni VOX Angelica. *Acta Diurna*, 1(5). Diakses di <https://media.neliti.com/media/publications/91632-ID-peran-komunikasi-organisasi-dalam-mening.pdf>.
- Morissan. (2013). *Teori Komunikasi*

- Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana Prenada.
- Moss, S., & Tubbs, S. L. (2001). *Human Communication, Prinsip-Prinsip Dasar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, A. (2005). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, Z. (1989). *Teknologi Komunikasi Dalam Perspektif Latar Belakang dan Perkembangannya*. Jakarta: FE Universitas Indonesia.
- Panuju, R. (2001). *Komunikasi Organisasi dari Konseptual-Teoritis Ke Empirik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rosilawati, Y., & Mulawarman, K. (2014). Komunikasi Organisasi pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta. *Makna*, 5(1), 31–41. jurnal.unnisula.ac.id
- Saudah. (2015). Dampak Perkembangan Teknologi Komunikasi Seluler Terhadap Perilaku Adaptif Pedagang Pasar Tradisional. Diakses di *SNIRA*. https://www.researchgate.net/publication/326930081_DAMPAK_PERKE
- MBANGAN TEKNOLOGI KOMUNIKASI SELULER TERHADAP PERILAKU ADAPTIF PEDAGANG PASAR TRADISIONAL
- Saudah. (2018). *Pendekatan helping relationship pada management komunikasi*.
- Siregar, N. S. S. (2012). Interaksi Komunikasi Organisasi. *Perspektif*, 5(1), 27–40. ojs.uma.ac.id
- Suranto, A. (2011). *Komunikasi Interpersonal*. Jakarta: Graha Ilmu.
- WA, G. (2004). *Psikologi Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Zahara, E. (2018). Peranan Komunikasi Organisasi Bagi Pimpinan Organisasi. *Warta*, 56. Diakses di jurnal.dharmawangsa.ac.id.
- Zamralita. (2013). Pengaruh Kepribadian Terhadap Work Engagement. *IJAS*, 3(3), 88–93. <http://jurnal.unpad.ac.id/ijas/article/view/15054/7123>