

STUDI KAJIAN: WORKPLACE COMMUNICATION SKILLS

Davina Meta Mutiara¹, Diandri
Nadja Rimarsha², Syakila Putri
Alysya³, Shafa Salsabila⁴, Mada
Aditia Wardhana⁵

¹⁻⁵Jurusan Manajemen, Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas
Mulia

Article history

Received: November 2025

Revised: November 2025

Accepted: November 2025

*Corresponding author

maw.wardhana@univesitasmulia.ac.id

Abstrak

Workplace Communication Skills (WCS) terbukti menjadi fondasi kritis bagi keunggulan kompetitif perusahaan dalam konteks pasar global yang dinamis. Penelitian ini berhasil memetakan konseptual WCS yang mengintegrasikan kompetensi sosial fundamental—mulai dari komunikasi verbal, non-verbal, tertulis, elektronik, hingga keterampilan interpersonal, negosiasi, presentasi, dan retorika digital—dengan tuntutan Revolusi Industri Keempat. Melalui analisis sistematis terhadap 44 artikel terpilih dari DOAJ, studi ini mengidentifikasi mekanisme kausal dimana penguasaan WCS membentuk keunggulan perusahaan melalui tiga jalur utama: peningkatan efisiensi operasional via kolaborasi tim yang efektif, penguatan orientasi pasar melalui kemampuan mempresentasikan nilai, dan pencegahan masalah organisasi seperti kekerasan psikologis di tempat kerja. Temuan kajian menegaskan bahwa integrasi teknologi digital dalam pengembangan WCS tidak hanya memfasilitasi metode pelatihan dan penilaian yang inovatif, tetapi juga secara langsung mendukung terciptanya tenaga kerja yang kompeten secara teknis dan sosial. Oleh karena itu, investasi strategis dalam WCS merupakan prasyarat untuk membentuk modal manusia unggul yang mampu menghadirkan keuntungan berkelanjutan dan daya saing jangka panjang bagi organisasi.

Kata Kunci: Komunikasi Bisnis, Kompetensi Sosial, Keterampilan Komunikasi

Abstract

Workplace Communication Skills (WCS) are proven to be a critical foundation for a company's competitive advantage in the context of a dynamic global market. This study successfully conceptualizes a map of WCS that integrates fundamental social competencies—from verbal, non-verbal, written, and electronic communication to interpersonal skills, negotiation, presentation, and digital rhetoric—with the demands of the Fourth Industrial Revolution. Through a systematic analysis of 44 selected articles from the DOAJ, this study identifies the causal mechanisms through which WCS mastery shapes corporate excellence via three main pathways: enhancing operational efficiency through effective team collaboration, strengthening market orientation through the ability to present value, and preventing organizational issues such as psychological workplace violence. The findings confirm that the integration of digital technology in WCS development not only facilitates innovative training and assessment methods but also directly supports the creation of a workforce that is competent both technically and socially. Therefore, strategic investment in WCS is a prerequisite for building superior human capital capable of delivering sustainable profits and long-term competitive strength for organizations.

Keywords: Business Communication, Social Competence, Communication Skills

PENDAHULUAN

Keterampilan komunikasi di tempat kerja (*workplace communication skills*) adalah kemampuan penting, sering diklasifikasikan sebagai "soft skills" atau "kompetensi sosial", yang mencakup berbagai bentuk interaksi seperti komunikasi verbal, non-verbal, tertulis, dan elektronik, serta sangat krusial untuk interaksi kerja yang berhasil dan komunikasi profesional (Ward et al., 2025; IIMATKO, 2012). Kompetensi utama yang ditekankan dalam konteks ini meliputi keterampilan interpersonal, negosiasi, presentasi, dan kemampuan untuk menyampaikan ide secara efektif, di samping mendengarkan secara aktif (*mindful listening*) dan memberikan umpan balik yang konstruktif (Laaksonen & Tenhunen, 2023; Mtebe et al., 2020; Nakano, 2025; Singh & Harun, 2020; Soobramoney & Govender, 2025). Bagi perusahaan, penguasaan keterampilan komunikasi yang kuat sangat penting karena memiliki peran sentral dalam memastikan lingkungan kerja yang fungsional dan produktif (Stark & McElfresh, 2020), dan karenanya sangat dihargai di pasar global yang dinamis (Soobramoney & Govender, 2025). Komunikasi yang efektif sangat vital untuk mengelola tim dan mempertahankan kinerja tinggi, terutama di lingkungan kerja yang tersebar (Queiroz et al., 2025), dan memfasilitasi kolaborasi yang sukses di antara para profesional (Cameron et al., 2025). Keterampilan komunikasi yang baik juga membantu membina hubungan dengan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) (Lung, 2015; Soobramoney & Govender, 2025), menciptakan suasana yang terbuka (Laaksonen & Tenhunen, 2023), dan memengaruhi hasil klinis, termasuk keselamatan pasien, kepuasan, dan kepatuhan klien terhadap rekomendasi penyedia layanan kesehatan (dalam konteks medis) (Dorrestein et al., 2025; Møller et al., 2021). Sebaliknya, kurangnya keterampilan komunikasi dapat menyebabkan konflik (Universitaria, 2012), menghambat kemajuan karier, membuat profesional rentan terhadap ketidakpuasan atau *burnout* (Tanzi et al., 2020), dan bahkan keterampilan seperti komunikasi asertif dan empatik diakui sebagai intervensi prioritas untuk mencegah kekerasan psikologis di tempat kerja (PVW) (Abregú-Tueros et al., 2024).

Keadaan terkini mengenai keterampilan komunikasi di tempat kerja (*workplace communication skills*) menegaskan bahwa kompetensi ini, yang sering diklasifikasikan sebagai "soft skills" atau "kompetensi social", adalah fondasi penting yang mendukung lingkungan kerja yang fungsional, produktif, dan berkinerja tinggi, terutama di pasar global yang dinamis (Mtebe et al., 2020; Stark & McElfresh, 2020; van den Berg & de Villiers, 2021). Proposisi yang telah banyak dikaji mencakup efektivitas berbagai metode pelatihan dan penilaian, terutama dalam Pendidikan Profesi Kesehatan (*Health Professions Education – HPE*), dengan banyak studi yang berfokus pada validitas dan keandalan *Workplace-Based Assessment* (WPBA) seperti umpan balik 360° dan *Anaesthesia-Clinical Evaluation Exercise* (A-CEX) (Dorrestein et al., 2025). Selain itu, penelitian telah menginvestigasi peran teknologi, seperti penggunaan *Virtual Reality* (VR) untuk meningkatkan empati dan komunikasi (Queiroz et al., 2025), serta penerapan tugas daring (*online tasks*) dan *vlog* sebagai alat penilaian untuk mengembangkan keterampilan

komunikasi dan konten di berbagai disiplin ilmu (Le Vo, 2022; van den Berg & de Villiers, 2021). Sudah dikonfirmasi pula bahwa keterampilan komunikasi asertif dan empatik merupakan intervensi prioritas yang diakui untuk mencegah kekerasan psikologis di tempat kerja (PVW) (Abregú-Tueros et al., 2024; Asadi et al., 2023), sementara analisis kebutuhan menunjukkan bahwa keunggulan lisan dan tulisan yang efektif adalah persyaratan industri yang sering kali menjadi kekurangan di kalangan lulusan (Singh & Harun, 2020; Soobramoney & Govender, 2025).

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang menuntut kajian literatur yang lebih dalam, terutama terkait tantangan dalam transfer keterampilan komunikasi dari lingkungan akademik atau simulasi ke praktik tempat kerja yang sebenarnya, di mana faktor-faktor seperti budaya departemen, hierarki, dan prioritas topik teknis menghambat pemanfaatan penuh keterampilan yang telah dilatih (Møller et al., 2021). Kesenjangan signifikan lainnya terletak pada area penilaian kompetensi, yaitu kurangnya bukti validitas yang memadai terkait *response processes* dan *consequences* dari metode *Communication Skills Assessment* (CSA), yang hanya dilaporkan dalam sekitar 10-11% studi, serta kebutuhan untuk secara eksplisit mendefinisikan konstruksi keterampilan komunikasi yang sedang diukur (Dorrestein et al., 2025). Lebih lanjut, diperlukan penelitian untuk menyelidiki psikometri penilaian yang didukung *Artificial Intelligence* (AI), karena penggunaan teknologi ini dalam pelatihan terus meningkat (Dorrestein et al., 2025), dan untuk mengidentifikasi waktu optimal dalam program pelatihan untuk memperkenalkan strategi komunikasi dan manajemen guna meningkatkan kolaborasi (Weinmayr et al., 2020). Pengkajian mendalam terhadap kesenjangan ini melalui tinjauan literatur dapat menjadi instrumental bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan keunggulan, karena memungkinkan perancangan strategi pelatihan yang lebih valid dan tertarget (Dorrestein et al., 2025), yang secara langsung membantu mengatasi defisit keterampilan yang diidentifikasi oleh industri (IIMATKO, 2012), memfasilitasi kolaborasi sukses di lingkungan yang kompleks (Cameron et al., 2025; Weinmayr et al., 2020), dan menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif dan sehat (Stark & McElfresh, 2020; Tanzi et al., 2020).

Integrasi teknologi digital (DT), termasuk alat-alat seperti Kecerdasan Buatan (AI) dan penggunaan tugas daring (*online tasks*), dengan keterampilan komunikasi adalah area kajian krusial yang berkontribusi dalam menjawab pertanyaan riset tentang pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, akuntabilitas, dan kepatuhan. Kajian-kajian yang ada mendukung proposisi bahwa pengembangan keterampilan komunikasi yang didukung teknologi (*technology-enhanced communication skills*), seperti yang diajarkan melalui vlog dan tugas berbasis LMS, adalah fundamental untuk menghasilkan lulusan yang mampu bersaing di pasar kerja yang didorong oleh Revolusi Industri Keempat dan dapat mencapai keunggulan kompetitif (Coffey & Davis, 2019; Le Vo, 2022; van den Berg & de Villiers, 2021). Studi ini menegaskan bahwa pengembangan keterampilan komunikasi yang spesifik, seperti keterampilan interpersonal, negosiasi, dan presentasi, melalui simulasi tempat kerja virtual dan tugas otentik sangat penting

untuk interaksi kerja yang berhasil dan kolaborasi profesional (Le Vo, 2022; van den Berg & de Villiers, 2021). Lebih lanjut, dalam konteks akuntabilitas dan kepatuhan, kajian ini menyoroti bahwa penilaian keterampilan komunikasi (CSA) adalah elemen penting untuk memastikan kompetensi dan menjaga kepatuhan regulasi di berbagai bidang profesional, termasuk Pendidikan Profesi Kesehatan (Dorrestein et al., 2025). Kontribusi utama penelitian terletak pada penemuan adanya kesenjangan validitas dalam metodologi CSA terutama pada bukti yang berkaitan dengan *response processes* dan *consequences* yang membatasi kepercayaan dalam menggunakan nilai asesmen untuk pengambilan keputusan berisiko tinggi (sumatif) (Dorrestein et al., 2025). Dengan menargetkan kesenjangan ini, kajian lebih lanjut dapat memastikan bahwa sistem penilaian komunikasi yang terintegrasi dengan AI atau teknologi lainnya menghasilkan skor yang valid dan andal (Dorrestein et al., 2025), sehingga secara langsung mendukung akuntabilitas profesional, meningkatkan keselamatan dan kepatuhan pasien (Karpınar et al., 2025), serta memenuhi tujuan organisasi secara efektif (Lung, 2015).

Pertanyaan penelitian (1) Bagaimana peta konseptual Workplace Communication Skills (WCS) dapat membentuk keunggulan kompetitif perusahaan dalam konteks pasar global yang dinamis?; (2) Bagaimana mekanisme kausal antara penguasaan WCS dengan terciptanya keunggulan Perusahaan?

METODE

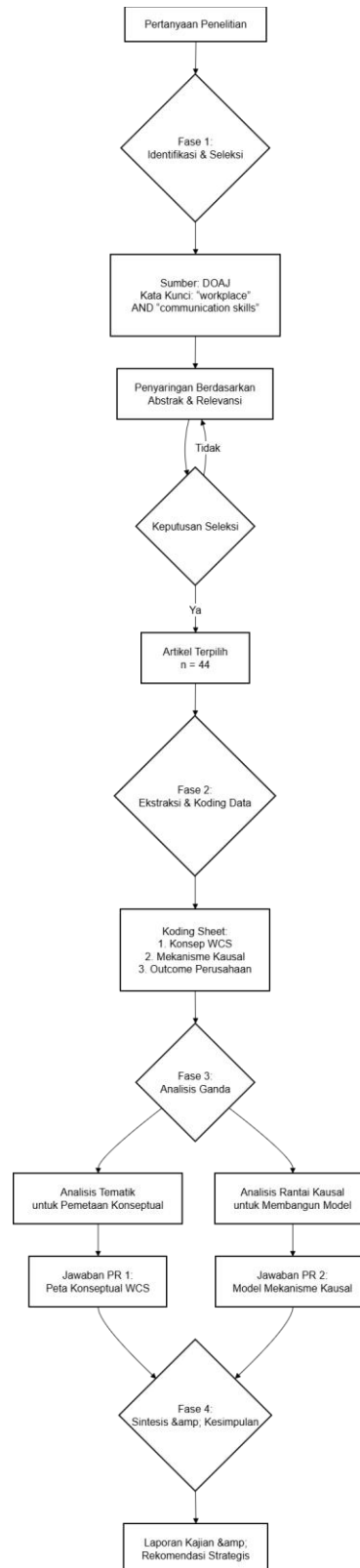
Berdasarkan bagan alir yang disajikan, metodologi penelitian ini dapat dijelaskan sebagai sebuah proses sistematis yang terdiri dari empat fase utama. Penelitian ini dimulai dengan dua pertanyaan penelitian utama yang mengarahkan seluruh proses investigasi. Fase pertama adalah Identifikasi dan Seleksi, di mana artikel-artikel dicari secara khusus dari sumber *Directory of Open Access Journals* (DOAJ) menggunakan kata kunci “workplace” AND “communication skills”. Proses penyaringan kemudian dilakukan berdasarkan abstrak dan tingkat relevansinya dengan pertanyaan penelitian, yang akhirnya menghasilkan 44 artikel terpilih yang memenuhi kriteria inklusi.

Setelah artikel terkumpul, penelitian memasuki Fase kedua, yaitu Ekstraksi dan Koding Data. Pada tahap ini, data dari ke 44 artikel diekstraksi dan dikategorikan secara sistematis ke dalam sebuah *coding sheet*. Lembar koding ini dirancang untuk menangkap tiga jenis data utama: (1) berbagai Konsep WCS yang diidentifikasi, (2) Mekanisme Kausal yang dijelaskan dalam literatur mengenai bagaimana WCS memengaruhi organisasi, dan (3) Outcome Perusahaan yang dikaitkan dengan penerapan WCS, seperti peningkatan produktivitas atau keunggulan kompetitif.

Fase ketiga merupakan inti analitis dari penelitian ini, yaitu Analisis Ganda. Pada fase ini, data yang telah terkoding dianalisis dengan dua pendekatan terpisah yang berjalan paralel. Pertama, Analisis Tematik dilakukan terhadap data pada kategori “Konsep WCS” untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hierarki, yang kemudian disintesis menjadi sebuah Peta Konseptual WCS yang menjawab pertanyaan penelitian pertama.

Secara bersamaan, Analisis Rantai Kausal dilakukan terhadap data pada kategori "Mekanisme Kausal" dan "Outcome Perusahaan" untuk merekonstruksi hubungan sebab-akikut yang menghubungkan keterampilan komunikasi dengan hasil bisnis, sehingga membangun sebuah Model Mekanisme Kausal yang menjawab pertanyaan penelitian kedua.

Akhirnya, penelitian berpindah ke Fase keempat, Sintesis dan Kesimpulan. Kedua hasil analisis; Peta Konseptual dan Model Mekanisme Kausal digabungkan dan ditafsirkan secara bersama-sama. Sintesis ini memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan yang komprehensif mengenai peran WCS dalam membentuk keunggulan perusahaan. Hasil akhir dari seluruh proses ini adalah sebuah Laporan Kajian yang tidak hanya memaparkan temuan, tetapi juga menyertakan Rekomendasi Strategis yang dapat ditindaklanjuti oleh perusahaan dan para peneliti di masa depan.



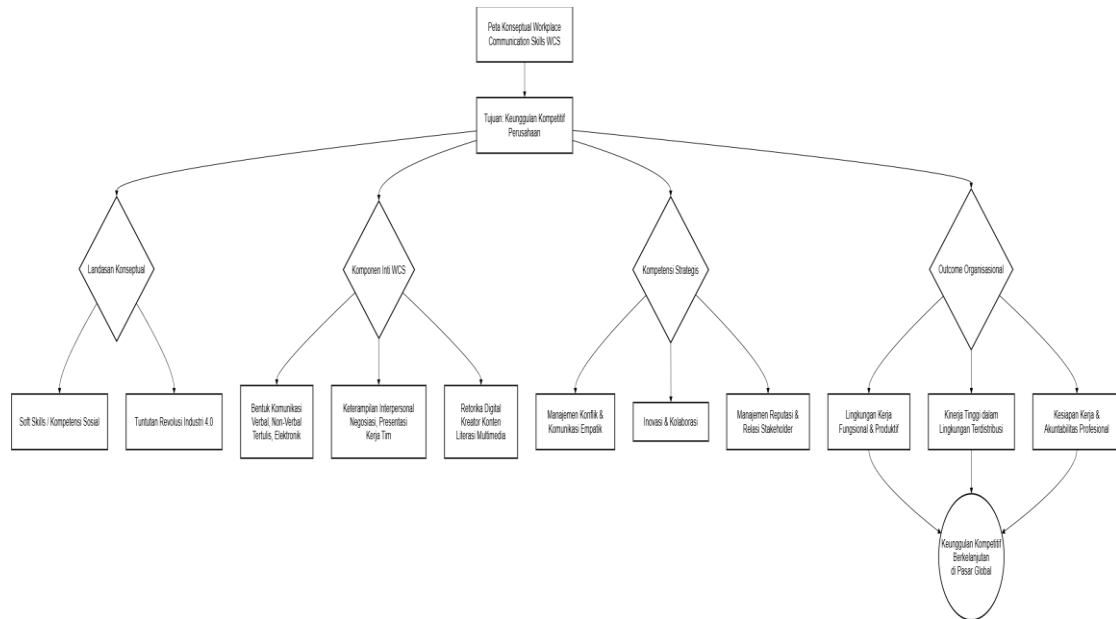
Gambar 1. Analisis data (Sumber Data Primer)

HASIL DAN DISKUSI

Peta Konseptual Workplace Communication Skills (WCS) Dapat Membentuk Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dalam Konteks Pasar Global Yang Dinamis

Peta konseptual Keterampilan Komunikasi di Tempat Kerja (WCS) membentuk keunggulan kompetitif perusahaan dalam konteks pasar global yang dinamis dengan mengintegrasikan serangkaian "soft skills" atau "kompetensi sosial" yang krusial dengan tuntutan teknologi dan kolaboratif yang didorong oleh Revolusi Industri Keempat (4IR) (van den Berg & de Villiers, 2021; IIMATKO, 2012). Keunggulan ini terwujud karena WCS yang terstruktur memastikan perusahaan memiliki lingkungan kerja yang fungsional, produktif, dan mampu mempertahankan kinerja tinggi, terutama dalam lingkungan kerja terdistribusi (distributed work environments) yang semakin umum di pasar global (Queiroz et al., 2025; Stark & McElfresh, 2020). Secara konseptual, pemetaan WCS harus mencakup penguasaan komunikasi verbal, non-verbal, tertulis, dan elektronik sebagai fondasi untuk interaksi kerja yang berhasil (Le Vo, 2022; Lung, 2015). Kompetensi inti yang memengaruhi keunggulan kompetitif meliputi keterampilan interpersonal, negosiasi, presentasi (Le Vo, 2022; Mtebe et al., 2020; Universitaria, 2012), dan kerja tim yang efektif, yang sangat penting untuk mencapai tujuan Bersama (Coffey & Davis, 2019; Soobramoney & Govender, 2025; Universitaria, 2012). Dalam konteks dinamis, peta ini harus memasukkan retorika klasik (keterampilan presentasi) dan retorika digital, yang berfokus pada penyampaian pesan melalui multimedia, memahami sistem diseminasi digital, dan kemampuan untuk berfungsi sebagai pencipta konten (van den Berg & de Villiers, 2021).

Kemampuan untuk menggunakan keterampilan komunikasi secara praktis dan efektif sangat dihargai karena memfasilitasi hubungan dengan semua pemangku kepentingan (stakeholders) (Lung, 2015; Soobramoney & Govender, 2025), membantu mengelola reputasi perusahaan, dan membedakannya dari pesaing (Lung, 2015). Dengan berfokus pada pengembangan WCS melalui intervensi yang menargetkan kemampuan seperti manajemen konflik, inovasi, dan komunikasi empatik (Universitaria, 2012; Walinga et al., 2023), perusahaan dapat secara langsung mengatasi kesenjangan keterampilan yang diidentifikasi oleh industri (Singh & Harun, 2020; Soobramoney & Govender, 2025) dan memastikan lulusan siap kerja (work-ready) (Coffey & Davis, 2019; Soobramoney & Govender, 2025), serta mendukung akuntabilitas dan kepatuhan yang diperlukan dalam operasi profesional, misalnya untuk keselamatan pasien dalam konteks Kesehatan (Dorrestein et al., 2025).



Gambar 2 Peta konseptual Workplace Communication Skills (WCS)

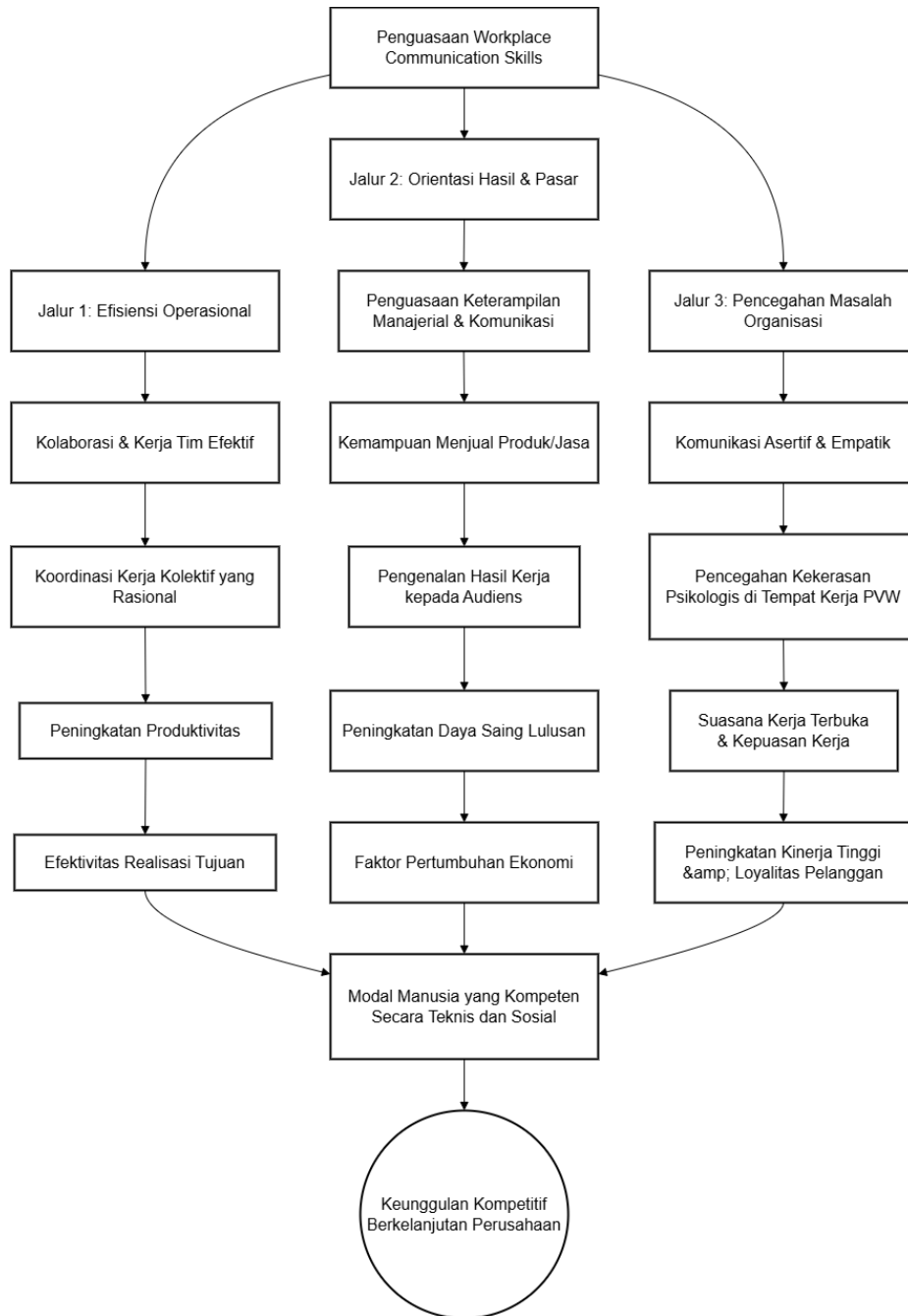
Mekanisme kausal antara penguasaan WCS dengan terciptanya keunggulan Perusahaan

Mekanisme kausal antara penguasaan Keterampilan Komunikasi di Tempat Kerja (Workplace Communication Skills) dengan terciptanya keunggulan kompetitif perusahaan beroperasi melalui beberapa jalur fundamental yang berakar pada peningkatan efisiensi operasional, kualitas layanan, dan pembentukan budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Penguasaan WCS, yang sering dikategorikan sebagai "soft skills" atau "kompetensi sosial" (IIMATKO, 2012), memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan dengan cara memastikan interaksi kerja yang berhasil dan komunikasi profesional yang kuat. Pertama, WCS yang efektif, keterampilan interpersonal, negosiasi, presentasi, dan kemampuan untuk menyampaikan ide secara efektif (Le Vo, 2022; Singh & Harun, 2020), komponen kunci dalam kolaborasi dan kerja tim. Kolaborasi yang sukses di antara para profesional (Universitaria, 2012; Weinmayr et al., 2020) sangat penting untuk kemajuan ilmiah dan profesional, dan studi menunjukkan bahwa kekurangan keterampilan seperti interaksi dalam tim dapat menjadi kompetensi bermasalah yang menghambat kinerja tinggi, bahkan di lingkungan klinis berisiko tinggi. Sebaliknya, tim yang menguasai WCS dapat mengorganisasi dan mengoordinasikan kerja kolektif secara rasional dan efektif (IIMATKO, 2012), secara langsung meningkatkan efektivitas realisasi tujuan (IIMATKO, 2012) dan, pada akhirnya, produktivitas perusahaan.

Kedua, mekanisme kausal ini sangat terlihat dalam aspek orientasi hasil dan pasar. Bagi insinyur dan profesional, WCS, bersama dengan keterampilan manajerial, adalah area di mana defisit terbesar antara keterampilan yang ada dan yang dibutuhkan sering terjadi (IIMATKO, 2012). Keunggulan kompetitif tercipta ketika profesional, terutama yang berorientasi pada inovasi, tidak hanya menguasai keterampilan teknis tetapi juga

keterampilan manajerial dan komunikasi (IIMATKO, 2012). Misalnya, kemampuan untuk "menjual produk atau jasa mereka" (IIMATKO, 2012) dan memperkenalkan hasil kerja kepada audiens (IIMATKO, 2012) adalah elemen komunikasi penting yang secara langsung berkontribusi pada dinamisme profesional dan keunggulan kompetitif berkelanjutan (IIMATKO, 2012). Keterampilan ini, seperti komunikasi lisan dan tulisan yang efektif, seringkali merupakan persyaratan industri yang kekurangannya dirasakan pada lulusan baru (Le Vo, 2022; Singh & Harun, 2020; Soobramoney & Govender, 2025; Alfarialda et al., 2025). Peningkatan keterampilan komunikasi membantu mengisi kesenjangan keterampilan ini (Soobramoney & Govender, 2025), menjadikan lulusan lebih mudah dipasarkan (marketable) dan disukai oleh pemberi kerja (Singh & Harun, 2020; IIMATKO, 2012), yang merupakan faktor utama pertumbuhan ekonomi (IIMATKO, 2012).

Ketiga, WCS adalah mekanisme pencegahan terhadap masalah organisasi yang mahal dan mengganggu, seperti kekerasan psikologis di tempat kerja (PVW), yang dapat merusak lingkungan kerja (Abregú et al., 2024). Keterampilan seperti komunikasi asertif dan empatik adalah intervensi prioritas untuk mencegah PVW (Abregú-Tueros et al., 2024;). Selain itu, komunikasi yang baik dengan pemangku kepentingan (stakeholders) (Lung, 2015) dan kemampuan untuk mengelola konflik dan ketegangan (Universitaria, 2012) sangat penting untuk menciptakan suasana yang terbuka dan meningkatkan kepuasan kerja (Abregú-Tueros et al., 2024; Nowak & Chalimoniuk, 2016), yang berkorelasi positif dengan kinerja tinggi dan loyalitas pelanggan. Dalam konteks layanan, seperti sektor kesehatan atau kebugaran (fitness), komunikasi yang baik menghasilkan hasil yang lebih baik (misalnya, keselamatan pasien) dan meningkatkan kepercayaan pelanggan (Nowak & Chalimoniuk-Nowak, 2016), sehingga memperkuat citra dan keunggulan Perusahaan (Nowak & Chalimoniuk-Nowak, 2016). Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan WCS, mengembangkan pelatihan yang lebih praktis, simulasi tempat kerja (Singh & Harun, 2020; Universitaria, 2012), dan integrasi teori-praktik (Suojanen, 2019) menjamin bahwa karyawan tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga secara sosial, yang secara kausal menciptakan modal manusia yang mampu menghasilkan keuntungan (bring profit) (IIMATKO, 2012; Alfarialda et al., 2025) dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi Perusahaan (IIMATKO, 2012).



Gambar 3 Mekanisme kausal penguasaan WCS dengan terciptanya keunggulan

KESIMPULAN

Workplace Communication Skills (WCS) merupakan fondasi kritikal dalam membentuk keunggulan kompetitif perusahaan di pasar global yang dinamis. Peta konseptual WCS mengintegrasikan serangkaian kompetensi sosial, mulai dari keterampilan komunikasi verbal, non-verbal, tertulis, dan elektronik hingga kemampuan interpersonal, negosiasi, presentasi, dan retorika digital, yang secara kolektif menciptakan lingkungan kerja fungsional, produktif, dan berkinerja tinggi. Mekanisme kausal penguasaan WCS terhadap keunggulan perusahaan beroperasi melalui tiga jalur utama: peningkatan efisiensi

operasional melalui kolaborasi dan koordinasi tim yang efektif; penguatan orientasi hasil dan pasar melalui kemampuan mempresentasikan nilai produk serta mengisi kesenjangan keterampilan lulusan; serta pencegahan masalah organisasi seperti kekerasan psikologis di tempat kerja melalui komunikasi asertif dan empatik yang menciptakan suasana kerja terbuka dan kepuasan. Integrasi teknologi digital dalam pengembangan WCS semakin memperkuat daya saing ini melalui metode pelatihan dan penilaian yang inovatif. Dengan demikian, investasi strategis dalam pengembangan WCS tidak hanya menciptakan tenaga kerja yang kompeten secara teknis dan sosial, tetapi juga membentuk modal manusia yang mampu menghadirkan keuntungan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif jangka panjang bagi organisasi.

REFERENSI

- Abregú-Tueros, L. F., Bravo-Esquivel, C. J., Abregú-Arroyo, S. K., Dos Santos-Rosa, R., & Galve-Manzano, J. L. (2024). Consensus on relevant psychosocial interventions applied in health institutions to prevent psychological violence at work: Delphi method. *BMC Research Notes*, 17(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s13104-023-06680-w>.
- Alfarialda, Elda Riska; Annisa, A; Ahmad, Alisha; Triyana, Tamam Devi ; Wardhana, Mada Aditia. (2025). Studi Kajian: Memahami Kerja Sama Tim. (2025). *HUMANUS : Jurnal Sosiohumaniora Nusantara* , 2 (3), 509-517. <https://doi.org/10.62180/ndv0r405>.
- Asadi, P., Esmaeili, M., Roodsari, N. N., Gheysvandi, E., & Rad, E. H. (2023). Violence Against Pre-Hospital Emergency Medical Service Personnel in Guilan Province, Iran: A Crosssectional Study. *Journal of Holistic Nursing and Midwifery*, 33(2), 87–94. <https://doi.org/10.32598/JHNM.33.2.2277>
- Cameron, C., Rull-Garcia, I., Meyer, L. G., Fernandez-Guerrero, J. A., Dahlstrom, E. K., Bell, C., & Pribbenow, C. (2025). Building boundary-crossers in clinical-translational research: An exploratory study of a novel communication intervention. *Journal of Clinical and Translational Science*, 9(1). <https://doi.org/10.1017/cts.2025.78>
- Coffey, L., & Davis, A. (2019). The holistic approach to academia: Traditional classroom instruction and experiential learning of student-athletes. *Education Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/educsci9020125>
- Dorrestein, L., Ritter, C., De Mol, Z., Wichtel, M., Cary, J., Vengrin, C., Artemiou, E., Adams, C. L., Ganshorn, H., Coe, J. B., Barkema, H., & Hecker, K. G. (2025). Validity evidence for communication skills assessment in health professions education: A scoping review. *BMJ Open* , 15(9). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-096799>
- Karpınar, M. S., Hakverdi, G., & Çalışkan, S. A. (2025). Workplace violence against emergency physicians: A cross-sectional study on the role of communication skills. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 25(2), 123–129. https://doi.org/10.4103/tjem.tjem_215_24

- Laaksonen, H., & Tenhunen, M. (2023). Difficult Interpersonal Situations in Leadership as Arenas of Ethical Leadership and Learning. *Athens Journal of Health and Medical Sciences*, 10(1), 11–30. <https://doi.org/10.30958/ajhms.10-1-1>
- Le Vo, T. H. (2022). Online simulated workplace tasks to enhance business English learning. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 29(3), 205–221. <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2020-0058>
- Lung, J. (2015). Interdiscursivity in public relations communication: Appropriation of genre and genre resources. *Hermes (Denmark)*, 54, 21–33. <https://doi.org/10.7146/hjlc.v27i54.22945>
- Møller, J. E., Kjaer, L. B., Helledie, E., Nielsen, L. F., & Malling, B. V. (2021). Transfer of communication teaching skills from university to the clinical workplace – does it happen? A mixed methods study. *BMC Medical Education*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02834-1>
- Mtebe, J. S., Kissaka, M. M., Raphael, C., & Stephen, J. K. (2020). Promoting youth employment through information and communication technologies in vocational education in Tanzania. *Journal of Learning for Development*, 7(1), 90–107. <https://doi.org/10.56059/jl4d.v7i1.339>
- Nakano, M. (2025). Mindfulness program for workers in Japan: online program focused on informal training in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 16(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1526275>
- Nowak, P. F., & Chalimoniuk-Nowak, M. (2016). Wybrane aspekty pracy zawodowej instruktorów fitness = Chosen aspects of professional work of fitness instructors. *Journal of Education, Health and Sport*, 6(5), 298–315. <https://apcz.umk.pl/JEHS/article/view/23383>
- Queiroz, A. C. M., Bailenson, J. N., Blair, K. P., Schwartz, D. L., Thille, C., & Wagner, A. D. (2025). Self-review and feedback in virtual reality dialogues increase language markers of personal and emotional expression in an empathetic communication training experience. *Computers and Education: X Reality*, 7(July), 100108. <https://doi.org/10.1016/j.cexr.2025.100108>
- Singh, A. K. J., & Harun, R. N. S. R. (2020). Industrial trainees learning experiences of english related tasks at the workplace. *Studies in English Language and Education*, 7(1), 22–42. <https://doi.org/10.24815/siele.v7i1.16064>
- Soobramoney, J., & Govender, K. (2025). Work-integrated learning challenges of engineering diploma students at select South African universities of technology. *Educational Challenges*, 30(1), 7–25. <https://doi.org/10.34142/2709-7986.2025.30.1.01>
- Stark, R. K., & McElfresh, J. (2020). Avocado toast and pot roast: Exploring perceptions of generational communication differences among health sciences librarians. *Journal of the Medical Library Association*, 108(4), 591–597. <https://doi.org/10.5195/jmla.2020.851>

- Suojanen, T. (2019). Työelämätaidot ja teknisen viestinnän osaaminen: käytettävyysestaus yritysprojektina. *VAKKI Publications*, 10(1), 179–192. <https://doi.org/10.70484/vakki.149289>
- Tanzi, S., De Panfilis, L., Costantini, M., Artioli, G., Alquati, S., & Di Leo, S. (2020). Development and preliminary evaluation of a communication skills training programme for hospital physicians by a specialized palliative care service: the 'Teach to Talk' programme. *BMC Medical Education*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02275-2>
- Universitaria, R. D. D. (2012). *Refuerzo y desarrollo de competencias mediante la elaboración de una campaña real de marketing : la FormulaUEM Strengthening and skills development through the implementation of Verónica Baena Graciá Vicente Padilla Valencia Introducción La aparición del*. 10(1), 199–214.
- van den Berg, L., & de Villiers, J. M. (2021). Tech talk: Development of a conceptual framework to enhance sport students' communication skills and content learning through vlogs as an assessment tool. *Cogent Education*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1999785>
- Walinga, C. W., Barnhoorn, P. C., Essers, G. T. J. M., Schaepkens, S. P. C., & Kramer, A. W. M. (2023). 'You are not alone.' An exploratory study on open-topic, guided collaborative reflection sessions during the General Practice placement. *BMC Medical Education*, 23(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04756-6>
- Ward, A., Gilligan, C., Bennett-Weston, A., & Howick, J. (2025). The development, delivery, and evaluation of novel longitudinal empathy-focused communication skills training at a UK medical school. *PEC Innovation*, 7(June), 100436. <https://doi.org/10.1016/j.pecinn.2025.100436>
- Weinmayr, L. M., Zwierlein, R., & Steinhäuser, J. (2020). Modifiable determinants for the success or failure of inter-physician collaboration in group practices in Germany - a qualitative study. *BMC Family Practice*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12875-020-01349-w>
- ШМАТКО, Н. А. (2012). Компетенции Инженерных Кадров: Опыт Сравнительного Исследования В России И Странах Ес. *Форсайт*, 4, 32–47.