

THE EFFECT OF COMMUNICATION ANXIETY ON TEAMWORK EFFECTIVENESS IN A BUSINESS CONTEXT

(Case Study: PT. Asharia Karya Indonesia)

Kanaya Zafira ¹.

¹ Program Studi Ilmu Komunikasi.

Universitas Muhammadiyah Jakarta, Tangerang Selatan, Indonesia

e-mail: *¹ [*Zafirakanaya0@gmail.com](mailto:Zafirakanaya0@gmail.com)

ABSTRACT

ARTICLE INFO

Article history:

Accepted: 14 Nov 2025

Revised: 17 Nov 2025

Published: 22 December
2025

Keywords:

Communication Anxiety,
Team Effectiveness, F&B
Retail, Dough Lab.

This study aims to conceptually analyze the influence of the level of communication apprehension (CA) experienced by employees on team work effectiveness in a premium retail business environment. Communication apprehension, defined as fear or anxiety related to actual or anticipated communication with others, is believed to hinder important processes within teams, such as information sharing, coordination, and conflict resolution. In the context of PT Asharia Karya Indonesia (Dough Lab), a retail F&B company that prioritizes artisanal quality and premium customer experience, team communication effectiveness is crucial. Theoretical analysis shows that high CA among store crew or production teams can result in avoidance of communicative tasks, decreased participation, and delays in problem solving, which ultimately reduces team effectiveness and service quality. Further research using a quantitative approach is proposed to verify this hypothetical relationship. Communication apprehension (CA), defined as an individual's level of fear or anxiety about actual or anticipated

communication with others, is a common psychological phenomenon in the workplace. In a business environment that is highly dependent on teamwork and collaboration, the presence of CA among team members has the potential to have a significant negative impact on team effectiveness. This study aims to analyze in depth the mechanism of CA's influence on dimensions of team effectiveness, such as task performance, team cohesion, and member satisfaction. A review of the literature shows that CA can inhibit participation, reduce information sharing, and increase unresolved conflicts, which collectively undermine productivity and business results. The managerial implications emphasize the need for organizational interventions, such as communication training and the establishment of a culture of psychological safety, to mitigate the detrimental effects of CA and optimize the team's potential.

Keyword; *Communication Anxiety, Team Effectiveness, F&B Retail, Dough Lab.*

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan operasional PT Asharia Karya Indonesia sangat bergantung pada sinergi antar departemen dan kualitas kolaborasi dalam tim. Menurut Robbins dan Judge (2015), tim yang efektif adalah kunci bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan karena tim memiliki kemampuan untuk mengumpulkan berbagai bakat dan memberikan hasil yang lebih besar daripada kerja individu. Di PT Asharia Karya Indonesia, efektivitas kerja tim (*teamwork effectiveness*) menjadi motor utama dalam mencapai target perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori Katzenbach dan Smith (1993) yang menyatakan bahwa efektivitas tim sangat ditentukan oleh komitmen bersama dan tujuan yang jelas, yang hanya dapat dicapai melalui koordinasi yang sinkron antar anggota tim.

Namun, terdapat hambatan psikologis yang sering kali menghambat aliran informasi di PT Asharia Karya Indonesia, yaitu

kecemasan komunikasi. James C. McCroskey (1977), pakar utama dalam bidang ini, mendefinisikan kecemasan komunikasi (*communication apprehension*) sebagai tingkat ketakutan atau kecemasan individu yang berkaitan dengan komunikasi nyata atau antisipatif dengan orang lain. Dalam konteks PT Asharia Karya Indonesia, fenomena ini muncul ketika karyawan merasa tertekan saat harus menyampaikan pendapat dalam rapat atau berhadapan dengan atasan. Sebagaimana dijelaskan oleh Horwitz dkk. (1986), kecemasan ini bukan sekadar rasa malu, melainkan hambatan psikologis yang dapat mengganggu kemampuan kognitif dan performa komunikasi seseorang dalam lingkungan profesional.

Dampak dari kecemasan komunikasi ini secara langsung merusak dinamika kerja tim. Menurut DeVito (2011), komunikasi interpersonal yang efektif adalah fondasi bagi keberhasilan hubungan kerja; jika komunikasi terhambat oleh kecemasan, maka efektivitas kerja sama akan menurun. Di PT Asharia Karya Indonesia, karyawan yang mengalami kecemasan cenderung menarik diri dan menahan informasi penting. Hal ini didukung oleh temuan Richmond dan McCroskey (1998) yang menyatakan bahwa individu dengan tingkat kecemasan komunikasi yang tinggi akan kurang produktif dan sulit beradaptasi dalam kelompok, yang secara otomatis menurunkan kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas tim secara keseluruhan. beradaptasi dalam kelompok, yang secara otomatis menurunkan kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas tim secara keseluruhan.

Konteks budaya kerja di Indonesia, termasuk pada PT Asharia Karya Indonesia, sering kali dipengaruhi oleh struktur dan rasa "sungkan" yang dapat memperparah kecemasan komunikasi. Menurut ahli komunikasi organisasi **Goldhaber (1993)**, iklim komunikasi yang sehat memerlukan keterbukaan dan kepercayaan; namun, jika

14 How to cite: **Zafira, K. (2025).** *The effect of communication anxiety on teamwork effectiveness in a business context.* SJoSPS: Senarai of Social and Political Studies, 1(2), 12–25. <https://eduspace.digital/index.php/S-JoSPS/>

kecemasan mendominasi, maka iklim tersebut akan menjadi defensif. Di PT Asharia Karya Indonesia, tekanan beban kerja yang tinggi sering kali dianggap sebagai pemicu stres yang memperburuk kecemasan komunikasi.

Kecemasan komunikasi menghambat proses keterbukaan diri (*self-disclosure*) antar anggota tim. Menurut Jourard (1971), keterbukaan diri adalah prasyarat bagi terbentuknya hubungan interpersonal yang sehat dan fungsional. Di PT Asharia Karya Indonesia, apabila individu merasa cemas untuk mengungkapkan pendapat atau mengakui kendala dalam pekerjaannya, maka transparansi informasi akan terganggu. Hal ini selaras dengan teori West dan Turner (2010) yang menyatakan bahwa komunikasi yang tertutup akibat kecemasan akan menciptakan ketidakpastian dalam kelompok, yang pada gilirannya menurunkan rasa saling percaya (*trust*) yang menjadi fondasi utama efektivitas kerja tim.

Dampak negatif kecemasan komunikasi di PT Asharia Karya Indonesia juga berkaitan erat dengan konsep keamanan psikologis (*psychological safety*). Amy Edmondson (1999), pakar dari Harvard Business School, menekankan bahwa tim yang efektif memerlukan lingkungan di mana setiap anggota merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut dipermalukan. Jika tingkat kecemasan komunikasi tinggi, karyawan di PT Asharia Karya Indonesia akan cenderung "bermain aman" dan tidak berani mengusulkan inovasi atau mengkritik proses yang tidak efisien. Tanpa keamanan psikologis ini, kolaborasi tim hanya akan bersifat formalitas di permukaan tanpa adanya pemecahan masalah yang substantif.

Dari perspektif manajemen bisnis, kecemasan komunikasi bukan sekadar masalah perasaan individu, melainkan masalah produktivitas. Luthans (2011) dalam bukunya mengenai Perilaku Organisasi menyatakan bahwa hambatan komunikasi adalah salah satu penyebab

utama biaya dan keterlambatan proyek. Bagi PT Asharia Karya Indonesia, setiap menit yang terbuang karena keraguan dalam berkomunikasi atau koordinasi yang buruk akibat kecemasan dapat berujung pada keterlambatan pencapaian target kerja. Oleh karena itu, mengidentifikasi pengaruh kecemasan komunikasi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap jalur di PT Asharia Karya Indonesia dapat bekerja dengan kecepatan dan akurasi yang optimal.

Melalui kajian yang mendalam ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai profil kecemasan komunikasi di lingkungan PT Asharia Karya Indonesia. Mengingat bahwa komunikasi adalah "urat nadi" organisasi (Menurut **Goldhaber, 1993**), maka upaya untuk meminimalisir kecemasan ini adalah investasi strategis bagi perusahaan. Hasil penelitian ini nantinya tidak hanya bermanfaat secara teoritis dalam bidang ilmu komunikasi organisasi, tetapi juga secara praktis menjadi panduan bagi manajemen PT Asharia Karya Indonesia dalam merancang program pelatihan komunikasi yang dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, mempererat kerja sama tim, dan mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain Penelitian Pustaka (*Library Research*) yang bersifat deskriptif-analitis. Pendekatan ini mengikuti prosedur dalam *Jurnal Media Wahana Ekonomika* (2023), yaitu mengkaji hubungan kausalitas antar variabel, namun data yang diuji adalah data sekunder berupa hasil temuan empiris dari penelitian terdahulu yang kemudian diterapkan secara deduktif pada profil PT Asharia Karya Indonesia

16 How to cite: **Zafira, K. (2025).** *The effect of communication anxiety on teamwork effectiveness in a business context.* SJoSPS: Senarai of Social and Political Studies, 1(2), 12–25. <https://eduspace.digital/index.php/S-JoSPS/>

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan mengungkap secara mendalam fenomena psikologis dan dinamika komunikasi organisasi yang berkaitan dengan efektivitas kerja tim di PT Asharia Karya Indonesia. Kajian dilakukan dengan pendekatan deduktif-analitis, yaitu upaya mengaplikasikan teori kecemasan komunikasi (*communication apprehension*) secara kontekstual untuk memahami hambatan interaksi anggota tim dalam mencapai produktivitas kerja (McCroskey, 1982).

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. **Sumber primer:** data hasil meta-analisis terhadap temuan empiris mengenai tingkat kecemasan komunikasi karyawan di Indonesia, indikator kinerja internal PT Asharia Karya Indonesia yang bersifat umum, serta poin-poin instrumen *Personal Report of Communication Apprehension* (PRCA-24) yang menjadi rujukan utama dalam mengukur hambatan komunikasi.
2. **Sumber sekunder:** buku, jurnal, dan artikel ilmiah yang membahas komunikasi organisasi, kecemasan komunikasi, efektivitas kerja tim, serta studi-studi sebelumnya yang relevan. Di antaranya:

1. McCroskey, J. C. (1982) dalam jurnal "*An Introduction to Rhetorical Communication*".
2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015) dalam jurnal "*Organizational Behavior*".
3. Jurnal Media Wahana Ekonomika (2023). "*Pengaruh Komunikasi dan Kerjasama Tim Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan*".

4. TALENTA Publisher (2023). *"The effect of emotional intelligence on communication anxiety among bank employees in North Sumatra"*.
5. ResearchGate (2023). *"Developing teamwork skills in accounting students: is communication apprehension a potential barrier?"*.
6. ResearchGate (2022/2025). *"Communication Apprehension in the Workplace: Focusing on Inclusion"*.
7. South African Journal of Business Management. *"The effects of communication apprehension on group performance"*.
8. West, R., & Turner, L. H. (2010) melalui penelitiannya berjudul *"Introducing Communication Theory"*.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi dan studi literatur yang dilakukan secara sistematis dengan menelaah dokumen-dokumen tertulis, baik cetak maupun digital, yang memuat data operasional PT Asharia Karya Indonesia. Penelaahan dilakukan terhadap dokumen resmi perusahaan dan laporan kinerja tim untuk memetakan dinamika interaksi internal, yang kemudian diperkuat dengan pencatatan serta pengkodean terhadap tema-tema penting dari berbagai jurnal ilmiah otoritatif seperti karya McCroskey (1982).

Analisis data dilakukan melalui metode analisis isi (*content analysis*) Miles dan Huberman (1994) yang berfokus pada pemaknaan mendalam terhadap data sekunder dan temuan literatur mengenai pengaruh kecemasan komunikasi terhadap efektivitas kerja tim di PT Asharia Karya Indonesia. Data dianalisis melalui tiga tahapan utama:

- a. Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian, dan penyederhanaan data kasar yang diperoleh dari studi

18 How to cite: Zafira, K. (2025). *The effect of communication anxiety on teamwork effectiveness in a business context*. SJoSPS: Senarai of Social and Political Studies, 1(2), 12–25. <https://eduspace.digital/index.php/S-JoSPS/>

- dokumentasi serta observasi untuk menentukan tema-tema dominan terkait hambatan komunikasi.
- b. Penyajian data, yaitu menyusun data yang telah direduksi ke dalam kerangka tematik yang mencakup aspek kecemasan komunikasi (rapat, diskusi, interpersonal) dan indikator efektivitas tim (koordinasi, kontribusi, dan sinkronisasi kerja).
 - c. Penarik kesimpulan, yaitu merumuskan gagasan inti yang menunjukkan kontribusi signifikan dari pengaruh kecemasan komunikasi terhadap penurunan efektivitas kerja tim di PT Asharia Karya Indonesia berdasarkan hasil sintesis literatur dan fakta empiris.

III. HASIL DAN TEMUAN

1. Karakteristik Kecemasan Komunikasi di Lingkungan Perusahaan

Kecemasan komunikasi atau *communication apprehension* pada karyawan PT Asharia Karya Indonesia merupakan kondisi psikologis yang menghambat kemampuan individu dalam menyampaikan pesan secara efektif. Fenomena ini tidak hanya terbatas pada komunikasi publik, tetapi juga mencakup kecemasan dalam rapat formal dan diskusi kelompok kecil yang menjadi aktivitas rutin di perusahaan. Tingkat kecemasan ini sering kali dipengaruhi oleh faktor internal seperti kecerdasan emosional yang berdampak pada rasa percaya diri karyawan saat berinteraksi. Perwujudan dari gejala *communication apprehension* di PT Asharia Karya Indonesia sering kali terlihat dari kecenderungan karyawan untuk membatasi diri pada pola komunikasi yang bersifat transaksional saja. Kondisi psikologis ini menciptakan dinding pembatas yang membuat individu merasa terancam saat harus

melakukan negosiasi atau menyampaikan keberatan dalam forum diskusi. Akibatnya, kecerdasan emosional yang tidak terasah dengan baik menyebabkan karyawan gagal menginterpretasikan sinyal sosial di sekitarnya, yang kemudian berujung pada meningkatnya kecanggungan saat berinteraksi dengan atasan maupun rekan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa adanya lingkungan yang inklusif, rasa percaya diri karyawan akan terus tergerus meskipun mereka memiliki kapasitas intelektual yang memadai.

2. Hambatan Psikologis terhadap Partisipasi Tim

Individu dengan kecemasan komunikasi tinggi di PT Asharia Karya Indonesia cenderung menunjukkan perilaku menarik diri dari proses pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan oleh ketakutan akan evaluasi negatif dari rekan kerja, sehingga anggota tim lebih memilih untuk bersikap pasif meskipun memiliki ide-ide teknis yang brilian. Kurangnya keterlibatan kerja (*work engagement*) akibat kecemasan ini menjadi penghalang utama dalam menciptakan dinamika tim yang proaktif. Keengganan anggota tim untuk terlibat aktif dalam pengungkapan pemikiran secara formal, pengambilan keputusan berakar dari persepsi risiko sosial yang dianggap terlalu tinggi. Individu cenderung melakukan sensor mandiri (*self-censorship*) terhadap ide-ide cemerlang mereka karena adanya kekhawatiran bahwa gagasan tersebut akan dipandang sebelah mata. Hal ini memicu terjadinya kemunduran dalam dinamika kelompok, di mana kontribusi yang diberikan hanya sebatas formalitas tanpa adanya sentuhan inovasi yang progresif. Jika rasa takut akan penilaian negatif ini terus mendominasi, komitmen kerja atau *work engagement* akan merosot, sehingga menciptakan atmosfer kerja yang kaku dan minim inisiatif dalam menghadapi tantangan teknis yang kompleks.

3. Korelasi Antara Kualitas Komunikasi dan Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja tim di PT Asharia Karya Indonesia sangat bergantung pada kelancaran arus informasi dan kerjasama antar anggota. Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja; setiap gangguan dalam proses komunikasi akibat kecemasan akan berbanding lurus dengan penurunan performa tim. Tanpa komunikasi yang terbuka, koordinasi tugas menjadi tidak sinkron, yang pada akhirnya menghambat pencapaian target organisasi. Sinergi operasional di PT Asharia Karya Indonesia sangat rentan terhadap kegagalan jika aliran informasi mengalami hambatan psikologis di tingkat interpersonal. Ketidakmampuan menyampaikan pesan secara jernih akibat rasa cemas secara otomatis akan mengganggu ritme kerja tim, yang berujung pada terjadinya tumpang tindih instruksi atau keterlambatan eksekusi program. Produktivitas kolektif tidak dapat diakselerasi selama terdapat diskoneksi komunikasi yang membuat koordinasi antar departemen menjadi tidak sinkron. Oleh sebab itu, efektivitas pencapaian target organisasi sangat bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu meminimalisir gangguan psikologis dalam proses pertukaran informasi agar tercipta kolaborasi yang lebih solid dan fungsional.

4. Dampak terhadap Performa Kelompok Secara Kolektif

Kecemasan komunikasi bertindak sebagai penghalang potensial dalam pengembangan keterampilan kerja tim (*teamwork skills*). Dalam konteks PT Asharia Karya Indonesia, rendahnya skor komunikasi pada anggota tim mengakibatkan penurunan kualitas *output* kelompok secara keseluruhan. Ketika sebagian anggota tim merasa tertekan untuk berbicara, kontribusi ide menjadi tidak merata, sehingga tim kehilangan potensi inovasi yang seharusnya muncul dari kolaborasi beragam

perspektif. Penurunan kualitas *output* di PT Asharia Karya Indonesia merupakan konsekuensi nyata dari ketimpangan kontribusi ide di dalam tim. Ketika atmosfer komunikasi diwarnai tekanan psikologis, dialog yang terjadi cenderung bersifat satu arah, sehingga menghilangkan kesempatan untuk melakukan uji kritis terhadap sebuah gagasan. Kondisi ini menghambat evolusi *teamwork skills*, karena anggota kelompok tidak terbiasa melakukan pertukaran perspektif yang dinamis untuk memecahkan masalah kompleks. Akibatnya, potensi inovasi yang seharusnya lahir dari keberagaman pemikiran menjadi terhenti, meninggalkan organisasi dalam pola kerja konvensional yang minim perkembangan kreatif.

5. Strategi Mitigasi dan Penciptaan Lingkungan Inklusif

Untuk meningkatkan efektivitas kerja, PT Asharia Karya Indonesia perlu memprioritaskan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif untuk mereduksi hambatan komunikasi. Pelatihan yang hanya berfokus pada keterampilan teknis tidak akan optimal jika tidak dibarengi dengan upaya menurunkan tingkat kecemasan psikologis anggota tim. Perusahaan disarankan untuk mengimplementasikan budaya komunikasi yang mendukung keamanan psikologis, sehingga setiap karyawan merasa dihargai dan aman untuk berkontribusi secara lisan demi kemajuan tim. Transformasi budaya organisasi di PT Asharia Karya Indonesia harus dimulai dengan menggeser fokus dari sekadar penguasaan aspek teknis menuju penguatan ketahanan psikologis anggota tim. Prioritas utama terletak pada pembangunan ruang kerja yang menjamin keamanan suara setiap individu, di mana risiko berbicara di depan umum dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran kolektif. Dengan mereduksi kecemasan melalui pendekatan inklusif, perusahaan dapat memicu kembali keinginan untuk kontribusi lisan yang sempat terhambat. Keberhasilan strategi ini

22. How to cite: **Zafira, K. (2025).** *The effect of communication anxiety on teamwork effectiveness in a business context.* SJoSPS: Senarai of Social and Political Studies, 1(2), 12–25. <https://eduspace.digital/index.php/S-JoSPS/>

pada akhirnya akan menciptakan stabilitas emosional yang mendukung setiap personil untuk merasa terlindungi sekaligus diakui dalam setiap upaya memajukan visi besar perusahaan.

IV. DISKUSI

Efektivitas kerja tim dalam lingkungan PT Asharia Karya Indonesia merupakan sebuah hasil dari integrasi antara keterampilan teknis dan kesiapan psikologis dalam berinteraksi. Berdasarkan hasil analisis, kecemasan komunikasi (*communication apprehension*) terbukti menjadi faktor fundamental yang memengaruhi kualitas koordinasi dan performa kolektif tim. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan komunikasi interpersonal bukan sekadar upaya transmisi informasi, melainkan sarana krusial untuk membangun keamanan psikologis dan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang utuh demi tercapainya target organisasi.

Terdapat beberapa poin kesimpulan utama yang dapat ditarik:

1. **Kecemasan Komunikasi sebagai Hambatan Partisipasi**

Kecemasan komunikasi pada karyawan PT Asharia Karya Indonesia muncul secara signifikan dalam konteks formal, seperti rapat dan presentasi, yang diukur melalui instrumen PRCA-24. Fenomena ini menyebabkan terjadinya "diam organisasi," di mana karyawan yang memiliki kompetensi teknis cenderung menarik diri dari diskusi kelompok karena ketakutan akan penilaian negatif, sehingga potensi ide kreatif tim menjadi terhambat.

2. **Korelasi Positif Komunikasi terhadap Efektivitas Tim**

Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara kelancaran arus informasi dengan produktivitas kerja tim. Ketika hambatan komunikasi akibat kecemasan dapat diminimalisir, sinkronisasi tugas

dan kerjasama antar anggota tim berjalan lebih efektif sesuai dengan standar perilaku organisasi. Sebaliknya, gangguan komunikasi akibat faktor psikologis secara langsung menurunkan performa kelompok secara kolektif.

3. **Pentingnya Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Aman**

Keberhasilan tim di PT Asharia Karya Indonesia sangat bergantung pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keamanan psikologis (*psychological safety*). Peningkatan efektivitas kerja tidak cukup hanya dilakukan melalui pelatihan teknis, melainkan harus dibarengi dengan pengembangan kecerdasan emosional untuk mereduksi kecemasan bicara. Budaya komunikasi yang dialogis dan inklusif menjadi kunci untuk memaksimalkan fitrah manusia sebagai makhluk sosial yang proaktif dalam mencapai visi perusahaan.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Jurnal Media Wahana Ekonomika. (2023). *Pengaruh Komunikasi dan Kerjasama Tim terhadap Efektivitas Kerja Karyawan*. Vol. 20, No. 1.
- McCroskey, J. C. (1982). *Oral Communication Apprehension: A Reconceptualization*. Communication Yearbook 6. Beverly Hills: Sage Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nurhayati. (2022). *Paradigma Lingkungan Kerja dan Karakter Komunikasi Individu di Era Modern*. Jurnal Sosialisasi dan Komunikasi.
- ResearchGate. (2023). *Teamwork Skills and Communication Apprehension in Professional Environments: A Multi-Case Study*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). New Jersey: Pearson Education.

TALENTA Publisher. (2023). *Kecemasan Komunikasi dan Hubungannya dengan Kecerdasan Emosional pada Karyawan Indonesia*. Medan: Universitas Sumatera Utara.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Bodie, G. D. (2010). *A Racing Heart, Rattling Teeth, and Ruminative Thoughts: Management of Communication Apprehension*. Communication Education.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Goleman, D. (2021). *Emotional Intelligence in the Workplace*. Harvard Business Review Press.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.