



Peran Strategis Komunikasi Internal dalam Meningkatkan Keterlibatan dan Kinerja Karyawan

Jadden Gill Imanuel Josua Pello^{1*}, Polikarpus Sepryanto Ulybinu²,
Alif Nur Rohman³, Agil Putra Alda Kumara⁴

¹⁻⁴ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, Indonesia

*Email : jaddengill93@gmail.com¹, polikarpusuly@gmail.com²,
alifnurrohman140604@gmail.com³, agilputra2211@gmail.com⁴

Abstract. *Internal communication is one of the important elements in human resource management, playing a role in shaping organizational culture, increasing employee involvement, and supporting overall organizational performance. This article reviews five selected scientific journals that highlight the relationship between internal communication and organizational performance, focusing on employee engagement as an intermediate variable. From the analysis of the five journals, it was found that effective communication has a positive influence on employee loyalty, motivation, and productivity. These studies also highlight the importance of the role of digital technology, communicative leadership, and an open organizational culture in strengthening internal communication.*

Keywords: *Internal Communication, Employee Engagement, Organizational Performance, Industrial Relations, Organizational Culture.*

Abstrak. Komunikasi internal menjadi salah satu elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, berperan dalam membentuk budaya organisasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menunjang kinerja organisasi secara keseluruhan. Artikel ini mereview lima jurnal ilmiah terpilih yang menyoroti hubungan antara komunikasi internal dan performa organisasi, dengan fokus pada keterlibatan karyawan sebagai variabel antara. Dari analisis kelima jurnal tersebut, ditemukan bahwa komunikasi yang efektif memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas, motivasi, dan produktivitas karyawan. Penelitian-penelitian ini juga menyoroti pentingnya peran teknologi digital, kepemimpinan komunikatif, dan budaya organisasi yang terbuka dalam memperkuat komunikasi internal.

Kata Kunci: Komunikasi Internal, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Organisasi, Hubungan Industrial, Budaya Organisasi.

1. LATAR BELAKANG

Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi, ide, dan umpan balik yang terjadi di dalam lingkungan organisasi antara berbagai level hierarki, mulai dari pimpinan tertinggi hingga karyawan di lini operasional. Proses ini menjadi fondasi penting dalam menciptakan koordinasi dan kerja sama antar individu maupun antar departemen dalam organisasi. Di era bisnis modern yang semakin dinamis dan kompetitif, tantangan yang dihadapi organisasi menuntut adanya fleksibilitas, kolaborasi, dan respon cepat terhadap perubahan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, menjaga sinergi internal menjadi suatu keharusan yang tidak bisa diabaikan. Salah satu pendekatan paling efektif untuk menciptakan sinergi ini adalah dengan membangun sistem komunikasi internal yang bersifat strategis, terstruktur, dan sistematis.

Komunikasi internal tidak hanya terbatas pada penyampaian instruksi atau informasi satu arah dari atasan kepada bawahan. Lebih dari itu, komunikasi internal mencakup arus informasi dua arah yang melibatkan komunikasi horizontal antara rekan kerja di tingkat yang sama, serta

komunikasi vertikal ke atas (bottom-up), di mana karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan ide, masukan, ataupun keluhan kepada pihak manajemen. Ketika komunikasi di dalam organisasi berjalan secara efektif dan transparan, akan terbentuk budaya kerja yang terbuka, inklusif, serta partisipatif. Suasana kerja seperti ini memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan didengarkan, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan aktif dalam mencapai tujuan organisasi bersama.

Berbagai studi dan penelitian menunjukkan bahwa lemahnya komunikasi internal sering menjadi faktor utama yang menyebabkan rendahnya tingkat keterlibatan karyawan dalam proses kerja. Ketidakjelasan informasi, miskomunikasi antar divisi, atau kurangnya umpan balik yang konstruktif dapat mengakibatkan penurunan motivasi kerja, menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi, dan meningkatnya potensi konflik di tempat kerja. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berimplikasi pada penurunan produktivitas, tingginya turnover, serta terganggunya pencapaian target strategis organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk merancang dan menerapkan strategi komunikasi internal yang tidak hanya terencana dengan baik, tetapi juga dijalankan secara konsisten dan mampu beradaptasi terhadap dinamika internal maupun eksternal yang terus berubah.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena komunikasi internal di PT Jaya Kencanamas Farma, yang dilakukan dengan cara wawancara, dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di PT Jaya Kencanamas Farma, yang merupakan perusahaan subdistributor farmasi yang beroperasi sejak tahun 2022.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dari *Employee Relations in Context: Globalization, Uncertainties, and Dynamics of Change* oleh Aurora Trif dan Valentina Paolucci menunjukkan bahwa globalisasi dan kebijakan neoliberalisme pasca-krisis 2008 telah melemahkan peran institusi perburuhan dan memperbesar dominasi mekanisme pasar dalam mengatur hubungan kerja. Deregulasi pasar tenaga kerja mendorong fleksibilitas yang berlebihan, menurunkan standar perlindungan pekerja, dan menciptakan ketimpangan serta ketidakpastian yang semakin meluas. Serikat pekerja menjadi semakin terpinggirkan, sementara pekerja terpecah dalam kontrak yang makin individualistik dan tidak stabil.

Namun, studi ini juga menunjukkan bahwa dalam konteks ketidakpastian dan kelemahan institusi formal, aksi kolektif pekerja tetap relevan dan efektif. Melalui kasus Ryanair dan Google, terbukti bahwa pekerja yang memiliki kekuatan struktural dan memanfaatkan teknologi dapat membentuk solidaritas baru untuk menuntut hak dan keadilan di tempat kerja. Aksi kolektif, baik yang terorganisir secara formal maupun informal, menjadi kunci untuk menciptakan tekanan sosial agar tercipta kembali hubungan kerja yang lebih adil dan berkelanjutan.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa solidaritas pekerja dan tindakan kolektif merupakan fondasi penting untuk menyeimbangkan ulang kekuatan antara modal dan tenaga kerja dalam sistem ekonomi global yang semakin liberal dan tidak merata. Restorasi terhadap institusi-institusi kerja, seperti perundingan kolektif dan perlindungan hukum, menjadi penting tidak hanya untuk pekerja, tetapi juga untuk keberlangsungan sistem kapitalis itu sendiri.

Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications" oleh Karen Mishra, Lois Boynton, dan Aneil Mishra (2014): Menganalisis bagaimana peran komunikasi internal yang dijalankan oleh profesional public relations (PR) berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan (engagement) karyawan.

- Peran Strategis Komunikasi Internal
 - Komunikasi internal bukan hanya tugas administratif, tetapi telah menjadi strategi penting dalam membangun kepercayaan dan keterlibatan karyawan.
 - Profesional PR memainkan peran baru sebagai fasilitator dialog antara manajemen dan karyawan.
- Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement)
 - Karyawan yang merasa dilibatkan lebih produktif, memiliki moral tinggi, dan loyal terhadap perusahaan.
 - Keterlibatan meningkat ketika karyawan memahami peran mereka dalam strategi organisasi.
- Membangun Kepercayaan
 - Komunikasi yang terbuka, jujur, dan dua arah meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen.
 - Kepercayaan muncul dari dialog yang berkelanjutan, bukan sekadar komunikasi satu arah.
- Face-to-Face Communication
 - Meski tersedia banyak saluran komunikasi, tatap muka dianggap paling efektif.

- Tatap muka memperkuat kredibilitas, karena menyampaikan isyarat verbal dan nonverbal yang membantu pemahaman dan menumbuhkan rasa aman.
 - **Pengelolaan Reputasi**
 - Reputasi perusahaan lebih ditentukan oleh perilaku (misalnya cara memperlakukan karyawan) dibanding pesan promosi.
 - Profesional PR melihat komunikasi internal sebagai bagian integral dari menjaga citra perusahaan.
 - **Kepemilikan atas Semua Kanal Komunikasi**
 - Para eksekutif PR mengelola seluruh kanal komunikasi internal seperti intranet, buletin digital, email, dan pertemuan karyawan.
 - Pemilihan media disesuaikan dengan jenis informasi dan preferensi karyawan.
- Managing Employee Relations in Multinational Firms: Challenges and Opportunities"* oleh Sandeep Yadav dan Latasri Hazarika (2021): Mengeksplorasi tantangan dan peluang dalam pengelolaan hubungan kerja (employee relations) di perusahaan multinasional (MNCs), serta memberikan strategi manajerial dan saran praktis berdasarkan literatur yang ada.
- **Tantangan Hubungan Karyawan di MNCs**

Multinasional menghadapi kompleksitas unik dalam mengelola hubungan karyawan karena beroperasi lintas batas negara. Tantangan utama meliputi:

 - Perbedaan bahasa dan budaya: Menyulitkan komunikasi dan koordinasi tim lintas negara.
 - Komposisi tenaga kerja: Perlu menyeimbangkan antara karyawan lokal, ekspatriat dari negara asal, dan tenaga kerja dari negara ketiga.
 - Turnover dan retensi: Kompetisi global membuat sulit mempertahankan talenta.
 - Work-life balance: Harapan terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi bervariasi di tiap budaya.
 - Konflik kekuasaan antara kantor pusat dan anak perusahaan: Menimbulkan ketegangan dalam pengambilan keputusan.
 - Manajemen tim virtual: Sulit mengelola kolaborasi, kepercayaan, dan keterlibatan dalam tim global jarak jauh.
 - **Strategi Manajemen**

Penulis menyarankan pendekatan strategis sebagai solusi:

 - Mengadopsi kebijakan HR yang fleksibel untuk menyesuaikan dengan konteks lokal tanpa kehilangan konsistensi global.
 - Menyediakan pelatihan lintas budaya untuk meminimalisasi miskomunikasi.

- Kombinasi strategi rekrutmen lokal dan global untuk mencapai keberagaman dan efisiensi.
 - Sistem komunikasi dua arah yang terbuka antara kantor pusat dan anak perusahaan.
 - Penguatan keterlibatan karyawan melalui program pengakuan, feedback, dan dukungan karier.
 - **Kontribusi Akademis dan Praktis**
 - Memberikan kerangka konseptual untuk mengelola hubungan kerja di MNCs.
 - Menunjukkan bahwa pengelolaan relasi karyawan yang efektif menjadi aset tak berwujud yang dapat memberi keunggulan kompetitif jangka panjang.
 - Menyediakan arah penelitian masa depan, termasuk bagaimana MNCs dapat membangun trust dalam struktur organisasi global yang kompleks.
- Employee Engagement in Relation to Employee–Organization Relationships and Internal Reputation: Effects of Authentic Leadership and Transparent Communication" oleh Linjuan Rita Men (2015): Meneliti hubungan antara keterlibatan karyawan (*employee engagement*), hubungan karyawan-organisasi, dan reputasi internal organisasi, serta peran kepemimpinan autentik dan komunikasi transparan sebagai faktor pendorong.
- **Hubungan Tiga Variabel Inti**
 - Kualitas hubungan karyawan–organisasi (*trust, mutual control, commitment, satisfaction*) secara signifikan:
 - Meningkatkan persepsi positif terhadap reputasi organisasi.
 - Meningkatkan keterlibatan karyawan secara langsung.
 - Reputasi internal organisasi juga meningkatkan keterlibatan karyawan, meskipun dampaknya lebih moderat.
 - **Peran Kepemimpinan Autentik**
 - Pemimpin yang autentik (jujur, konsisten, bermoral, terbuka) secara langsung:
 - Meningkatkan kualitas hubungan karyawan–organisasi.
 - Meningkatkan komunikasi yang transparan dalam organisasi.
 - Efek tidak langsung dari kepemimpinan autentik terhadap keterlibatan karyawan sangat signifikan melalui peningkatan reputasi dan kualitas hubungan internal.
 - **Komunikasi Transparan**
 - Komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan bertanggung jawab:
 - Meningkatkan kepercayaan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
 - Tidak secara langsung meningkatkan engagement, tetapi berperan penting sebagai perantara melalui peningkatan hubungan dan reputasi.

Employee Relationship Management (ERM) and its Significance – A Systematic Review" oleh Girish Prasad Das, Narayana Maharana, dan Nihar Ranjan Mishra (2020): Melakukan tinjauan sistematis terhadap berbagai studi yang berkaitan dengan Employee Relationship Management (ERM) dan dampaknya terhadap pengembangan organisasi serta aspek-aspek sumber daya manusia seperti kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja.

- Definisi dan Konsep ERM
 - ERM adalah proses membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal yang saling menguntungkan antara manajemen dan karyawan.
 - ERM berkembang dari konsep Customer Relationship Management (CRM) namun fokusnya adalah pada hubungan internal.
- Tujuan Penelitian
 - Mengeksplorasi pentingnya ERM di sektor publik dan swasta.
 - Meneliti dampaknya terhadap kinerja karyawan.
 - Mengidentifikasi tantangan dalam penerapan ERM.
 - Memberikan saran praktis untuk implementasi ERM yang efektif.
- Elemen Utama ERM:
 - Praktik HR: Pelatihan, pengembangan karier, manajemen partisipatif.
 - Komunikasi: Dua arah, formal dan informal, membangun kepercayaan dan kerja sama.
 - Kepercayaan: Berdasarkan integritas dan keandalan; penting untuk efisiensi.
 - Gaya Kepemimpinan: Kepemimpinan transformasional mendukung hubungan positif.
 - Tujuan dan Nilai Bersama: Meningkatkan keterlibatan dan keselarasan strategis.
- Dampak ERM:
 - Produktivitas & Efisiensi: Hubungan baik mendukung inovasi dan penyesuaian cepat.
 - Kepuasan & Retensi Karyawan: Hubungan positif meningkatkan loyalitas dan komitmen.
 - Kolaborasi & Budaya Organisasi: Mendorong komunikasi terbuka, kerja tim, dan kohesi.
 - Kinerja Organisasi: ERM berkontribusi terhadap pertumbuhan dan keberhasilan bisnis.
- Tantangan dalam ERM:
 - Kurangnya komunikasi yang efektif.
 - Ketidaksesuaian gaya kepemimpinan.
 - Budaya organisasi yang tidak mendukung kolaborasi.
 - Kurangnya sistem teknologi yang mendukung relasi internal.

The Importance of Internal Communication for Management of an Organization oleh Marcin Jakubiec: Mengidentifikasi peran penting komunikasi internal dalam efektivitas manajemen organisasi, serta mengevaluasi faktor-faktor, hambatan, dan alat komunikasi berdasarkan studi kasus pada perusahaan keuangan multinasional.

Pendekatan Penelitian:

- Teoretis: Tinjauan literatur mengenai makna, fungsi, mitos, serta strategi peningkatan komunikasi internal.
- Empiris: Survei kuesioner terhadap 90 karyawan (30%) dari perusahaan finansial internasional di Polandia yang memiliki 300 karyawan.
- Peran Komunikasi Internal:
 - Menyalurkan perintah dan informasi penting.
 - Membantu pemahaman tugas dan membangun hubungan kerja.
 - Menjadi alat kontrol dan motivasi untuk mendukung perubahan dan efisiensi kerja.
- Hambatan Komunikasi Internal:
 - Kurangnya kepercayaan antar karyawan dan manajer.
 - Informasi tidak memadai atau berlebihan.
 - Kurangnya kontak langsung antar karyawan.
 - Alat komunikasi yang tidak memadai dan alur komunikasi lambat.
 - Adanya gosip, kontradiksi informasi, dan pemblokiran informasi.
- Faktor Pembentuk Komunikasi Internal:
 - Keterampilan komunikasi manajer (nilai tertinggi 32% “sangat baik”).
 - Kualitas penyampaian pesan oleh manajer.
 - Struktur dan budaya organisasi.
 - Hubungan antarkaryawan lintas departemen.
- Efektivitas Alat Komunikasi:
 - Percakapan langsung dan rapat dengan manajer dinilai paling efektif.
 - Alat lain yang digunakan: Help Desk, pengumuman, pesta integrasi, telekonferensi, dan pertemuan informal.
- Faktor Penentu Efektivitas Komunikasi:
 - Gaya kepemimpinan (55% menilai sangat penting).
 - Kepribadian manajer dan pengalaman karyawan.
 - Hubungan antar tim dan departemen.
 - Konflik dan perubahan organisasi.

Penelitian dari *Importance of Internal Communication: Impact on Employee Engagement in Organizations* menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan di dalam organisasi.

Melalui metode kualitatif (analisis isi, wawancara mendalam, dan survei), ditemukan bahwa:

- Internal communication membantu membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan manajemen, menciptakan rasa percaya, keterlibatan emosional, dan loyalitas terhadap organisasi.
- Karyawan yang terlibat secara aktif melalui komunikasi internal merasa lebih terinformasi, termotivasi, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.
- Alat komunikasi seperti email, intranet, instant messaging, media sosial, dan tatap muka menjadi saluran dominan dalam mendukung keterlibatan karyawan.
- Mayoritas responden menyatakan bahwa frekuensi dan kualitas komunikasi internal yang baik sangat memengaruhi produktivitas dan efisiensi kerja mereka.
- Organisasi yang memanfaatkan komunikasi dua arah secara aktif mampu meningkatkan komitmen karyawan dan keselarasan tujuan, yang berdampak pada pencapaian kinerja jangka panjang.

Penelitian dari *Effect of Employee Relations on Employee Performance and Organizational Performance – Study of Small Organizations in Tanzania* menunjukkan bahwa hubungan kerja karyawan (*employee relations*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

- Hubungan kerja yang baik meningkatkan:
 - Moral kerja (50,4% sangat setuju)
 - Disiplin kerja (44,7% setuju)
 - Kerja sama tim (56,6% sangat setuju)
 - Komitmen kerja (53% sangat setuju)
 - Efektivitas komunikasi organisasi (59,4% sangat setuju)
 - Produktivitas organisasi (57,4% sangat setuju)
 - Penurunan turnover karyawan (57,9% sangat setuju)
- Analisis korelasi menunjukkan:
 - Hubungan kerja berkorelasi positif signifikan dengan kinerja karyawan ($r = +0.329$)
 - Hubungan kerja berkorelasi positif signifikan dengan kinerja organisasi ($r = +0.209$)

Dengan demikian, organisasi yang mampu membangun dan menjaga hubungan kerja yang baik akan lebih mampu meningkatkan komitmen, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian dari *Employee Engagement: How to Improve It Through Internal Communication* menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif merupakan faktor kunci dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Komunikasi yang terbuka, transparan, dan dua arah mendorong rasa percaya, pemahaman akan tujuan organisasi, serta komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Karyawan yang terlibat secara aktif menunjukkan:

- Produktivitas dan motivasi kerja yang lebih tinggi
- Loyalitas yang kuat terhadap organisasi
- Tingkat absensi dan turnover yang lebih rendah
- Kepuasan pelanggan yang meningkat

Penelitian ini juga menekankan bahwa manajer memiliki peran sentral* dalam mengomunikasikan visi, nilai, dan umpan balik secara efektif. Selain itu, strategi seperti audit komunikasi, pelatihan manajer, dan penguatan budaya komunikasi terbuka direkomendasikan sebagai cara meningkatkan engagement di seluruh organisasi.

Hasil penelitian dari Peran Komunikasi Internal Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja di PT Jaya Kencanamas Farma, menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Jaya Kencanamas Farma. Komunikasi dilakukan baik secara vertikal (antara atasan dan bawahan) maupun horizontal (antar pegawai setingkat) dan saling berkesinambungan untuk menunjang proses kerja yang struktural dan kolaboratif.

Temuan utama:

- Komunikasi Vertikal: Terjalin dengan baik antara manajemen dan staf, mendukung penyampaian tujuan dan keputusan. Namun, beberapa kebijakan masih bersifat top-down dan tidak bisa diganggu gugat karena terkait regulasi eksternal (UU distribusi obat).
- Komunikasi Horizontal: Mengedepankan suasana kekeluargaan yang mendukung kerja sama antar divisi dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
- Komunikasi Personal dan Kelompok: Hubungan komunikasi personal maupun dalam tim terbukti meningkatkan koordinasi dan kolaborasi kerja. Grup WhatsApp digunakan sebagai media efektif untuk menghindari miskomunikasi antar bagian.

- Hambatan Komunikasi: Miskomunikasi masih terjadi karena perbedaan pemahaman, tata bahasa, dan interpretasi pesan. Ini menyebabkan kesalahan operasional seperti retur produk dari pelanggan.
- Upaya Perusahaan: Perusahaan aktif memperbaiki arah komunikasi dan meningkatkan kejelasan pesan agar hambatan dapat diminimalkan.

Penelitian kualitatif dari *Hope International: A Case Study in Nonprofit Employee Engagement through Internal Communication, Leadership, and Culture*, mengungkap bahwa keterlibatan karyawan di HOPE International sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang transformatif dan otentik, komunikasi internal yang transparan, serta budaya kerja yang partisipatif dan berlandaskan nilai-nilai spiritual Kristen. Komunikasi internal di HOPE dicirikan oleh keterbukaan, simetri, keakuratan, dan kesempatan untuk berdialog dua arah antara pimpinan dan karyawan.

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman menyampaikan opini bahkan kepada CEO. Rapat staf rutin, email bulanan dari CEO, serta pertemuan tahunan (summit) menjadi sarana penting dalam membangun hubungan dan transparansi. Media sosial internal dan komunikasi digital lainnya juga memperkuat rasa komunitas.

Lebih jauh, hasil survei tahunan digunakan secara terbuka untuk menyesuaikan proses pengambilan keputusan organisasi. Para pemimpin menunjukkan perhatian tidak hanya pada kinerja tetapi juga pada kesejahteraan pribadi karyawan, menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung pengembangan profesional. Strategi komunikasi yang diterapkan telah terbukti memperkuat kepercayaan, komitmen terhadap misi, dan retensi karyawan yang tinggi.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Komunikasi internal dan pengelolaan hubungan kerja bukan hanya fungsi administratif, tetapi merupakan strategi utama untuk mencapai keterlibatan karyawan yang optimal dan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Organisasi yang menempatkan kepercayaan, dialog, dan kolaborasi sebagai inti manajemen SDM-nya akan lebih siap menghadapi tantangan global dan mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang.

DAFTAR REFERENSI

Arimie, J. C., & Oronsaye, A. O. (2020). Assessing employee relations and organizational performance: A literature review. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 1(1), 1–17.

- Ashwin, E. A., & Anandan, C. R. C. (2023). Employee relations and its effect on organizational performance: An empirical study. *International Journal of Advanced Research in Commerce, Management & Social Science (IJARCMSS)*, 6(1), 25–30.
- Budd, J. W., & Bhawe, D. (2010). The employment relationship. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 51–70). SAGE Publications.
- Das, G. P., Maharana, N., & Mishra, N. R. (2020). Employee relationship management (ERM) and its significance – A systematic review. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 7(4), 121–129.
- Deviani, E., Suroso, & Anggela, F. P. (2024). Peran komunikasi internal karyawan dalam meningkatkan kinerja di PT Jaya Kencanamas Farma. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS)*, 4(4), 597–605.
- Jakubiec, M. (n.d.). The importance of internal communication for management of an organization. *Journal of Positive Management*, 6(2), 37–46.
- Karanges, E. R., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 66(1), 1–7.
- Maiwada, A. A., & Oshionebo, B. (2023). Internal communication and employee relations management for effective staff performance in Nigeria Customs Service. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*, 3(4), 230–242.
- Maiwada, A. A., & Oshionebo, B. (2024). Internal communication and employee relations management for effective staff performance in Nigeria Customs Service. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*, 3(4), 230–242.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Men, L. R. (2015). Employee engagement in relation to employee–organization relationships and internal reputation: Effects of authentic leadership and transparent communication. *Public Relations Journal*, 9(2), 1–22.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
- Ntimba, D. I. (2020). Employee relations satisfaction in South Africa: How it impacts the workplace. *African Journal of Employee Relations*, 44(1), 1–18. <https://doi.org/10.25159/2520-3223/7745>

- Samwel, J. O. (2018). Effect of employee relations on employee performance and organizational performance – Study of small organizations in Tanzania. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(4), 528–540.
- Sulaiman, N. S., Abdullah, Z., & Man, N. I. (2023). The effects of employee communication and engagement on organisational performance: A conceptual study. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 8(49), 113–124.
- Trif, A., & Paolucci, V. (2019). Employee relations in context: Globalization, uncertainties, and dynamics of change. *Employee Relations*, 41(5), 1030–1044.
- Vora, N., & Patra, R. K. (2017). Importance of internal communication: Impact on employee engagement in organizations. *Media Watch*, 8(2), 29–38.
- Yadav, S., & Hazarika, L. (2021). Managing employee relations in multinational firms: Challenges and opportunities. *International Journal of Management (IJM)*, 12(1), 76–89.
- Zajkowska, M. (2012). Employee engagement: How to improve it through internal communication. *Human Resources Management & Ergonomics*, 6(1), 104–117.