

Komunikasi Internal dan Praktik Sustainable HRM sebagai Pembentuk Reputasi Perusahaan pada Usaha Mikro dan Kecil

Siti Fatimah Koerinah¹, Easter Tobing²

Program Magister Manajemen, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia^{1,2}

Corresponding Author: Fatimahkoerinah@gmail.com^{1*}, Easter.tobing08@gmail.com²

Info Artikel

Submitted: 29 Juni 2026

Revised: 22 Juli 2026

Accepted: 28 Agustus 2026

Published: 09 September 2026

Keywords: internal communication, sustainable HRM, corporate reputation, employee engagement, micro and small enterprises.

Kata Kunci: komunikasi internal, manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan, reputasi perusahaan, keterlibatan karyawan, usaha mikro dan kecil.

Abstract

Corporate reputation in micro and small enterprises is shaped primarily through daily interactions between frontline employees and customers. However, previous studies have focused mainly on large organizations and external communication, leaving the internal foundations of reputation in small enterprises underexplored. This study aims to synthesize the relationships among internal communication, sustainable human resource management (S-HRM), and corporate reputation and to develop a conceptual model suitable for micro and small enterprises. An integrative literature review was conducted using peer-reviewed national and international publications from 2020 to 2025, supplemented by seminal theoretical works. The literature was analyzed thematically through source identification and selection, information extraction, theme categorization, cross-study comparison, and synthesis. The findings show that internal communication is effective when it is clear, open, two-way, and enables employees to feel heard. S-HRM practices provide the credibility needed for internal messages to influence employee attitudes and behavior. Together, these conditions strengthen employee engagement, advocacy, and service consistency, which shape customer experience and external reputation. This study proposes an internal pathway model of reputation formation and highlights the need for empirical testing in Indonesian micro and small enterprises.

Abstrak

Reputasi perusahaan pada usaha mikro dan kecil terutama terbentuk melalui interaksi sehari-hari antara karyawan lini depan dan pelanggan. Namun, penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada organisasi besar dan komunikasi eksternal, sehingga fondasi internal reputasi di usaha kecil belum dieksplorasi secara memadai. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis hubungan antara komunikasi internal, manajemen sumber daya manusia berkelanjutan (S-HRM), dan reputasi perusahaan, serta mengembangkan model konseptual yang sesuai untuk usaha mikro dan kecil. Tinjauan pustaka integratif dilakukan dengan menggunakan publikasi nasional dan internasional yang telah ditelaah sejawat dari tahun 2020 hingga 2025, dilengkapi dengan karya-karya teoretis yang berpengaruh. Literatur dianalisis secara tematis melalui identifikasi dan seleksi sumber, ekstraksi informasi, kategorisasi tema, perbandingan lintas studi, dan sintesis. Temuan menunjukkan bahwa komunikasi internal efektif apabila bersifat jelas, terbuka, dua arah, dan memungkinkan karyawan merasa didengarkan. Praktik S-HRM memberikan kredibilitas yang diperlukan agar pesan internal dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Secara bersama-sama, kondisi-kondisi ini memperkuat keterlibatan karyawan, advokasi, dan konsistensi layanan, yang pada gilirannya membentuk pengalaman pelanggan dan reputasi eksternal. Penelitian ini mengusulkan model jalur internal pembentukan reputasi dan menyoroti perlunya pengujian empiris

pada usaha mikro dan kecil di Indonesia.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Publisher: Lembaga Penerbit Penelitian Nusantara

Pendahuluan

Reputasi perusahaan telah lama dipahami sebagai aset tidak berwujud yang sulit ditiru pesaing dan karena itu berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991). Pada organisasi besar, reputasi umumnya dikelola melalui fungsi komunikasi korporat yang terlembaga, mulai dari hubungan media, pengelolaan isu, hingga pelaporan berkelanjutan (Cornelissen, 2020). Gambaran tersebut tidak sepenuhnya berlaku pada usaha mikro dan kecil. Pada skala usaha ini, reputasi tidak dibentuk oleh siaran pers atau dengan kampanye terencana, melainkan oleh ribuan interaksi kecil yang berlangsung setiap hari, seperti bagaimana cara karyawan menyapa, kecepatan layanan, kebersihan tempat dan konsistensi mutu dari pagi hingga malam. Dengan demikian, karyawan garis depan merupakan saluran komunikasi utama sekaligus wajah reputasi organisasi.

Persoalan tersebut menjadi semakin nyata pada era ulasan digital. Penilaian pelanggan yang dahulu hanya beredar dari mulut ke mulut kini terekam permanen dalam bentuk rating dan komentar terbuka yang dibaca oleh setiap calon pelanggan sebelum mereka memutuskan datang. Satu keluhan mengenai pelayanan yang tidak ramah dapat bertahan lama, bahkan bertahun-tahun. Kualitas hubungan kerja dalam organisasi memiliki konsekuensi reputasional yang dapat diamati secara langsung, terutama pada usaha kecil yang tidak memiliki sumber daya untuk melakukan pemulihan citra. Pada saat yang sama, kajian pengelolaan sumber daya manusia bergerak maju menuju gambaran yang lebih luas daripada hanya sekadar efisiensi jangka pendek. Sustainable human resource management (S-HRM) menekankan bahwa organisasi tidak hanya memanfaatkan sumber daya manusia, tetapi juga bertanggung jawab memelihara dan meregenerasi basis sumber daya tersebut dalam jangka panjang (Ehnert, 2009). (Stahl et al., 2020) menegaskan bahwa praktik semacam ini berkaitan langsung dengan legitimasi organisasi di mata pemangku kepentingan, bukan semata-mata urusan etika internal. Pada usaha mikro dan kecil, praktik S-HRM tidak hadir dalam bentuk kebijakan tertulis, melainkan dalam keputusan operasional sehari-hari seperti keteraturan pembayaran upah, kejelasan hari libur, dan kesempatan mempelajari posisi lain.

Persinggungan antara kedua bidang kajian tersebut belum banyak digarap. Literatur reputasi cenderung memusatkan perhatian pada persepsi pemangku kepentingan eksternal, sementara kajian

komunikasi internal umumnya berhenti pada dampaknya terhadap keterikatan dan kepuasan karyawan. (Nadales-Gallego et al., 2025) melalui tinjauan sistematis menegaskan bahwa kajian komunikasi internal masih terkonsentrasi pada tema keterikatan dan kepuasan kerja, belum pada luaran reputasional. (Junça Silva & Dias, 2022) termasuk yang mulai menjembatani keduanya dengan menunjukkan keterkaitan antara citra pemberi kerja dan reputasi perusahaan, namun kajian tersebut berlatar organisasi besar. Kesenjangan tersebut menghasilkan dua rumpun penelitian yang berkembang secara paralel. Kelompok pertama memandang komunikasi internal sebagai penentu pengalaman kerja karyawan, dengan luaran berupa keterikatan, kepuasan dan niat bertahan. Kelompok kedua memandang reputasi sebagai persepsi pihak luar yang dibentuk melalui komunikasi eksternal dan pengalaman pelanggan. Persilangan antara keduanya, yaitu bagaimana pengalaman kerja karyawan berubah menjadi persepsi pihak luar, masih membutuhkan pengembangan konseptual, terlebih pada konteks usaha mikro dan kecil yang justru memiliki jarak paling pendek antara keduanya.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan. Pertama, bagaimana literatur mutakhir menjelaskan keterkaitan antara kualitas komunikasi internal, praktik S-HRM dan reputasi organisasi. Kedua, mekanisme apa yang menghubungkan pengalaman kerja karyawan dengan persepsi pihak luar terhadap organisasi. Ketiga, sejauh mana bukti tersebut dapat ditransferkan ke usaha mikro dan kecil, serta model konseptual apa yang dapat dirumuskan sebagai landasan penelitian selanjutnya. Melalui pertanyaan tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual berupa pemindahan fokus penjelasan reputasi dari ranah eksternal ke kualitas hubungan kerja di dalam organisasi, sekaligus kontribusi praktis bagi pemilik usaha kecil dalam mengelola reputasi melalui perbaikan mutu komunikasi sehari-hari.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan untuk memahami, menafsirkan, dan mensintesis perkembangan pengetahuan mengenai keterkaitan komunikasi internal, praktik pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan dan reputasi perusahaan.

Jenis studi literatur yang digunakan adalah integrative literature review, yaitu proses

mengidentifikasi, mengkaji, membandingkan dan mengintegrasikan berbagai literatur untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai suatu fenomena. Desain ini dipilih karena dua alasan. Pertama, desain integratif memungkinkan penggabungan bukti dari studi dengan metodologi yang beragam, mencakup studi empiris kuantitatif, studi kasus kualitatif, tinjauan terdahulu, dan karya konseptual yang menggambarkan keadaan literatur pada persinggungan ketiga konsep tersebut. Kedua, tujuan tinjauan integratif bukan sekadar merangkum keadaan pengetahuan, melainkan menghasilkan kerangka konseptual baru. Prosedur penelitian ini mengacu pada tahapan yang dirumuskan oleh (Whittemore & Knafl, 2005), yaitu perumusan masalah, penelusuran literatur, evaluasi sumber, analisis data dan penyajian hasil.

Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk membuktikan secara empiris bahwa komunikasi internal meningkatkan reputasi perusahaan. Sebaliknya, fokus penelitian ini adalah menelusuri penjelasan yang berkembang dalam literatur mengenai mekanisme, kondisi dan peluang yang mendukung kontribusi komunikasi internal serta pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan terhadap pembentukan reputasi. Analisis tersebut secara khusus ditempatkan dalam konteks usaha mikro dan kecil.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh melalui penelusuran literatur. Pengumpulan data dilakukan dengan mencari sumber yang relevan melalui basis data akademik, yaitu Scopus, DOAJ, Google Scholar, GARUDA dan SINTA. Scopus dan DOAJ digunakan sebagai sumber utama literatur internasional, sedangkan GARUDA dan SINTA digunakan untuk memperoleh penelitian dalam konteks Indonesia. Google Scholar digunakan sebagai sumber tambahan untuk menemukan artikel yang relevan yang belum teridentifikasi melalui basis data yang utama. Kata kunci yang digunakan mencakup kombinasi internal communication, employee communication, sustainable HRM, employee wellbeing, corporate reputation, employer brand, employee advocacy, dan small enterprise, beserta padanan berbahasa Indonesia yaitu komunikasi internal, manajemen sumber daya manusia berkelanjutan, reputasi perusahaan, citra organisasi, dan UMKM. Penelusuran dilengkapi dengan penelusuran ke belakang atas daftar pustaka artikel yang relevan.

Literatur dipilih berdasarkan beberapa kriteria, yaitu membahas salah satu atau lebih dari tema komunikasi internal, praktik pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan, dan reputasi atau citra

organisasi; berasal dari jurnal ilmiah yang melalui proses telaah sejawat, buku akademik, atau dokumen resmi yang dapat dipertanggungjawabkan; diterbitkan antara tahun 2020 dan 2025, kecuali rujukan teori induk yang tetap disertakan dari sumber aslinya; serta memiliki informasi bibliografis yang dapat diverifikasi. Artikel dikeluarkan apabila hanya membahas aspek teknis komunikasi tanpa relevansi dengan pengalaman kerja atau persepsi pemangku kepentingan, atau hanya berupa opini, berita, dan editorial. Literatur yang terpilih dibaca secara kritis untuk mengidentifikasi konsep, temuan penelitian, mekanisme yang dijelaskan, serta keterbatasan konteksnya.

Populasi dan Sampel

Karena penelitian ini menggunakan studi literatur, populasi yang dimaksud bukan karyawan ataupun organisasi secara langsung, melainkan seluruh publikasi yang berkaitan dengan topik penelitian. Publikasi tersebut mencakup pembahasan mengenai komunikasi internal, pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan, citra pemberi kerja, serta reputasi perusahaan. Meskipun cakupannya cukup luas, tidak semua sumber digunakan dalam proses analisis. Hanya literatur yang sesuai dengan tujuan dan fokus pembahasan yang dipilih sebagai sampel penelitian. Pemilihan sampel dilakukan melalui teknik purposive sampling; artinya, sumber ditentukan secara sengaja berdasarkan relevansi, kredibilitas, dan kemampuannya dalam menjawab pertanyaan penelitian. Literatur yang ditelaah terutama membahas kepuasan terhadap komunikasi internal, keterikatan karyawan, citra pemberi kerja, perilaku advokasi karyawan, praktik pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan, serta pembentukan reputasi perusahaan. Sementara itu, publikasi yang membahas usaha mikro, kecil dan menengah digunakan untuk memberikan gambaran yang lebih sesuai dengan konteks penerapan penelitian.

Dengan pertimbangan tersebut, pemilihan literatur tidak hanya didasarkan pada banyaknya publikasi yang ditemukan. Hal yang lebih penting adalah sejauh mana setiap sumber dapat memberikan penjelasan yang relevan dan mendukung pembahasan. Jumlah sampel juga tidak ditentukan secara kaku sejak awal, tetapi mengikuti hasil penelusuran dan proses penyaringan literatur. Penelusuran dihentikan ketika sumber tambahan tidak lagi memberikan tema, penjelasan, atau sudut pandang baru terhadap fokus penelitian.

Pisau Analisis

Penelitian ini menggunakan beberapa landasan teori yang saling melengkapi. Konsep pertama merujuk pada reputasi perusahaan menurut (Fombrun, 2005). Dalam pandangan ini, reputasi tidak

terbentuk hanya dari satu tindakan atau pencapaian, tetapi merupakan penilaian kolektif yang tumbuh dari pengalaman para pemangku kepentingan terhadap perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Artinya, reputasi dibangun secara bertahap melalui konsistensi tindakan dan hasil yang ditunjukkan oleh perusahaan. Pemahaman tersebut diperkuat oleh perspektif resource-based view dari (Barney, 1991), yang menempatkan reputasi sebagai sumber daya strategis karena bernilai, langka, dan tidak mudah ditiru. Oleh sebab itu, reputasi yang baik tidak hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga dapat menjadi salah satu dasar terciptanya keunggulan bersaing.

Landasan kedua adalah konsep komunikasi internal dari (Welch & Jackson, 2007). Konsep ini digunakan untuk melihat bagaimana komunikasi berlangsung di dalam organisasi, terutama komunikasi sehari-hari antara pemilik atau manajer dengan karyawan. Bentuk komunikasi seperti ini menjadi penting bagi usaha kecil karena hubungan kerja biasanya berlangsung lebih dekat dan tidak terlalu formal. Analisis tersebut juga mempertimbangkan pandangan dari (Ruck & Welch, 2012) yang menjelaskan bahwa kualitas komunikasi internal tidak cukup dinilai dari seberapa sering informasi disampaikan. Karyawan juga memperhatikan apakah mereka memperoleh informasi yang jelas, memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, serta merasa bahwa suaranya ikut dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

Konsep berikutnya adalah sustainable human resource management yang dikembangkan oleh (Ehnert, 2009). Perspektif ini digunakan untuk menilai apakah pengelolaan tenaga kerja telah memperhatikan keberlanjutan hubungan kerja dalam jangka panjang. Bentuknya dapat dilihat dari pemberian kompensasi yang layak, jam kerja yang manusiawi, perlakuan yang adil, serta kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Bagi usaha kecil, praktik tersebut sering kali tidak tertuang dalam kebijakan tertulis. Meskipun demikian, penerapannya tetap dapat dirasakan melalui kebiasaan dan keputusan pemilik usaha dalam memperlakukan karyawan sehari-hari. Teori pertukaran sosial dari (Blau, 2017) kemudian digunakan untuk menjelaskan respons karyawan terhadap perlakuan yang mereka terima. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, akan muncul dorongan untuk memberikan timbal balik yang positif kepada perusahaan. Timbal balik tersebut tidak selalu berbentuk pencapaian yang mudah diukur. Dalam usaha kecil, bentuknya dapat terlihat dari kesediaan membantu di luar tugas utama, menjaga hubungan baik dengan pelanggan, menunjukkan keramahan secara tulus, serta memiliki inisiatif dalam bekerja tanpa selalu menunggu perintah. Perilaku seperti inilah yang pada akhirnya dapat memengaruhi pengalaman pelanggan dan membentuk reputasi perusahaan.

Proses pengolahan data dilakukan dengan analisis tematik. Setiap literatur dibaca untuk

menemukan gagasan dan temuan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Temuan yang memiliki kesamaan kemudian dikelompokkan ke dalam tema tertentu, dibandingkan satu sama lain, dan disintesis untuk memperoleh pola hubungan yang lebih jelas. Tahapannya meliputi identifikasi literatur, penyaringan sumber, pengambilan informasi yang relevan, pengelompokan tema, perbandingan temuan, serta penyusunan sintesis. Hasil dari proses tersebut digunakan untuk membangun model konseptual yang sesuai dengan karakteristik usaha mikro dan kecil. Penafsiran tema mengacu pada pandangan (Braun & Clarke, 2006) yang menempatkan tema sebagai hasil dari proses analisis aktif oleh peneliti. Dengan demikian, tema tidak sekadar ditemukan begitu saja dari literatur, tetapi dibentuk melalui proses membaca, membandingkan, dan menafsirkan temuan secara berulang. Dalam proses ini, posisi peneliti juga perlu dijelaskan secara terbuka. Peneliti merupakan pelaku usaha di bidang kuliner yang mengelola beberapa gerai dengan sekitar dua puluh karyawan. Pengalaman tersebut memberikan pemahaman yang lebih dekat terhadap persoalan komunikasi, hubungan kerja, dan pengelolaan karyawan dalam usaha kecil.

Di satu sisi, kedekatan dengan kondisi lapangan membantu peneliti memahami konteks yang mungkin tidak sepenuhnya terlihat dalam literatur. Di sisi lain, pengalaman pribadi juga dapat memengaruhi cara suatu temuan ditafsirkan. Untuk menjaga objektivitas, setiap kesimpulan tetap disusun berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah dikaji, sedangkan pengalaman peneliti digunakan untuk memperkuat pemahaman terhadap konteks, bukan sebagai sumber utama dalam menarik kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa pembahasan mengenai komunikasi internal telah mengalami perkembangan. Komunikasi internal tidak lagi dipahami sebatas proses menyampaikan informasi dari perusahaan kepada karyawan. Perhatian mulai bergeser pada hal yang lebih mendasar, seperti kualitas hubungan kerja, keterikatan karyawan, dan pengaruhnya terhadap citra organisasi. Berdasarkan proses analisis dan sintesis literatur, penelitian ini menghasilkan enam temuan utama yang akan dijelaskan pada bagian berikut.

Kualitas Komunikasi Internal Ditentukan oleh Kepuasan, Bukan Volume Informasi

Temuan pertama menunjukkan bahwa banyaknya informasi yang disampaikan belum tentu mencerminkan komunikasi internal yang berkualitas. Hal yang lebih menentukan adalah apakah pesan tersebut dapat dipahami dengan jelas, disampaikan secara terbuka, dan memberikan

kesempatan kepada karyawan untuk merespons. Bagi karyawan, komunikasi yang baik bukan hanya tentang menerima arahan, tetapi juga tentang merasa didengarkan dan dilibatkan. (Welch & Jackson, 2007) menempatkan komunikasi antara manajer dan karyawan dalam kegiatan sehari-hari sebagai salah satu unsur penting dalam komunikasi internal. Pandangan ini diperkuat oleh (Ruck & Welch, 2012), yang menjelaskan bahwa karyawan tidak menilai komunikasi hanya dari seberapa sering perusahaan memberikan informasi. Mereka juga mempertimbangkan sejauh mana pendapatnya didengar dan apakah masukan tersebut memiliki pengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, komunikasi yang rutin belum tentu efektif apabila hanya berjalan satu arah.

Temuan pada konteks Indonesia juga memperlihatkan arah yang sama. (Sitorus, 2024) menguji pengaruh efektivitas komunikasi internal terhadap keterikatan kerja pada dua ratus karyawan tetap di sebuah perusahaan manufaktur padat karya. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Namun, hal yang penting dari penelitian tersebut bukan hanya hasil pengujiannya, melainkan penjelasan bahwa keterikatan kerja tumbuh ketika terdapat hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, informasi yang disampaikan secara rutin dan lengkap belum cukup apabila karyawan tidak memiliki ruang untuk memberikan tanggapan. (Coenraad et al., 2020) memberikan penjelasan yang lebih rinci mengenai unsur-unsur yang membentuk iklim komunikasi organisasi. Unsur tersebut meliputi kepercayaan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kejujuran, keterbukaan dalam penyampaian informasi kepada karyawan, kesediaan manajemen untuk menerima masukan, serta perhatian terhadap pencapaian kinerja yang tinggi. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa iklim komunikasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penjelasan tersebut penting karena menunjukkan bahwa didengarnya suara karyawan bukan sekadar gagasan yang sulit diterapkan. Hal itu dapat dilihat dari perilaku nyata organisasi, misalnya kesediaan atasan mendengarkan pendapat, keterbukaan dalam menjelaskan keputusan, dan adanya kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam persoalan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dari sini terlihat bahwa kepuasan terhadap komunikasi terbentuk melalui pengalaman karyawan dalam berinteraksi dengan organisasi, bukan hanya dari jumlah pesan yang mereka terima.

Hasil penelitian dalam konteks internasional turut menguatkan kesimpulan tersebut. (Deepa & Baral, 2022) menemukan bahwa pemilihan saluran komunikasi dapat memengaruhi daya tarik organisasi di mata karyawan. Sementara itu, (Sun et al., 2023) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang bersifat simetris mampu memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi, terutama ketika organisasi sedang menghadapi situasi penuh tekanan. Selanjutnya, melalui tinjauan sistematis, (Santos et al., 2023) merangkum beberapa karakteristik komunikasi internal yang efektif,

yaitu jelas, terbuka, konsisten, berlangsung dua arah, dan didukung oleh kesediaan manajemen untuk mendengarkan.

Meskipun menggunakan sudut pandang yang berbeda, berbagai penelitian tersebut mengarah pada kesimpulan yang sama: kualitas percakapan lebih penting daripada banyaknya informasi yang disampaikan. Karyawan membutuhkan kejelasan dan keterbukaan, tetapi mereka juga ingin memperoleh ruang untuk berbicara. Jika hal tersebut tidak tersedia, komunikasi hanya menjadi penyampaian instruksi tanpa benar-benar membangun hubungan antara karyawan dan organisasi. Temuan ini menjadi sangat relevan ketika diterapkan pada usaha mikro dan kecil. Sebagian besar penelitian sebelumnya membahas organisasi yang telah memiliki saluran komunikasi formal, seperti surel internal, rapat terjadwal, atau papan informasi digital. Kondisi di usaha kecil tentu berbeda. Komunikasi biasanya berlangsung melalui percakapan langsung, pengarahan singkat sebelum jam ramai, pesan dalam grup, atau obrolan pada saat pergantian giliran kerja.

Keterbatasan sarana tersebut tidak selalu menjadi kelemahan. Hubungan yang lebih dekat justru dapat mempermudah pemilik usaha memahami kondisi karyawannya. Permasalahannya muncul ketika komunikasi hanya berisi perintah, sedangkan karyawan tidak memiliki kesempatan untuk bertanya atau menyampaikan kesulitan yang mereka hadapi. Oleh karena itu, kebutuhan utama usaha kecil bukan terletak pada penambahan saluran komunikasi yang lebih banyak atau lebih canggih. Hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana percakapan yang sudah berlangsung dapat dibuat lebih jelas, lebih terbuka, dan lebih konsisten.

Praktik S-HRM Berfungsi sebagai Landasan Kredibilitas Pesan Internal

Temuan kedua menjelaskan bahwa pesan internal yang disampaikan dengan baik belum tentu dipercaya dan dijalankan oleh karyawan. Kepercayaan tidak hanya dibentuk melalui kata-kata, tetapi juga melalui kesesuaian antara pesan perusahaan dan perlakuan yang diterima karyawan dalam kesehariannya. Ketika organisasi meminta karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab, tetapi belum memberikan hak dan perlakuan yang layak, maka pesan tersebut akan kehilangan maknanya. (Gómez et al., 2023) melalui tinjauan sistematis, menemukan bahwa praktik kerja berkelanjutan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus mendukung kelangsungan usaha. (Stahl et al., 2020) juga menempatkan praktik tersebut sebagai bentuk nyata tanggung jawab sosial organisasi terhadap pekerjanya. Praktik ini berhubungan langsung dengan legitimasi organisasi di mata para pemangku kepentingan. Meskipun demikian, (Esmeralda, 2025) mencatat bahwa sebagian besar penelitian mengenai topik tersebut masih berfokus pada organisasi berskala besar. Kondisi ini

menunjukkan bahwa penerapannya dalam usaha kecil masih memerlukan perhatian lebih lanjut.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, penelitian ini memandang praktik pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan sebagai dasar terbentuknya kredibilitas komunikasi internal. Pesan mengenai keramahan, kedisiplinan, dan kualitas pelayanan baru akan dijalankan secara sungguh-sungguh apabila karyawan merasakan keadilan dalam hubungan kerja. Bentuk keadilan tersebut dapat dimulai dari hal-hal yang paling mendasar, seperti pembayaran upah secara teratur, kejelasan mengenai jam kerja dan hari libur, pembagian tugas yang wajar, serta adanya kesempatan untuk belajar dan berkembang. Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial dari (Blau, 2017). Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak, mereka cenderung memberikan timbal balik berupa kesungguhan dalam bekerja dan melayani pelanggan. Sebaliknya, jika hak-hak dasar mereka tidak terpenuhi, pengarahannya yang diberikan setiap hari akan semakin sulit diterima. Pesan yang disampaikan oleh pemilik usaha menjadi kurang meyakinkan karena tidak sesuai dengan pengalaman yang dirasakan oleh karyawan.

Urutannya menjadi cukup jelas. Pengelolaan tenaga kerja yang adil akan menumbuhkan kepercayaan, sedangkan kepercayaan membuat pesan internal lebih mudah diterima dan dijalankan. Sebaliknya, pengarahannya yang terus diberikan ketika pembayaran upah masih sering terlambat akan kehilangan daya ikatnya. Oleh karena itu, perbaikan komunikasi internal pada usaha kecil tidak cukup dimulai dengan mengubah cara menyampaikan pesan. Hal yang lebih mendasar adalah membenahi praktik ketenagakerjaan yang menjadi landasan dari pesan tersebut.

Karyawan Merupakan Penyampai Reputasi Organisasi kepada Pihak Luar

Temuan ketiga menunjukkan adanya hubungan antara pengalaman yang dirasakan karyawan di dalam organisasi dan penilaian masyarakat terhadap organisasi tersebut. (Junça Silva & Dias, 2023) menemukan keterkaitan antara citra pemberi kerja, reputasi perusahaan, dan minat seseorang untuk melamar pekerjaan. Hal ini memperlihatkan bahwa penilaian terhadap perusahaan sebagai tempat bekerja tidak dapat dipisahkan dari citranya di mata publik. (Santos et al., 2023) menjelaskan bahwa citra pemberi kerja dapat diperkuat melalui komunikasi internal yang jelas, terbuka, konsisten, dan berlangsung dua arah. Ketersediaan manajemen untuk mendengarkan juga menjadi bagian penting dalam membentuk citra tersebut. Dalam konteks Indonesia, (Wibowo et al., 2021) melakukan studi kasus pada sebuah institusi pendidikan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa strategi komunikasi korporat yang diarahkan kepada publik internal dapat membangun kepercayaan dan loyalitas guru serta karyawan. Loyalitas tersebut kemudian ikut memperkuat citra institusi di mata

masyarakat. Pola yang serupa ditemukan oleh (Azhar et al., 2025), komunikasi internal yang transparan dan partisipatif terbukti mampu meningkatkan loyalitas serta keterlibatan karyawan. Keterlibatan tersebut selanjutnya membantu perusahaan menjaga reputasinya di mata para pemangku kepentingan. (Fernandes et al., 2023) juga memperlihatkan pola yang sama pada jenis organisasi yang berbeda. Walaupun konteks penelitiannya tidak sepenuhnya sama, hasilnya menunjukkan bahwa reputasi perusahaan dari pihak luar memiliki hubungan yang erat dengan pengalaman pihak internal.

Penjelasan teoritis mengenai hubungan tersebut telah dikemukakan oleh (Dutton & Dukerich, 1991). Menurut mereka, citra organisasi dapat berfungsi seperti cermin yang memengaruhi cara anggota organisasi memandang dirinya sendiri. Ketika karyawan memiliki penilaian yang positif terhadap organisasi, penilaian tersebut akan memengaruhi cara mereka berbicara, bersikap, dan bertindak. Dalam kondisi ini, karyawan tidak hanya menjalankan pekerjaan, tetapi juga menjadi pihak yang membawa dan menyampaikan citra organisasi kepada orang lain.

Pada usaha mikro dan kecil, proses tersebut berlangsung lebih cepat dan lebih langsung. Dalam organisasi besar, perilaku advokasi karyawan biasanya menjangkau publik melalui media sosial, kegiatan perusahaan, atau jaringan profesional. Pengaruhnya terhadap reputasi sering kali melewati beberapa perantara sehingga hasilnya tidak selalu terlihat dalam waktu singkat. Kondisi pada warung makan atau usaha jasa kecil berbeda karena karyawan berhadapan langsung dengan pelanggan setiap hari. Cara karyawan menyambut pelanggan, menjawab pertanyaan, menangani keluhan, dan memberikan pelayanan akan segera membentuk kesan terhadap usaha tersebut. Pengalaman kerja yang dirasakan karyawan pada hari itu dapat langsung terlihat dalam kualitas pelayanan yang diterima pelanggan pada hari yang sama. Karyawan yang merasa dihargai cenderung melayani dengan lebih tulus dan menjaga nama baik tempatnya bekerja. Sebaliknya, ketidakpuasan karyawan juga dapat terlihat dari sikapnya saat berhadapan dengan pelanggan.

Dengan demikian, karyawan dapat dipahami sebagai penghubung antara kondisi internal dan reputasi eksternal perusahaan. Reputasi usaha tidak hanya dibentuk melalui promosi atau pesan yang disampaikan kepada masyarakat, tetapi juga melalui pengalaman pelanggan ketika berinteraksi langsung dengan karyawan. Bagi usaha mikro dan kecil, memperbaiki pengalaman kerja karyawan pada akhirnya juga menjadi bagian dari upaya menjaga reputasi di mata pelanggan.

Bukti Penelitian Masih Terkonsentrasi pada Organisasi Besar

Temuan keempat berkaitan dengan kondisi penelitian terdahulu yang menjadi dasar kajian ini.

Sebagian besar penelitian yang ditemukan masih menggunakan organisasi besar atau berbagai perusahaan lintas industri sebagai objek kajian. Organisasi tersebut umumnya telah memiliki fungsi sumber daya manusia yang formal, pembagian tugas yang jelas, dan saluran komunikasi internal yang lebih terstruktur. Akibatnya, teori maupun hasil penelitian yang dihasilkan belum tentu dapat langsung menggambarkan kondisi usaha mikro dan kecil.

(Nadales-Gallego et al., 2025) menjelaskan bahwa penelitian mengenai komunikasi internal masih lebih banyak membahas keterikatan karyawan dan kepuasan kerja. Hubungannya dengan reputasi perusahaan belum memperoleh perhatian yang sama. Pola serupa juga ditemukan oleh (Esmeralda, 2025) dalam kajian mengenai pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan. Sementara itu, analisis bibliometrik yang dilakukan (Saini et al., 2022) terhadap perkembangan literatur selama dua puluh lima tahun menunjukkan bahwa kajian citra pemberi kerja berkembang sejalan dengan semakin formalnya fungsi sumber daya manusia dalam organisasi.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya keterbatasan ketika hasil penelitian terdahulu diterapkan pada usaha kecil. Konsep seperti citra pemberi kerja dan perilaku advokasi karyawan pada umumnya dibangun dengan asumsi bahwa organisasi telah memiliki merek yang dikenal oleh masyarakat. Asumsi ini lebih sesuai untuk perusahaan besar karena publik dapat mengenali perusahaan melalui nama, identitas merek, atau reputasi yang telah dibangun dalam jangka panjang. Pada usaha mikro, penilaian pelanggan sering kali tidak tertuju pada merek sebagai sesuatu yang berdiri sendiri. Pelanggan justru lebih mengenal pemilik dan karyawan yang mereka temui secara langsung. Hubungan personal tersebut membuat citra usaha sangat dipengaruhi oleh cara pemilik memperlakukan karyawan serta bagaimana karyawan melayani pelanggan. Dengan demikian, batas antara citra pemilik, perilaku karyawan, dan reputasi usaha menjadi lebih sulit dipisahkan.

Perbedaan karakteristik tersebut membuat hasil penelitian pada organisasi besar tidak dapat diterapkan begitu saja pada usaha mikro dan kecil. Instrumen pengukuran yang digunakan juga perlu disesuaikan karena struktur, pola komunikasi, dan hubungan kerjanya tidak sama. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang cukup jelas. Diperlukan penelitian primer yang secara khusus menguji bagaimana komunikasi internal, pengelolaan karyawan, dan reputasi terbentuk dalam konteks usaha mikro dan kecil.

Pergeseran Posisi Komunikasi Internal pada Usaha Kecil

Temuan kelima diperoleh melalui pembacaan silang terhadap empat temuan sebelumnya. Pada organisasi besar, komunikasi internal umumnya ditempatkan sebagai fungsi pendukung yang

berjalan berdampingan dengan komunikasi korporat. Keduanya dapat dikelola oleh unit yang berbeda karena memiliki sasaran yang berbeda pula. Komunikasi internal diarahkan kepada karyawan, sedangkan komunikasi korporat lebih banyak berhubungan dengan pihak luar. Pembagian tersebut hampir tidak ditemukan pada usaha mikro dan kecil. Pemilik biasanya berkomunikasi langsung dengan karyawan tanpa melalui bagian sumber daya manusia atau unit komunikasi khusus. Percakapan pada pagi hari, pengarahan sebelum usaha mulai ramai, atau pembahasan singkat ketika muncul masalah menjadi bentuk komunikasi organisasi yang paling nyata. Dampaknya juga dapat terlihat oleh pelanggan pada hari yang sama melalui sikap dan pelayanan karyawan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal pada usaha kecil bukan hanya berperan sebagai fungsi pendukung. Komunikasi internal justru menjadi salah satu mekanisme utama dalam membentuk reputasi usaha. Cara pemilik memberikan arahan, mendengarkan keluhan, menjelaskan keputusan, dan menyelesaikan masalah akan memengaruhi perasaan karyawan. Perasaan tersebut kemudian terbawa dalam cara mereka bekerja dan berhadapan dengan pelanggan. Pergeseran peran ini memiliki implikasi praktis yang penting. Ketika ingin meningkatkan penilaian pelanggan, pemilik usaha kecil sering kali lebih dahulu memperbaiki tampilan tempat usaha, menambah promosi, atau menata kembali menu dan produk yang ditawarkan. Upaya tersebut memang diperlukan, tetapi belum tentu menyentuh sumber persoalan yang sebenarnya. Jika hubungan dengan karyawan masih kurang baik, perubahan pada tampilan luar tidak akan memberikan hasil yang bertahan lama.

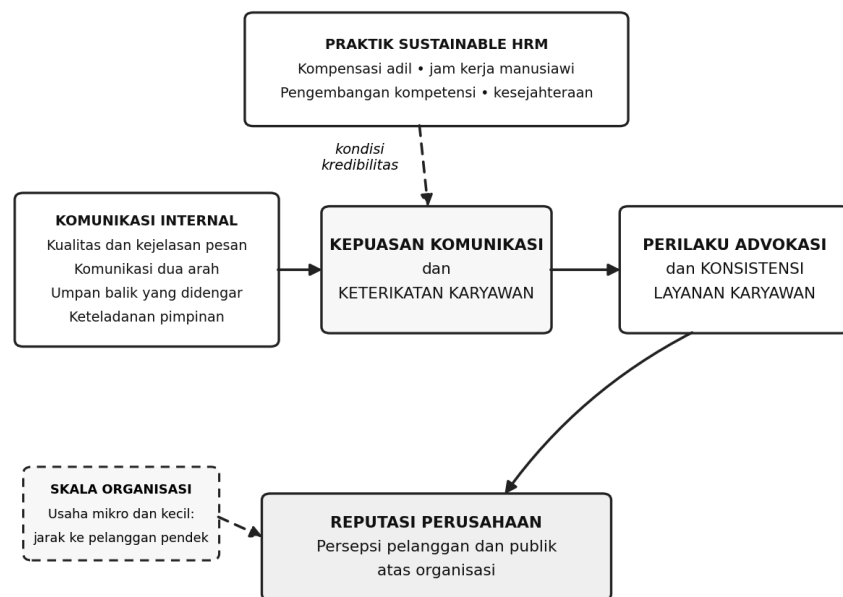
Sintesis literatur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu titik perbaikan yang paling menentukan justru berada di dalam usaha. Perbaikan tersebut dimulai dari kualitas percakapan antara pemilik dan karyawan, disertai praktik ketenagakerjaan yang jelas, adil, dan konsisten. Ketika karyawan memahami arahan, merasa didengarkan, dan memperoleh perlakuan yang layak, mereka akan lebih mampu memberikan pelayanan yang baik. Pada akhirnya, pengalaman pelanggan yang positif inilah yang ikut memperkuat reputasi usaha.

Model Konseptual yang Dihasilkan

Berdasarkan keseluruhan hasil sintesis, penelitian ini menghasilkan sebuah model konseptual yang menjelaskan proses terbentuknya reputasi melalui jalur internal pada usaha mikro dan kecil. Proses tersebut diawali oleh komunikasi internal yang jelas, terbuka, dan berlangsung dua arah. Ketika karyawan memahami pesan yang disampaikan sekaligus merasa bahwa pendapatnya didengarkan, akan terbentuk kepuasan komunikasi dan keterikatan yang lebih kuat terhadap tempatnya bekerja. Keterikatan tersebut kemudian tercermin dalam perilaku nyata karyawan, baik

melalui kesediaan menjaga nama baik usaha maupun melalui konsistensi dalam memberikan pelayanan. Bagi pelanggan, keramahan, kepedulian, kecepatan merespons, dan kesungguhan karyawan saat bekerja menjadi bagian dari pengalaman mereka terhadap usaha tersebut. Pengalaman yang terjadi secara berulang selanjutnya membentuk penilaian pelanggan dan publik terhadap reputasi perusahaan.

Namun, hubungan tersebut tidak hanya bergantung pada kualitas komunikasi. Praktik *sustainable human resource management* atau S-HRM berperan sebagai dasar yang menentukan apakah pesan dari pemilik usaha dapat dipercaya oleh karyawan. Kompensasi yang adil, jam kerja yang manusiawi, perhatian terhadap kesejahteraan, dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan akan memperkuat kredibilitas komunikasi internal. Jika praktik tersebut tidak dijalankan dengan baik, pesan mengenai kedisiplinan, keramahan, atau kualitas pelayanan akan lebih sulit memperoleh respons yang sungguh-sungguh dari karyawan. Skala organisasi juga memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara perilaku karyawan dan reputasi. Pada usaha mikro dan kecil, jarak antara karyawan dengan pelanggan relatif dekat karena keduanya berinteraksi secara langsung hampir setiap hari. Kondisi ini membuat perilaku karyawan lebih cepat terlihat dan dirasakan oleh pelanggan. Pelayanan yang baik dapat segera memperkuat penilaian positif, sedangkan pengalaman yang kurang menyenangkan juga dapat dengan cepat memengaruhi reputasi usaha.



Sumber: hasil sintesis tematik penulis

Gambar 1. Model Jalur Internal Pembentukan Reputasi pada Usaha Mikro dan Kecil

Model tersebut menegaskan bahwa reputasi bukan hasil langsung dari komunikasi internal. Reputasi terbentuk melalui rangkaian proses yang melibatkan kepuasan komunikasi, keterikatan karyawan, perilaku advokasi, dan konsistensi pelayanan sehari-hari. Artinya, perubahan pada cara berkomunikasi belum tentu memberikan hasil yang maksimal apabila tidak disertai perbaikan dalam pengelolaan tenaga kerja. Sebaliknya, praktik ketenagakerjaan yang baik juga belum cukup apabila karyawan tidak menerima arahan yang jelas mengenai perilaku dan standar pelayanan yang diharapkan. Kedua unsur tersebut harus berjalan bersama. Praktik S-HRM membangun kepercayaan karyawan, sedangkan komunikasi internal memberikan arah mengenai bagaimana kepercayaan tersebut diwujudkan dalam pekerjaan dan pelayanan kepada pelanggan.

Model ini masih berupa proposisi konseptual yang dibangun dari hasil sintesis literatur dan belum diuji secara empiris. Oleh karena itu, hubungan antara komunikasi internal, kepuasan komunikasi, keterikatan karyawan, perilaku advokasi, konsistensi pelayanan, dan reputasi perusahaan masih perlu dibuktikan melalui penelitian lapangan. Pengujian tersebut juga diperlukan untuk melihat sejauh mana praktik S-HRM berperan sebagai dasar kredibilitas dalam konteks usaha mikro dan kecil.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa reputasi perusahaan pada usaha mikro dan kecil terbentuk melalui proses yang berawal dari kondisi internal perusahaan, terutama kualitas komunikasi dan hubungan antara pemilik usaha dengan karyawan. Komunikasi internal yang jelas, terbuka, dan berlangsung dua arah dapat meningkatkan kepuasan komunikasi serta keterikatan karyawan, yang selanjutnya tercermin melalui perilaku pelayanan dan interaksi karyawan dengan pelanggan. Proses tersebut perlu didukung oleh praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan, seperti pembayaran upah yang tepat waktu, kejelasan jam kerja dan hari libur, perlakuan yang adil, serta kesempatan untuk berkembang, karena kondisi tersebut menjadi dasar bagi karyawan dalam menilai kredibilitas arahan yang diberikan oleh pemilik usaha. Dengan demikian, karyawan menjadi penghubung antara kondisi internal perusahaan dan penilaian pihak luar melalui perilaku pelayanan, perilaku advokasi, serta konsistensi pengalaman yang diterima pelanggan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa penelitian mengenai pembentukan reputasi masih lebih banyak berfokus pada organisasi besar, sehingga proses tersebut dalam konteks usaha mikro dan

kecil belum banyak dijelaskan. Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini menghasilkan model konseptual yang menempatkan komunikasi internal sebagai mekanisme awal, kepuasan komunikasi dan keterikatan karyawan sebagai penghubung, serta perilaku advokasi dan konsistensi pelayanan sebagai bentuk yang dapat diamati oleh pihak luar. Dalam model tersebut, praktik S-HRM berperan sebagai dasar yang mendukung kredibilitas komunikasi, sedangkan reputasi perusahaan dipandang sebagai hasil tidak langsung dari keseluruhan proses internal hingga pengalaman pelanggan. Namun, model ini masih bersifat konseptual karena disusun melalui studi literatur dan belum diuji secara empiris pada usaha mikro dan kecil di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menguji model tersebut melalui penelitian lapangan serta mempertimbangkan perbedaan karakteristik sektor usaha dan skala organisasi untuk mengetahui kesesuaian model dalam berbagai konteks usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhar, I., Laksana, A., Fajarwati, N., & Fitrianti, R. (2025). Strategi komunikasi korporat: Membangun loyalitas karyawan, citra perusahaan, dan manajemen krisis. *Journal of Media and Communication*, 1(3), 72–75. <https://doi.org/10.62379/jmc.v1i3.274>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers. (Original work published 1964)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Coenraad, D., Manik, E., & Nurdiansyah, H. (2020). Studi eksplanatori mengenai pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan pasca penerapan pola karir jabatan fungsional pada salah satu universitas di Kota Bandung. *Majalah Bisnis & IPTEK*, 13(1), 1–11. <https://doi.org/10.55208/bistek.v13i1.141>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE.
- Deepa, R., & Baral, R. (2022). Is my employee still attracted to me? Understanding the impact of integrated communication and choice of communication channels on employee attraction. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 110–126.

<https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2020-0136>

- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <https://doi.org/10.2307/256405>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Physica-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Esmeralda, A. (2025). Green human resource management and organizational performance: A systematic literature review. *Social Sciences Insights Journal*, 3, 48–58. <https://doi.org/10.60036/5zftvn12>
- Fernandes, R., Sousa, B. B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the impacts of internal communication: Employer branding and human resources. *Administrative Sciences*, 13, 155. <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>
- Fombrun, C. J. (2005). Corporate reputations as economic assets. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00011.x>
- Gómez, S., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: A systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, 15, 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- Junça Silva, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F., & Garrido-Moreno, A. (2025). Connecting internal communication and employee engagement in organisation: A systematic literature review. *SAGE Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251399773>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38, 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Saini, G., Lievens, F., & Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research: A

- bibliometric analysis of 25 years. *Journal of Product & Brand Management*, 31, 1196–1221. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3526>
- Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Santo, P. M. Do, & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for internal communication to strengthen the employer brand: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 13, 223. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>
- Sitorus, F. H. D. (2024). Efektivitas komunikasi internal dan keterikatan kerja: Sebuah kajian pada lingkungan organisasi modern. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 5(1), 139–146. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v5i1.298>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30, 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Sun, R., Li, Q. J.-Y., Lee, Y., & Tao, W. (2021). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*, 60, 1398–1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Wibowo, A., Syahputra, S., & Susanto, R. (2021). Strategi komunikasi korporat dalam upaya peningkatan komunikasi internal dan citra perusahaan. *LUGAS Jurnal Komunikasi*, 5, 125–132. <https://doi.org/10.31334/lugas.v5i2.1871>