

Implementasi Employee Relations Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Nike Indonesia Bagian Ritel Di Wilayah Jawa

Kharisma Junianto Putra¹, Farikha Rachmawati²

Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP, UPN Veteran Jawa Timur, Indonesia
E-mail: kharismajunianto96@gmail.com¹, farikha.r.ilkom@upnjatim.ac.id²

Article History:

Received: 02 Juli 2025

Revised: 01 Agustus 2025

Accepted: 14 Agustus 2025

Keywords:

Employee Relations, Kinerja Karyawan, Pertukaran sosial, Nike Indonesia

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi employee relations sebagai strategi komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan multinasional Nike Indonesia, khususnya pada sektor ritel di wilayah Jawa. secara sistematis melalui komunikasi dua arah yang terbuka, pelaksanaan kegiatan sosial internal yang memperkuat kohesi tim, penyediaan pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta pemberian penghargaan dan pengakuan berbasis loyalitas serta kinerja. Seluruh praktik tersebut mampu membentuk hubungan kerja yang saling percaya, partisipatif, dan mendukung peningkatan kinerja secara individu maupun kolektif. Penelitian ini dianalisis menggunakan teori employee relations (Ruslan) dan teori pertukaran sosial (Blau) yang menjelaskan bagaimana relasi kerja yang berbasis komunikasi timbal balik dan penghargaan sosial dapat mendorong motivasi dan produktivitas. Hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di industri ritel, tetapi juga memperkaya literatur komunikasi organisasi dalam konteks hubungan kerja modern.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi bisnis umumnya memiliki visi dan misi yang menjadi arah dalam menjalankan aktivitas operasional sehari-hari. Visi dan misi ini bukan sekadar dokumen formal, melainkan berfungsi sebagai kompas strategis yang membimbing organisasi dalam mengambil keputusan dan menyusun prioritas kerja. Sejalan dengan itu, Maria (2018) menekankan bahwa *public relations* memainkan peran strategis dalam mendukung jalannya komunikasi organisasi yang efektif, baik ke dalam maupun ke luar, dengan cara tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menyaring isu yang relevan untuk disampaikan ke manajemen secara transparan.

Dalam konteks internal, peran *public relations* menjadi sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Komunikasi internal yang sehat, sebagaimana dijelaskan oleh Maulana dan Afifi (2021), bukan hanya menyangkut transfer informasi dari atasan kepada bawahan, tetapi juga mencakup adanya ruang untuk interaksi timbal balik yang bisa membangun kepercayaan dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Rachmawati (2022) turut menambahkan bahwa komunikasi yang melibatkan empati dan partisipasi aktif dari

karyawan dapat memperkuat hubungan kerja yang berkelanjutan serta mengurangi potensi konflik internal.

Salah satu implementasi nyata dari komunikasi internal yang efektif adalah melalui program *employee relations*. Menurut Ruslan (dalam Maheldi, 2016), *employee relations* merupakan bentuk komunikasi yang diarahkan secara khusus kepada publik internal, yakni para karyawan, sebagai pihak yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Program ini biasanya mencakup forum diskusi terbuka, pemberian penghargaan atas kinerja, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta sistem disiplin dan apresiasi yang berjalan secara adil. Dengan pendekatan seperti ini, organisasi diharapkan mampu membangun suasana kerja yang lebih manusiawi dan kolaboratif.

Namun dalam praktiknya, tidak semua perusahaan memperhatikan aspek ini secara serius. Banyak yang lebih fokus pada pembentukan citra eksternal dan melupakan kenyamanan karyawan. Setiawan (2020) menunjukkan bahwa perlakuan yang tidak adil terhadap karyawan menjadi penyebab utama turunnya loyalitas kerja dan meningkatnya angka *turnover*. Hal ini juga ditegaskan oleh Priansa (2018), yang menyatakan bahwa hubungan kerja yang tidak sehat akan menurunkan efektivitas tim dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari sisi teori, pendekatan ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial yang dikembangkan oleh Blau (1964), yang menyatakan bahwa hubungan dalam organisasi dibangun atas dasar timbal balik, ketika satu pihak memberi nilai atau perhatian, maka pihak lain akan memberikan respon positif sebagai imbalannya. Sejalan dengan itu, Cropanzano dan Mitchell (2005) menambahkan bahwa keadilan dan penghargaan yang dirasakan dalam hubungan kerja akan mendorong terbentuknya loyalitas dan komitmen jangka panjang dari karyawan.

Kasus Nike Indonesia, khususnya di wilayah ritel Jawa menjadi contoh menarik untuk dikaji karena perusahaan ini pernah menghadapi tekanan global terkait isu ketenagakerjaan. Seperti diungkap oleh Keady (2004), Nike pada masa lalu mendapat banyak kritik mengenai kondisi kerja di Asia Tenggara. Sebagai respons, manajemen Nike Indonesia melakukan serangkaian perbaikan internal, termasuk menaikkan gaji ribuan karyawan sebagai bentuk penghargaan. Menurut Pratiwi (2021), langkah ini menjadi titik awal dari pembenahan sistem hubungan kerja di perusahaan tersebut, yang kemudian berkembang menjadi program *employee relations* yang lebih terstruktur dan sesuai dengan budaya kerja lokal Indonesia.

Dengan keberadaan banyak toko ritel di wilayah Jawa seperti Surabaya, Malang, Semarang, dan Yogyakarta, Nike Indonesia menghadapi tantangan dalam membangun komunikasi yang konsisten dan efektif antara manajemen dan karyawan. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana implementasi *employee relations* dijalankan di wilayah ini, sejauh mana kegiatan tersebut dapat membangun kepercayaan, meningkatkan loyalitas, serta memengaruhi peningkatan kinerja para karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas penerapan *employee relations* dalam menciptakan hubungan kerja yang kondusif dan berdampak terhadap kinerja karyawan di lingkungan ritel Nike Indonesia di wilayah Jawa.

LANDASAN TEORI

1) Peran Komunikasi Internal dalam *Public Relations*

- 2) *Public Relations* merupakan bagian penting dalam manajemen perusahaan yang berfungsi menjembatani komunikasi antara perusahaan dengan publiknya, baik internal maupun eksternal. *Public relations* tidak hanya bertugas menyampaikan informasi atau membangun citra semata, tetapi juga memfasilitasi alur komunikasi dua arah yang sehat dan strategis dalam rangka menciptakan hubungan saling mengerti, saling percaya, dan penuh kerjasama

antar elemen organisasi (Rumanti & Evelina, 2002). Dalam konteks ini, komunikasi internal menjadi bagian inti dari aktivitas public relations karena berfungsi untuk menyampaikan nilai, visi, dan misi perusahaan kepada karyawan sebagai mitra kerja strategis.

- 3) Menurut Argenti (2007), komunikasi internal yang efektif tidak hanya sekadar menyampaikan informasi, melainkan juga membangun pemahaman bersama serta menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini senada dengan pendapat Brennan bahwa komunikasi internal merupakan pertukaran ide dan informasi antara manajemen dan karyawan secara vertikal dan horizontal, yang memungkinkan berjalannya koordinasi kerja dengan baik. Bahkan, seperti yang ditekankan oleh Rachmawati (2022), efektivitas komunikasi internal bukan hanya bergantung pada seberapa sering perusahaan berkomunikasi dengan karyawannya, tetapi juga pada kualitas interaksi yang terbangun, seperti adanya ruang partisipasi, penghargaan terhadap suara karyawan, dan pendekatan yang empatik dalam menyampaikan kebijakan. Dalam praktiknya, komunikasi internal harus dijalankan secara transparan, terbuka, dan berkelanjutan agar tercipta rasa saling percaya.
- 4) Hal ini menjadi semakin penting di perusahaan multinasional seperti Nike Indonesia bagian ritel, penyampaian nilai perusahaan secara konsisten sangat dibutuhkan untuk menjaga identitas dan budaya kerja lintas daerah yang berbeda. Perusahaan Nike bagian ritel dengan berbagai cabangnya di wilayah Jawa, menjadikan komunikasi internal sebagai alat strategis untuk menjaga integritas tim, menjembatani perbedaan, dan memperkuat motivasi kerja karyawan.

5) *Employee Relations* sebagai Strategi Internal *Public Relations*

- 6) *Employee Relations* adalah bentuk operasional dari strategi komunikasi internal dalam kerangka kerja Public Relations. *Employee relations* difokuskan pada hubungan antara karyawan dan manajemen yang dilandasi oleh prinsip timbal balik, keterlibatan, serta penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi. Bonar (1973) menyatakan bahwa *employee relations* merupakan bagian terintegrasi dalam struktur organisasi yang bertujuan menjaga stabilitas hubungan kerja. Aspek yang ditekankan dalam kegiatan ini adalah transparansi komunikasi, partisipasi karyawan, serta pemberian motivasi dan penghargaan yang adil.
- 7) Ruslan (2012) memperjelas bahwa *employee relations* mencakup komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan, terutama dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kebijakan kerja, penanganan konflik, serta penyampaian aspirasi. Tujuan utamanya adalah membangun sinergi antara dua pihak utama dalam organisasi dan menciptakan suasana kerja yang mendukung peningkatan produktivitas.
- 8) Dalam mencapai proses tujuan yang diinginkan, *employee relations* akan menjadi sarana manajemen dalam hal teknis dan praktis yang dimulai dari atas dan membuat hubungan komunikasi yang tepat sasaran, sebagai contoh yaitu keterikatan bersama guna menjalankan budaya perusahaan di tingkat manajemen dan eksekutif perusahaan. Sehingga, kegiatan *employee relations* bisa dilakukan dalam berbagai bentuk (Ruslan, 2002b) :
 - a. Program Pendidikan dan Pelatihan
- 9) Kegiatan memberikan edukasi dan pembinaan yang dilakukan oleh perusahaan adalah bentuk upaya untuk membangkitkan kinerja dan inovasi para karyawan serta kualitas dan kuantitas pelayanan jasa yang diberikan.
- b. Program Motivasi Kerja Berprestasi
- 10) Kegiatan yang dilakukan dengan harapan mampu menyatukan antara motivasi kinerja dengan prestasi serta kedisiplinan karyawan, sehingga perusahaan dapat

menggapai produktivitas yang tinggi.

c. Program Penghargaan

- 11) Kegiatan ini dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan sebuah penghargaan dengan karyawan. Penghargaan tersebut bisa didapatkan atas beberapa pencapaian yang telah diraih seperti hasil kinerja yang baik, mempunyai masa kerja yang lama, dan sebagainya. Dengan begitu, kegiatan pemberian penghargaan dapat membawa rasa loyalitas para karyawan kepada perusahaan.

d. Program Acara Khusus

- 12) Kegiatan yang dibuat atau dirancang secara khusus di luar pekerjaan yang biasa dilakukan sehari-hari. Kegiatan ini dapat berupa kegiatan kumpul bersama dalam acara piknik santai dengan semua karyawan, tujuannya guna menciptakan rasa akrab satu sama lain baik antara atasan dan bawahan.

e. Program Media Komunikasi Internal

- 13) Kegiatan dengan membuat media plan komunikasi internal, dapat berupa seperti papan pengumuman, majalah, bahkan press release perusahaan yang berisikan informasi, pesan atau berita yang berhubungan dengan karyawan atau kegiatan apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan.
- 14) Pada Nike Indonesia bagian ritel di wilayah Jawa, kegiatan implementasi *employee relations* terlihat dari berbagai program seperti pelatihan berkala, *reward* loyalitas karyawan, hingga forum diskusi rutin. Program-program ini tidak hanya mempererat hubungan antara staf toko dan manajemen, tetapi juga menjadi bentuk adaptasi terhadap tuntutan global dan standar internasional yang mengharuskan perusahaan menjaga lingkungan kerja yang sehat dan suportif.

15)

16) Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

- 17) Teori Pertukaran Sosial yang dikembangkan oleh George Homans (1961) dan Peter Blau (1964) memandang hubungan antarindividu sebagai serangkaian transaksi sosial yang didasari pada prinsip imbalan dan timbal balik. Setiap individu akan mengevaluasi manfaat dan biaya dari sebuah hubungan, dan akan terus terlibat dalam hubungan tersebut jika merasa imbalannya sepadan atau lebih besar daripada pengorbanannya. Dalam konteks organisasi, teori ini sangat relevan untuk menjelaskan dinamika antara karyawan dan manajemen, di mana karyawan memberikan tenaga, waktu, dan komitmennya, sementara manajemen memberikan kompensasi, pengakuan, dan peluang berkembang. Prinsip utama dari teori ini mencakup:

1. Timbal balik (*reciprocity*)

- 18) Kedua pihak harus merasa saling memberi dan menerima.

2. Keadilan (*equity*)

- 19) Hubungan dinilai adil bila manfaat sebanding dengan kontribusi.

3. Komitmen

- 20) Keterikatan emosional tumbuh jika hubungan terus memberi keuntungan.

- 21) Dalam praktiknya di Nike Indonesia ritel wilayah Jawa, teori ini menjadi fondasi dari strategi hubungan kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Ketika perusahaan memberikan pelatihan, pengakuan atas prestasi, serta ruang komunikasi terbuka, karyawan pun terdorong untuk memberikan performa yang lebih baik, loyalitas yang tinggi, dan keterlibatan aktif dalam pencapaian target. Relasi kerja yang saling menguntungkan ini tidak hanya menciptakan stabilitas internal, tetapi juga meningkatkan reputasi perusahaan secara keseluruhan.

22)

METODE PENELITIAN

- 23) Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berlandaskan pada paradigma konstruktivisme. Pendekatan ini digunakan karena peneliti ingin memahami secara mendalam bagaimana kegiatan *employee relations* diterapkan dalam lingkungan kerja Nike Indonesia bagian ritel wilayah Jawa. Konstruktivisme memandang bahwa realitas sosial dibentuk melalui pengalaman individu dan interaksi sosial, sehingga pemahaman terhadap suatu fenomena harus dilihat dari sudut pandang orang yang mengalami langsung situasi tersebut.
- 24) Dalam penelitian ini, konsep *employee relations* dikaji sebagai bagian dari hubungan kerja internal yang erat kaitannya dengan teori pertukaran sosial dari Peter M. Blau. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dalam organisasi, termasuk antara karyawan dan manajemen, didasarkan pada proses pertukaran yang saling menguntungkan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, dihargai, dan didukung, mereka akan membalasnya dengan loyalitas, peningkatan kinerja, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.
- 25) Lokasi penelitian ini dilakukan di empat toko ritel Nike Indonesia wilayah Jawa, yaitu Nike Tunjungan Plaza 3 Surabaya, Nike Mall Olympic Garden Malang, Nike Semarang, dan Nike Plaza Ambarukmo Yogyakarta. Peneliti melakukan wawancara langsung di salah satu toko, serta wawancara daring dengan informan dari lokasi lainnya.
- 26) Informan dipilih secara purposif, yaitu mereka yang memiliki pengalaman langsung dan berperan penting dalam pelaksanaan *employee relations*. Informan terdiri dari tiga orang:
1. Pinky Purnawanti (*Senior Area Manager*), yang bertugas dalam pengawasan operasional dan strategi hubungan internal,
 2. Hendratmo Hadi Wijaya (*Store Manager* di Yogyakarta), yang mengelola pelaksanaan program perusahaan di tingkat toko,
 3. Marisa Cyntia (*Staff Toko* di Surabaya), yang berperan di lini depan pelayanan dan interaksi kerja sehari-hari.
- 27) Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama, yaitu wawancara mendalam dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan pendekatan semi-terstruktur untuk memperoleh data yang kaya dan terbuka, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai pelengkap berupa arsip kegiatan, laporan, dan catatan internal perusahaan yang relevan dengan topik penelitian.
- 28) Untuk memastikan keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dari beberapa informan serta mencocokkannya dengan data dokumentasi yang tersedia. Dengan pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang akurat, mendalam, dan relevan mengenai praktik *Employee Relations* serta dampaknya terhadap hubungan kerja dan kinerja karyawan.

29)

HASIL DAN PEMBAHASAN

- 30) Dalam upaya membangun hubungan kerja yang sehat, stabil, dan berkelanjutan antara perusahaan dan karyawan, implementasi *employee relations* menjadi salah satu aspek paling strategis yang tidak bisa dipisahkan dari keseluruhan sistem manajemen sumber daya manusia. Terlebih di dalam sebuah perusahaan global seperti Nike, yang menghadapi dinamika bisnis ritel yang sangat cepat, kompetitif, dan menuntut produktivitas tinggi, maka hubungan antara manajemen dan karyawan menjadi fondasi penting dalam menjaga keberlangsungan

operasional sehari-hari.

- 31) Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan secara mendalam melalui metode wawancara terhadap tiga informan dari struktur organisasi berbeda di lingkungan Nike Indonesia bagian ritel wilayah Jawa, ditemukan bahwa praktik *employee relations* di perusahaan ini tidak dijalankan secara mekanistik atau administratif semata. Justru sebaliknya, hubungan tersebut dibangun melalui pendekatan yang humanis, komunikatif, dan bertumpu pada nilai-nilai timbal balik yang melibatkan dimensi sosial, psikologis, dan emosional dari seluruh pihak yang terlibat.
- 32) Implementasi *employee relations* pada Nike bagian rite dil wilayah Jawa mencerminkan praktik hubungan kerja yang tidak hanya berdasarkan kebijakan formal, tetapi juga dijalankan secara nyata dalam keseharian organisasi. Berbagai aspek seperti komunikasi, penghargaan, kesejahteraan, dan pengembangan karyawan menjadi perhatian utama. Praktik ini selaras dengan teori pertukaran sosial dan pandangan ahli Indonesia yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik yang adil dan manusiawi antara manajemen dan karyawan. Untuk memahami lebih dalam, uraian berikut akan membahas tiap aspek berdasarkan pengalaman lapangan dan teori yang relevan.
 - 1) Komunikasi dua arah: Membangun kepercayaan dalam relasi kerja
- 33) Salah satu fondasi utama dalam praktik hubungan karyawan di Nike bagian ritel wilayah Jawa adalah komunikasi yang bersifat dua arah, bukan hanya dari atasan kepada bawahan, tetapi juga sebaliknya, dari karyawan kepada manajemen. Dalam pelaksanaannya, komunikasi tersebut tidak hanya dijalankan melalui jalur formal seperti rapat dan evaluasi mingguan, tetapi juga dalam bentuk yang lebih informal seperti diskusi harian dan pertemuan kasual yang sengaja dirancang agar suasana kerja lebih cair dan hangat. Pendekatan ini menunjukkan bahwa komunikasi di Nike bukan hanya alat pengawasan, tetapi juga jembatan emosional yang menjaga kelekatan hubungan antar manusia dalam sistem organisasi.
- 34) *Area Manager* yang bertanggung jawab atas toko-toko di wilayah Jawa menyampaikan bahwa ia secara konsisten menjaga rutinitas pertemuan dengan para *Store Manager* untuk membahas kondisi operasional sekaligus mendengar berbagai kendala yang dihadapi di lapangan. Melalui mekanisme ini, ia mendapatkan informasi faktual dari pelaksana langsung, sehingga bisa mengambil keputusan berdasarkan data real-time dan pemahaman kontekstual. Praktik komunikasi yang dibangun ini tidak hanya membantu mencegah terjadinya miskomunikasi, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang dilandasi rasa saling percaya antara manajemen dan staf. Ketika karyawan tahu bahwa suara mereka bisa sampai ke telinga manajemen dan benar-benar didengarkan, maka tumbuhlah rasa dihargai yang memperkuat komitmen kerja.
- 35) Dalam teori *employee relations* yang dikemukakan oleh Rivai (2015), komunikasi dua arah adalah elemen yang sangat penting karena menentukan sejauh mana keterlibatan emosional dan psikologis karyawan dalam pekerjaan mereka. Tanpa komunikasi yang jujur dan terbuka, hubungan kerja akan rentan terhadap konflik laten yang bisa meledak sewaktu-waktu. Kemudian, teori pertukaran sosial menurut Soetjipto (2011) menjelaskan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan bentuk pertukaran non-materi yang memiliki nilai tinggi secara simbolik. Ketika perusahaan membuka ruang komunikasi, perusahaan sesungguhnya sedang berinvestasi dalam membangun kepercayaan, yang pada akhirnya akan dibalas oleh karyawan melalui loyalitas, kedisiplinan, dan kerja sama yang solid.

- 2) Pelatihan dan pengembangan kompetensi: Upaya peningkatan dalam kualitas sumber daya manusia
- 36) Aspek penting lain yang menjadi ciri khas praktik *employee relations* di Nike adalah pemberian pelatihan secara rutin dan terstruktur, yang tidak hanya menasar aspek teknis, tetapi juga aspek kepribadian dan soft skills. Pelatihan yang diberikan mencakup berbagai materi mulai dari pengetahuan produk, teknik pelayanan pelanggan, keterampilan komunikasi, hingga pengelolaan emosi dalam menghadapi pelanggan dengan karakter yang beragam. Bagi karyawan di tingkat pelaksana, pelatihan ini dirasakan sangat membantu dalam meningkatkan rasa percaya diri, profesionalisme, dan kesiapan mental untuk menghadapi tekanan kerja.
- 37) Seorang staf toko menyampaikan bahwa dirinya merasa lebih siap dan tenang ketika menghadapi situasi sulit di lapangan karena sebelumnya sudah diberikan pelatihan terkait cara merespons keluhan pelanggan, mengelola konflik, dan menjaga komunikasi positif. Pelatihan juga bukan sekadar transfer ilmu, tetapi menjadi ajang penguatan nilai-nilai kerja bersama, seperti sportivitas, keberanian, dan semangat kolaboratif, yang semuanya mencerminkan identitas merek Nike sebagai brand global. Pelatihan juga dilakukan secara berkala, sehingga para karyawan tidak merasa ditinggalkan dalam proses belajar, melainkan justru didampingi dalam perkembangan karier mereka.
- 38) Dari perspektif teori *employee relations*, pelatihan merupakan bentuk nyata dari keterlibatan organisasi dalam pertumbuhan personal dan profesional karyawan. Menurut Hasibuan (2017), pelatihan yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan menciptakan rasa aman kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan karena mereka melihat adanya jalur peningkatan kemampuan dan peluang karier yang terbuka. Sedangkan dalam kerangka teori pertukaran sosial, pelatihan adalah bentuk dari “pemberian simbolik” yang bernilai tinggi perusahaan menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk karyawan, dan karyawan akan membalasnya dalam bentuk dedikasi, loyalitas, dan etos kerja yang tinggi. Ini menjadi relasi timbal balik yang memperkuat hubungan jangka panjang antara perusahaan dan tenaga kerja.
- 3) Pemberian penghargaan: Pengakuan sebagai pemicu keterlibatan dan produktivitas
- 39) Aspek penghargaan atau apresiasi terhadap pencapaian karyawan juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi *employee relations* di Nike. Dalam struktur ritel yang sangat menuntut target, tantangan operasional, dan ritme kerja yang dinamis, penghargaan menjadi cara untuk menjaga motivasi kerja agar tetap tinggi. Penghargaan di Nike diberikan dalam bentuk yang bervariasi, mulai dari bonus kinerja, insentif tim, hingga pengakuan simbolik seperti gelar *Most Valuable Player*. Sistem penghargaan ini dirasakan oleh para karyawan sebagai bentuk pengakuan yang tulus dari perusahaan atas usaha dan kontribusi mereka.
- 40) Manajer toko menjelaskan bahwa ketika seseorang mendapatkan penghargaan atau bahkan pujian atas upaya mereka, semangat kerja tim meningkat secara keseluruhan. Karyawan merasa bahwa kerja keras mereka tidak hanya dilihat, tetapi juga dihargai secara terbuka. Sementara di level staf, penghargaan semacam ini memberikan dorongan emosional untuk terus berkembang dan menjaga performa. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam organisasi, aspek penghargaan bukan hanya alat manajerial untuk mempertahankan kinerja, melainkan juga merupakan cara membangun rasa bangga dan *sense of belonging* di antara karyawan.
- 41) Secara teoritis, penghargaan merupakan unsur penting dalam *employee relations*

karena menumbuhkan perasaan dihargai dan diakui. Menurut Rivai dan Sagala (2010), penghargaan memperkuat persepsi keadilan dalam organisasi, di mana setiap kontribusi memiliki nilai yang direspons oleh perusahaan. Sementara dalam teori pertukaran sosial, pemberian penghargaan merupakan bentuk relasi timbal balik yang sangat kuat secara psikologis. Ketika individu merasa bahwa jerih payahnya mendapatkan perhatian, maka secara spontan akan muncul respons positif dalam bentuk loyalitas, peningkatan performa, dan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi.

- 4) Kesejahteraan dan aktivitas sosial: Menjaga emosional karyawan
- 42) Kesejahteraan karyawan di Nike tidak hanya dilihat dari sisi material atau administratif, tetapi juga dari sisi psikososial. Pendekatan *employee relations* di perusahaan ini mencakup berbagai inisiatif yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan personal. Berbagai fasilitas seperti asuransi kesehatan, cuti fleksibel, serta kegiatan sosial seperti gathering karyawan atau aktivitas olahraga bersama komunitas menjadi bagian dari cara perusahaan merawat hubungan dengan karyawan. Kegiatan-kegiatan ini bukan hanya menciptakan suasana kerja yang santai dan suportif, tetapi juga memperkuat jaringan sosial internal yang penting dalam membentuk solidaritas tim.
- 43) Salah satu karyawan menyampaikan bahwa dirinya sangat menyukai program lari bersama yang rutin dilakukan oleh karyawan toko dan kadang melibatkan komunitas lari lokal. Aktivitas ini dianggap sebagai sarana yang menyenangkan untuk membangun keakraban, sekaligus menjadi momen representasi merek Nike di luar ruang kerja. Artinya, karyawan tidak hanya dilibatkan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai duta nilai-nilai perusahaan di tengah masyarakat. Di sinilah *employee relations* berperan penting dalam menumbuhkan keterikatan yang bersifat simbolis dan emosional.
- 44) Menurut Soetjipto (2011), perhatian terhadap kesejahteraan dan sisi sosial karyawan adalah bentuk relasi yang lebih dalam dari sekadar transaksi kerja. Ini mencerminkan pendekatan hubungan yang humanis dan berkelanjutan. Dalam perspektif teori pertukaran sosial, kesejahteraan karyawan dipandang sebagai “nilai balas jasa emosional” yang memperkuat hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dipedulikan tidak hanya sebagai tenaga kerja tetapi juga sebagai pribadi yang utuh, maka akan tumbuh rasa bangga, kepemilikan, dan keinginan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.
- 45) Empat aspek utama *employee relations* yang berlangsung di lingkungan kerja Nike, dapat dipahami bahwa relasi yang dibangun tidak bersifat kaku dan sepihak, melainkan dibentuk oleh interaksi sosial yang hangat dan saling mendukung. Setiap aspek menunjukkan adanya pertukaran simbolik maupun praktis yang berlangsung terus-menerus antara perusahaan dan karyawan. Relasi ini mencerminkan prinsip-prinsip utama dalam teori pertukaran sosial yang mengedepankan kepercayaan, resiprositas, dan penghargaan emosional sebagai dasar keterikatan. Selanjutnya guna memahami berbagai bentuk dinamika yang terjadinya pada hubungan kerja di Nike, maka terdapat prinsip-prinsip teori yang sesuai dengan praktik implementasi *employee relations* dalam meningkatkan kinerja karyawan di Nike bagian ritel wilayah Jawa.
 - a) Prinsip kepercayaan sebagai fondasi hubungan organisasi yang humanis.
- 46) Kepercayaan menjadi salah satu fondasi paling fundamental dalam membangun hubungan kerja yang sehat antara manajemen dan karyawan. Dalam konteks Nike ritel wilayah Jawa, prinsip ini menjadi benang merah yang menjahit semua bentuk interaksi

sosial di tempat kerja. Baik dari sudut pandang manajemen puncak hingga staf pelaksana di toko, kepercayaan muncul sebagai hasil dari pola komunikasi terbuka dan sikap saling memahami. Hubungan kerja yang dibangun tidak semata-mata berdasarkan hierarki struktural, tetapi lebih pada relasi yang setara dalam konteks emosional. Misalnya, Pinky Purwanti sebagai Area Manager mengungkapkan bahwa dirinya rutin melakukan pertemuan, baik formal maupun informal, dengan *Store Manager* di wilayahnya. Tujuannya bukan hanya menyampaikan target atau arahan, tetapi lebih pada upaya untuk mendengarkan dan merespon kondisi lapangan secara langsung.

- 47) Kepercayaan dalam hal ini tidak hadir dari instruksi sepihak, melainkan dari dialog dan keterbukaan yang terus menerus dipupuk. Dalam praktiknya, hal ini membuat karyawan merasa bahwa mereka tidak sedang bekerja di bawah tekanan otoritas, melainkan berkolaborasi dengan organisasi yang menghargai pandangan dan kondisi mereka. Seorang *Store Manager* menyebut bahwa ia merasa diberi ruang untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan kondisi di lapangan, tanpa harus selalu menunggu komando pusat. Hal ini menumbuhkan rasa percaya diri sekaligus rasa memiliki terhadap keputusan yang diambil, karena ia tahu bahwa kepercayaan itu diberikan dan sekaligus harus dipertanggungjawabkan.
- 48) Menurut pandangan Rivai (2015), dalam hubungan industrial yang sehat, kepercayaan adalah aset tak kasat mata yang paling bernilai. Ia tidak bisa dibeli, melainkan dibangun melalui konsistensi sikap, tanggung jawab, dan keterbukaan. Dalam teori pertukaran sosial, Soetjipto (2011) menekankan bahwa kepercayaan adalah produk dari akumulasi interaksi positif yang dibalas dengan tindakan yang mencerminkan rasa hormat dan respek. Dalam konteks Nike, kepercayaan yang dibangun menciptakan ruang aman psikologis, di mana setiap karyawan merasa dirinya bukan sekadar pelaku kerja, tetapi bagian dari sistem sosial yang memanusiakan.
- b) Resiprositas dan timbal balik guna keseimbangan antara tuntutan dan kepedulian
- 49) Prinsip resiprositas atau timbal balik menjadi bagian tak terpisahkan dari dinamika relasi sosial dalam organisasi. Dalam konteks kerja, resiprositas tidak hanya berarti bahwa karyawan bekerja karena digaji, tetapi karena ada pertukaran nilai yang lebih luas. Nike menerapkan prinsip ini dengan memberi perhatian pada keseimbangan antara tuntutan performa dan dukungan organisasi. Ketika perusahaan menuntut target penjualan yang tinggi, mereka juga menyediakan fasilitas pelatihan, bonus, insentif, serta suasana kerja yang menyenangkan. Karyawan yang merasakan hal ini akan cenderung memberikan timbal balik berupa loyalitas, semangat kerja tinggi, bahkan kesediaan untuk bekerja lebih dari yang diminta.
- 50) Seorang staf pelaksana menyampaikan bahwa dirinya merasa didukung sepenuhnya oleh manajemen, bukan hanya dalam bentuk teknis seperti jadwal kerja yang fleksibel, tetapi juga dalam bentuk emosional seperti pengakuan atas jerih payahnya. Karyawan merasa bahwa ketika perusahaan memperhatikan aspek kecil sekalipun, seperti memberikan waktu istirahat tambahan saat kondisi kerja sedang padat, maka mereka pun terdorong untuk bekerja lebih optimal. Di sisi lain, *Store Manager* pun menyatakan bahwa ia selalu berusaha menjaga keseimbangan ini. Ia paham bahwa tekanan kerja memang bagian dari ritel, tetapi dukungan yang diberikan kepada timnya juga tidak kalah penting untuk menjaga semangat dan stabilitas kerja.
- 51) Dalam konteks teori pertukaran sosial, prinsip resiprositas sebagaimana dijelaskan Soetjipto (2011) bukan hanya sekadar memberi dan menerima dalam bentuk fisik, tetapi

juga menyangkut pertukaran nilai-nilai simbolik seperti rasa hormat, kepercayaan, dan pengakuan. Ini yang membuat hubungan kerja menjadi lebih bermakna. Sedangkan dalam employee relations, Hasibuan (2017) menekankan pentingnya keseimbangan relasi, di mana organisasi dan karyawan saling memberikan kontribusi dalam bentuk berbeda namun memiliki nilai yang setara. Ketika hubungan timbal balik ini berjalan dengan harmonis, maka muncul loyalitas yang bukan karena kontrak kerja, tetapi karena keterikatan emosional.

c) Pengakuan sosial sebagai penguat identitas karyawan

52) Pengakuan merupakan salah satu bentuk pemberdayaan yang paling efektif dalam lingkungan kerja. Di Nike, pengakuan diberikan dalam bentuk formal seperti penghargaan *Most Valuable Player*, tetapi juga dalam bentuk informal seperti pujian langsung atau ucapan terima kasih dari atasan. Bentuk-bentuk pengakuan ini memperkuat identitas personal karyawan sebagai bagian dari organisasi, dan menciptakan rasa bangga yang mendorong motivasi. Seorang karyawan menyampaikan bahwa penghargaan yang pernah diterimanya bukan sekadar dari penghargaan hasil saja, melainkan juga bukti bahwa perusahaan memperhatikan dan menghargai sebuah proses.

53) Manajemen menengah juga melihat bahwa ketika satu anggota tim diberi pengakuan, efeknya menjalar ke seluruh tim. Ada semangat positif, suasana kerja menjadi lebih hidup, dan solidaritas meningkat. Pengakuan sosial ini menjadi cara untuk membangun ikatan emosional yang lebih kuat antar individu dalam tim dan antara karyawan dengan organisasi. Dalam banyak kasus, bentuk pengakuan yang sederhana sekalipun bisa memberikan dampak besar terhadap rasa percaya diri dan kebanggaan karyawan terhadap tempat kerjanya.

54) Menurut Rivai dan Sagala (2010), dalam employee relations, pengakuan bukanlah pelengkap, tetapi elemen utama dalam membangun engagement karyawan. Tanpa pengakuan, karyawan bisa merasa invisible, seakan-akan kontribusinya tidak berdampak. Dalam teori pertukaran sosial, pengakuan adalah bentuk reward simbolik yang nilainya sering kali lebih dalam daripada reward finansial. Soetjipto (2011) menyebut pengakuan sebagai "nilai sosial" yang memperkuat relasi dan meningkatkan rasa berharga individu di dalam sistem organisasi.

d) Keadilan dan kesejahteraan membangun rasa aman dalam bekerja

55) Dalam setiap hubungan kerja, rasa adil menjadi hal yang tidak bisa ditawar. Di Nike, prinsip keadilan diterapkan tidak hanya dalam hal distribusi hak dan kewajiban, tetapi juga dalam pendekatan yang kontekstual terhadap karyawan yang berbeda latar belakang dan kebutuhan. Perusahaan tidak menggunakan satu sistem yang berlaku mutlak untuk semua, melainkan memberikan ruang adaptasi dan fleksibilitas. *Store Manager*, misalnya, diberikan keleluasaan untuk menyesuaikan pola kerja timnya berdasarkan dinamika yang terjadi di toko masing-masing.

56) Kesejahteraan karyawan juga diperhatikan melalui berbagai program seperti asuransi kesehatan, cuti fleksibel, serta kegiatan sosial seperti gathering dan olahraga bersama. Seorang staf pelaksana menuturkan bahwa ia sangat menikmati kegiatan lari bersama komunitas, karena selain membangun semangat kebersamaan, ia juga merasa menjadi bagian dari misi sosial perusahaan. Ia tidak hanya bekerja untuk menjual produk, tetapi menjadi agen merek yang membawa semangat hidup sehat dan aktif kepada masyarakat.

57) Dalam pandangan Soetjipto (2011), keadilan dan kesejahteraan adalah bagian dari

pertukaran sosial yang kompleks. Ketika organisasi mampu memberikan rasa aman baik secara materiil maupun emosional, maka karyawan akan membalas dengan loyalitas dan performa tinggi. Dari sisi *employee relations*, Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kesejahteraan yang menyentuh dimensi pribadi karyawan menjadi alat strategis dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan jangka panjang.

- e) Loyalitas dari hubungan sosial yang berkualitas dan konsisten
- 58) Loyalitas karyawan terhadap organisasi tidak datang dari iming-iming insentif semata, tetapi dari rangkaian pengalaman kerja yang positif, penuh respek, dan bermakna. Di Nike, loyalitas terlihat dari rendahnya tingkat keluar-masuk karyawan, adanya komitmen untuk mengikuti pelatihan secara sukarela, hingga partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan perusahaan di luar jam kerja. Karyawan merasa bahwa mereka bukan sekadar pekerja, tetapi bagian dari komunitas dan nilai yang lebih besar.
- 59) Loyalitas ini juga diperkuat oleh adanya hubungan sosial yang akrab antar rekan kerja, serta dukungan emosional dari atasan. Bahkan ketika tekanan kerja sedang tinggi, seperti saat peak season atau event promosi besar, para karyawan tetap menunjukkan semangat kerja yang stabil. Hal ini membuktikan bahwa loyalitas bukanlah hasil instan, tetapi produk dari relasi yang dibangun dengan penuh nilai, perhatian, dan konsistensi.
- 60) Menurut teori *employee relations*, loyalitas adalah indikator utama keberhasilan hubungan industrial. Sedangkan dalam teori pertukaran sosial, loyalitas merupakan respons jangka panjang dari hubungan yang sehat dan memuaskan secara sosial dan emosional. Loyalitas ini menjadi aset berharga bagi organisasi karena menghasilkan stabilitas, efisiensi, dan citra positif di mata publik.
- 61) Dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap prinsip-prinsip teori *employee relations* dan teori pertukaran sosial sebagaimana dijabarkan dalam praktik implementasi *employee relations* terhadap para karyawan di Nike bagian ritel wilayah Jawa, terlihat bahwa hubungan antara perusahaan dan karyawan bukan hanya dibangun oleh struktur formal dan kebijakan administratif, melainkan justru oleh rangkaian interaksi sosial yang bermakna, jujur, dan saling mendukung.
- 62) Kemudian, implementasi *employee relations* di Nike bagian ritel wilayah Jawa juga menghadapi berbagai tantangan nyata yang bersumber dari dinamika perubahan, tekanan kerja, serta keberagaman kultural. Tantangan-tantangan tersebut bukan sekadar administratif, namun juga mencerminkan persoalan sosiologis dan psikologis yang menghambat penciptaan relasi kerja yang sehat. Berikut beberapa tantangan yang dihadapi:
 - 1) Beban kerja tinggi dan tekanan operasional menjadi tantangan utama dalam implementasi *employee relations* di Nike bagian ritel wilayah Jawa. Saat peluncuran produk baru atau program diskon besar, tekanan kerja meningkat signifikan sehingga menimbulkan ketegangan antar karyawan. Dalam konteks teori *employee relations*, hal ini menunjukkan pentingnya perlindungan kesejahteraan psikologis untuk menghindari konflik laten. Nike mengatasi hal ini melalui manajemen shift yang adil dan forum diskusi pasca kerja yang bersifat meredakan ketegangan.
 - 2) Perbedaan karakter individu dan budaya lokal juga menjadi pemicu miskomunikasi dalam tim. Keberagaman ini menuntut pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan empatik. Dalam kerangka teori pertukaran sosial, ketika nilai pribadi tidak dihargai, individu cenderung menarik diri dari hubungan sosial di tempat kerja. Nike menanggapi ini dengan pelatihan lintas budaya dan kepemimpinan berbasis empati.
 - 3) Ketimpangan antara ekspektasi manajemen pusat dan kondisi lapangan juga memicu

konflik vertikal. *Store Manager* merasa target pusat sering kali tidak sesuai dengan realitas toko. Teori *employee relations* menekankan pentingnya komunikasi dua arah. Nike mengembangkan sesi dialog untuk menyampaikan realitas toko kepada manajemen wilayah secara transparan.

- 4) Ketidakteraturan dalam implementasi program *employee relations* antar toko menciptakan rasa ketidakadilan di kalangan karyawan. Padahal, konsistensi merupakan aspek penting dalam menciptakan kepercayaan (Hasibuan, 2017). Solusinya adalah memperkuat fungsi pengawasan *Area Manager* dan forum berbagi praktik terbaik antar toko.
- 5) Keterbatasan ruang formal untuk menyampaikan aspirasi menyebabkan banyak ketidakpuasan tersembunyi. Teori pertukaran sosial menyebut ini sebagai ketimpangan interaksi. Beberapa toko Nike mulai mengembangkan forum aspirasi kolektif dan mekanisme umpan balik anonim untuk memperkuat kepercayaan karyawan.
- 63) Setelah dilakukan analisis terhadap temuan lapangan dan dikaitkan dengan teori *employee relations* serta teori pertukaran sosial, dapat disimpulkan bahwa implementasi *employee relations* pada Nike ritel wilayah Jawa merupakan proses relasional yang adaptif dan partisipatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa *employee relations* di Nike tidak hanya dibatasi pada aspek-aspek administratif atau kebijakan formal belaka, tetapi telah menjadi bagian dari budaya kerja yang secara aktif dipelihara oleh seluruh lini organisasi. Relasi yang dibangun tidak bersifat satu arah, melainkan terjadi sebagai hasil dari proses komunikasi dua arah yang terbuka dan berkelanjutan, serta berdasarkan prinsip saling menghargai dan mempercayai. Hal ini memperlihatkan bahwa perusahaan berhasil menjalankan *employee relations* tidak semata-mata sebagai kewajiban normatif, tetapi sebagai strategi relasional untuk meningkatkan kualitas interaksi kerja sekaligus mendorong kinerja karyawan secara individual maupun kolektif.
- 64) Praktik *employee relations* di Nike mencakup kombinasi antara sistem pelatihan, *reward*, dan komunikasi dua arah yang membentuk suasana kerja yang harmonis. *Area Manager* seperti Pinky Purwanti menekankan pentingnya forum rutin dengan *Store Manager* untuk mendengar dan menyampaikan informasi. *Store Manager* seperti Hendratmo juga mendorong keterlibatan karyawan dalam diskusi operasional, yang menunjukkan penerapan prinsip pertukaran sosial secara nyata dengan bentuk perhatian manajemen berbalas dengan loyalitas karyawan.
- 65) Di tingkat pelaksana, pengalaman staf seperti Marisa Cyntia menunjukkan bahwa rasa dihargai melalui program penghargaan dan pelatihan memberikan dorongan emosional dan psikologis yang meningkatkan semangat kerja. Keberagaman karakter dan budaya karyawan pun direspons Nike dengan pendekatan adaptif yang menghargai nilai-nilai lokal seperti kekeluargaan dan empati, bukan hanya menerapkan sistem global secara kaku.
- 66) Dengan pendekatan yang menyelaraskan standar manajerial dengan sensitivitas lokal, praktik *employee relations* di Nike terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan berkelanjutan. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja menunjukkan peningkatan kinerja dan loyalitas yang signifikan. Hal ini mendukung pandangan bahwa hubungan kerja yang harmonis berkontribusi langsung terhadap produktivitas perusahaan.
- 67) Secara keseluruhan, keberhasilan *employee relations* di Nike wilayah Jawa tidak hanya bersumber dari sistem formal yang ditetapkan kantor pusat, tetapi juga dari kesadaran manajerial akan pentingnya membangun relasi manusiawi dalam dunia kerja. Nike membuktikan bahwa menjadi perusahaan global tidak berarti mengesampingkan nilai lokal,

melainkan mengintegrasikannya dalam praktik kerja sehari-hari secara inklusif dan bermakna.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dalam memahami dan mendeskripsikan secara mendalam bagaimana implementasi *employee relations* di perusahaan Nike ritel wilayah Jawa dijalankan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya. Melalui pendekatan kualitatif dan wawancara mendalam dengan tiga informan yang berasal dari tiga tingkat organisasi yang berbeda-beda yakni manajemen atas (*Area Manager*), manajemen menengah (*Store Manager*), dan pelaksana (staf toko). Penelitian ini menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika hubungan kerja dalam konteks ritel multinasional di Indonesia.

Keseluruhan pengalaman tersebut mengindikasikan bahwa praktik *employee relations* di Nike memiliki dimensi yang kompleks, yaitu mencakup aspek formal (kebijakan dan sistem perusahaan) dan informal (hubungan emosional dan sosial antarindividu). Implementasi yang dilakukan tidak bersifat kaku dan seragam, tetapi menyesuaikan dengan karakteristik toko, latar belakang tim, dan budaya lokal yang berlaku. Dalam konteks di Indonesia, adaptasi ini sangat penting karena nilai-nilai lokal seperti gotong royong, kekeluargaan, dan pendekatan emosional sangat berpengaruh terhadap keharmonisan dalam organisasi. Nike berhasil menyatukan standar globalnya dengan realitas lokal melalui pendekatan fleksibel yang humanistik.

Selanjutnya, penelitian ini juga membuktikan bahwa *employee relations* yang berjalan dengan baik akan berdampak langsung pada kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari peningkatan semangat kerja, loyalitas terhadap tim, serta efektivitas kerja dalam mencapai target operasional toko. Karyawan merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, bukan hanya sebagai bagian dari rutinitas, tetapi sebagai bentuk kontribusi yang dihargai. Mereka juga mengalami pertumbuhan pribadi melalui program pelatihan dan keterlibatan sosial, yang pada akhirnya memperkaya pengalaman kerja mereka.

Dengan demikian, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini telah terjawab secara menyeluruh. Implementasi *employee relations* di Nike ritel wilayah Jawa telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik dari segi produktivitas, semangat kerja, maupun keberlanjutan hubungan kerja jangka panjang. Perusahaan berhasil menunjukkan bahwa hubungan kerja yang dibangun atas dasar keterbukaan, penghargaan, dan adaptasi budaya dapat menjadi strategi manajerial yang efektif dalam menghadapi tantangan globalisasi sekaligus mempertahankan harmoni lokal.

DAFTAR REFERENSI

- Afifi, A., & Maulana, F. A. (2021). *Strategi komunikasi internal untuk peningkatan kinerja*. Jurnal Komunikasi Humanis, 10(2), 134–147.
- Anggreani, S. (2017). *Pengaruh Kegiatan Employee Relations Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*.
- Argenti, P. A. (2007). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bonak, S. K. (1973). *Hubungan Masyarakat Modern*. Soeroengan: Jakarta.
- Brennan, L. D. (2000). *Internal Communication Strategies*. Boston: Bedford/St. Martin's.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. Journal of Management, 31(6), 874–900.
- Danandjaja, J. (2011). *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Frida, K. (2002). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Grasindo.

- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Keady, J. (2004). *Behind the Swoosh: Sweatshops and Social Justice*.
- Kriyantono, R. (2020). *Public Relations: Teori dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Maheldi, A. S. (2016). *Analisis strategi employee relations dalam public relations perusahaan*. Jurnal Ilmu Komunikasi, 14(1), 45–59.
- Maheldi. (2016). *Public Relations dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maria, A. (2018). *Strategi public relations dalam komunikasi organisasi*. Jurnal Komunikasi, 6(1), 22–31.
- Maria, I. (2018). *Public Relations: Perspektif Kontemporer*. Surabaya: Pustaka Pelajar.
- Maulana, A., & Afifi, M. (2021). *Komunikasi internal dan dinamika hubungan kerja*. Jurnal Komunikasi Korporat, 9(2), 45–53.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. California: SAGE.
- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pratiwi, E. (2021). *Perubahan strategi komunikasi internal dalam industri ritel global*. Jurnal Organisasi dan Bisnis, 5(2), 88–97.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Strategi Public Relations dan Komunikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Rachmawati, F. (2022). *Strategi komunikasi organisasi dalam membangun employee engagement di era digital*. Jurnal Komunikasi dan Bisnis, 10(1), 55–66.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rumanti, A. R., & Evelina, E. (2002). *Dasar-Dasar Public Relations*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ruslan, R. (2012). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Setiawan, R. (2020). *Dampak komunikasi internal terhadap loyalitas karyawan*. Jurnal Ilmu Komunikasi, 7(3), 101–110.
- Soetjipto, B. E. (2011). *Teori Pertukaran Sosial dalam Hubungan Kerja*. Malang: UMM Press.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2018). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.