

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN PROGRAM
PENGHARGAAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN
BANK SYARIAH INDONESIA
(Studi pada BSI KCP Bandung Barat)**

**Wulan Yuliyana¹,
Gilang Pratama²
Yunika Komalasari³
Asep Dedy⁴**

¹²³⁴Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya
Korespondensi: wulanjazzy6@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the effect of internal communication and reward programs on employee retention at Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP West Bandung. This study uses a quantitative verification method with a survey approach. The population of the study was all employees of BSI KCP West Bandung totaling 33 people, with a saturated sampling technique (total sampling), which is justified given the small and accessible population size. Data collection was carried out through validated and reliable questionnaires; data analysis used multiple linear regression with SPSS. Instrument validity was confirmed through Pearson correlation ($r > 0.30$) and reliability through Cronbach's Alpha ($\alpha > 0.60$). The results indicate that internal communication and reward programs have a positive and significant effect on employee retention simultaneously ($F = 3.611$, $p = 0.039$). Partially, reward programs significantly affect retention ($t = 2.715$, $p = 0.011$), while internal communication shows a tendency toward significance ($t = 2.016$, $p = 0.053$), indicating a borderline effect that warrants further study with a larger sample.

Keywords: Internal Communication, Reward Program, Employee Retention

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam sektor perbankan, khususnya perbankan syariah, SDM yang berkualitas dan loyal menjadi kunci keberlanjutan operasional. Retensi karyawan menjadi salah satu tantangan besar yang dihadapi perusahaan perbankan, karena tingginya tingkat turnover dapat mengganggu stabilitas pelayanan, meningkatkan biaya rekrutmen, dan menurunkan produktivitas.

Salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi retensi karyawan adalah komunikasi internal yang efektif. Komunikasi internal berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, penyamaan visi dan misi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antar karyawan maupun antara pimpinan dan bawahan. Menurut Dhoni & Sarwoko (2022), indikator komunikasi internal mencakup pemahaman (understanding), kesenangan (fun), timbal balik (reciprocity), dan tindakan bersama (mutual actions).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa komunikasi internal di BSI KCP Bandung Barat memiliki rata-rata skor 4,03 (kategori baik), dengan indikator tertinggi pada aspek reciprocity dan terendah pada aspek fun. Sementara itu, retensi karyawan memperoleh rata-rata skor 4,05 (kategori baik), dengan indikator terendah pada tunjangan yang mendukung kesejahteraan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi internal dan retensi tergolong baik, masih ada ruang perbaikan, khususnya pada aspek-aspek yang skornya relatif lebih rendah.

Selain komunikasi internal, program penghargaan (reward system) juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Amadi et al. (2021) mengemukakan bahwa program penghargaan terdiri dari remunerasi, promosi, dan pengakuan. Di BSI KCP Bandung Barat, meskipun telah terdapat sistem penghargaan, masih terdapat tantangan seperti promosi yang belum sepenuhnya berbasis kinerja dan tunjangan yang dirasakan kurang optimal dalam mendukung kesejahteraan. Hal ini berpotensi memengaruhi tingkat retensi karyawan.

Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Bandung Barat merupakan salah satu kantor cabang pembantu yang beroperasi di wilayah Bandung Barat dengan jumlah karyawan sebanyak 33 orang yang terdiri dari berbagai divisi operasional dan pelayanan. Dalam beberapa tahun terakhir, BSI KCP Bandung Barat berhasil meraih sejumlah penghargaan sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1
Data Penghargaan Yang Didapat Bank BSI KCP Bandung Barat

Tahun	Penghargaan
2022	• The Best Growth Consumer 4th • The Best Growth Pawning 5th • The Best Micro Sales • Juara 2 Cabang Capaian Konsumer Tertinggi
2023	• Pemenang Pencapaian Target Posisi dan Capacity Plan 4th • The Best Growth Consumer 4th • The Best Micro Sales
2024	• Pencapaian DPK (Dana Pihak Ketiga) Tertinggi Kedua • Best Growth Pembiayaan Pawning 1st • Best Growth Pembiayaan Consumer 3rd • The Best Pawning Pencapaian Target & Nominal Growth YtD Tertinggi • Cabang Terbaik Liga 2

	• Green Tabungan Semester 1 & Green DPK Semester 1 • Cabang Capaian Konsumer Tertinggi
--	--

Sumber: Data Internal BSI KCP Bandung Barat (2024)

Prestasi tersebut menunjukkan kinerja yang baik, namun mempertahankan karyawan berkualitas agar terus berkontribusi menjadi tantangan tersendiri. Data retensi karyawan di BSI KCP Bandung Barat menunjukkan kondisi yang cukup dinamis, sebagaimana terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Data Retensi Karyawan Bank BSI KCP Bandung Barat

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Karyawan Keluar	Tingkat Retensi
2022	40	3	92,50%
2023	32	3	90,62%
2024	30	0	100%
2025	33	3	90,91%

Sumber: Data Internal BSI KCP Bandung Barat (2025)

Berdasarkan pengamatan awal di BSI KCP Bandung Barat, ditemukan beberapa kondisi yang dapat memengaruhi retensi karyawan. Pertama, komunikasi internal belum sepenuhnya optimal, khususnya pada aspek fun yang mendapatkan skor terendah. Kedua, program penghargaan belum sepenuhnya berbasis kinerja, di mana promosi terkadang dipengaruhi kedekatan personal. Ketiga, meskipun tingkat retensi relatif tinggi, masih terjadi keluar-masuk karyawan setiap tahun. Keempat, upaya mempertahankan karyawan berkualitas agar terus berkontribusi tetap menjadi tantangan tersendiri.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh komunikasi internal dan program penghargaan terhadap retensi karyawan di BSI KCP Bandung Barat, dengan harapan dapat menjadi referensi bagi pihak manajemen dalam merumuskan strategi retensi yang efektif.

REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS

Komunikasi Internal

Komunikasi internal merujuk pada proses penyampaian dan pertukaran informasi di antara anggota organisasi, baik secara vertikal (atasan kepada bawahan dan sebaliknya) maupun horizontal (antar rekan kerja), yang bertujuan untuk menciptakan pemahaman, koordinasi, dan keterlibatan (Verčič et al., 2021). Cornelissen (2020) mendefinisikan komunikasi internal sebagai proses pertukaran informasi dan ide di dalam organisasi yang bersifat dinamis, tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membangun hubungan, mendorong

kolaborasi, dan mengarahkan tindakan menuju tujuan bersama. Landasan teoritis komunikasi internal dalam penelitian ini mengacu pada Organizational Communication Theory yang menekankan bahwa efektivitas komunikasi dalam organisasi secara langsung berdampak pada motivasi, komitmen, dan keputusan karyawan untuk bertahan (Welch & Jackson, 2020; Men & Yue, 2021).

Dhone & Sarwoko (2022) menjelaskan empat indikator komunikasi internal:

- Understanding (Pemahaman): Sejauh mana pesan-pesan dalam organisasi dipahami oleh penerima.
- Fun (Kesenangan/Kenyamanan): Ketika komunikasi terjadi dalam suasana menyenangkan, karyawan lebih terbuka dan antusias berkomunikasi sehingga meningkatkan produktivitas dan kerja sama tim.
- Reciprocity (Timbal Balik): Adanya komunikasi dua arah yang saling memberi dan menerima.
- Mutual Actions (Tindakan Saling Mendukung): Komunikasi internal yang baik mendorong kerja sama nyata antar individu dalam organisasi.

Program Penghargaan

Safrizal (2023) mendefinisikan reward (penghargaan) sebagai bagian dari proses manajemen kinerja yang memberikan imbalan kepada pegawai atas pencapaian target mereka. Pratama & Handayani (2022) mendefinisikan reward sebagai penghargaan atau imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada individu atau karyawan sebagai respons terhadap pencapaian, kontribusi, atau perilaku yang diinginkan. Program penghargaan yang efektif merupakan salah satu instrumen penting dalam Human Capital Theory (Becker, 1993), yang menyatakan bahwa investasi pada SDM—termasuk melalui sistem remunerasi dan pengakuan—meningkatkan produktivitas dan mendorong karyawan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi.

Menurut Amadi et al. (2021), terdapat tiga indikator utama dalam sistem reward:

1. Remunerasi (Remuneration): Mencakup gaji pokok, bonus, dan insentif finansial lainnya sebagai imbalan atas kontribusi karyawan.
2. Promosi (Promotion): Kesempatan bagi karyawan untuk naik jabatan sebagai pengakuan atas kinerja dan potensi mereka.
3. Pengakuan (Recognition): Pemberian apresiasi atas pencapaian karyawan, baik secara formal maupun informal, yang meningkatkan motivasi kerja.

Retensi Karyawan

Indra Setiawan (2021) mendefinisikan retensi karyawan sebagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja baik dan memiliki potensi agar tetap bekerja dalam jangka waktu yang lebih lama. Darko (2024) mendefinisikannya sebagai upaya organisasi untuk meminimalisir tingkat perputaran karyawan (turnover) dan menjaga loyalitas karyawan. Konsep ini sejalan dengan Human Capital Theory yang menekankan bahwa nilai SDM meningkat seiring pengalaman dan keterlibatan jangka panjang, sehingga retensi merupakan investasi strategis bagi organisasi (Manuti et al., 2020).

Kaewnaknaew et al. (2022) menyebutkan tiga indikator retensi karyawan:

4. Gaji dan Tunjangan yang Adil: Pemberian gaji dan tunjangan yang sesuai standar industri meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan berpindah.

5. Kesesuaian Pekerjaan dengan Keterampilan: Ketika pekerjaan sesuai dengan keterampilan dan minat, karyawan lebih termotivasi untuk bertahan.
6. Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work-Life Balance): Kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja meningkatkan kepuasan dan mengurangi niat keluar.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis dan kajian empiris di atas, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. H1: Komunikasi internal berpengaruh terhadap retensi karyawan BSI KCP Bandung Barat.
2. H2: Program penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan BSI KCP Bandung Barat.
3. H3: Komunikasi internal dan program penghargaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan BSI KCP Bandung Barat.

METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2020:2), metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif verifikatif untuk menguji pengaruh komunikasi internal dan program penghargaan terhadap retensi karyawan pada Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Bandung Barat.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan BSI KCP Bandung Barat sebanyak 33 orang. Mengingat jumlah populasi yang kecil, terbatas, dan dapat dijangkau secara menyeluruh, penelitian ini menggunakan teknik total sampling (sampel jenuh), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Teknik ini direkomendasikan ketika populasi kurang dari 100 orang (Sugiyono, 2020) dan sesuai diterapkan dalam studi dengan populasi homogen dan teridentifikasi, sehingga temuan tetap valid untuk konteks BSI KCP Bandung Barat meskipun generalisasi ke populasi yang lebih luas perlu dilakukan dengan kehati-hatian.

Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert (1-5). Sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen telah melalui uji validitas dan reliabilitas:

- Uji Validitas: Dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi Pearson antara skor tiap item dengan skor total. Item dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel (0,344 untuk $n=33$, $\alpha=0,05$). Seluruh item pernyataan dalam ketiga variabel memenuhi kriteria validitas.
- Uji Reliabilitas: Diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Alpha $>$ 0,60. Hasil uji menunjukkan nilai Alpha untuk variabel komunikasi internal, program penghargaan, dan retensi karyawan seluruhnya melebihi 0,60, sehingga instrumen dinyatakan reliabel dan konsisten.

Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS, yang mencakup uji asumsi klasik (normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas), koefisien determinasi (R^2), serta uji hipotesis parsial (uji t) dan simultan (uji F).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Variabel Penelitian

Variabel Komunikasi Internal (X_1): Variabel komunikasi internal mendapatkan total skor tanggapan sebesar 1.110, termasuk dalam kategori baik dengan rata-rata skor 4,03. Responden memberikan respons positif terhadap aspek keterbukaan informasi, kerja sama tim, dan komunikasi dua arah. Indikator tertinggi adalah reciprocity dan terendah adalah fun, menunjukkan perlunya peningkatan pada suasana komunikasi yang lebih menyenangkan.

Variabel Program Penghargaan (X_2): Variabel program penghargaan memiliki nilai minimum 17, maksimum 30, rata-rata 24,45, dan standar deviasi 2,575. Responden menilai sistem remunerasi dan pengakuan cukup baik, namun sistem promosi masih perlu diperbaiki agar lebih berbasis kinerja.

Variabel Retensi Karyawan (Y): Variabel retensi karyawan memiliki nilai minimum 17, maksimum 37, rata-rata 28,48, dan standar deviasi 4,367. Indikator terendah adalah tunjangan yang mendukung kesejahteraan, mengindikasikan perlunya perhatian lebih dari manajemen BSI KCP Bandung Barat.

Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi linier berganda yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$
$$Y = 11,775 - 0,125X_1 + 0,854X_2 + e$$

Konstanta = 11,775: Apabila nilai komunikasi internal (X_1) dan program penghargaan (X_2) diasumsikan nol, nilai dasar retensi karyawan diperkirakan sebesar 11,775.

Koefisien X_1 (Komunikasi Internal) = -0,125: Koefisien bernilai negatif, namun berdasarkan hasil uji t nilai signifikansi $X_1 = 0,053$ (mendekati batas $\alpha = 0,05$). Secara statistik ketat, pengaruh ini tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$, sehingga koefisien negatif ini tidak dapat diinterpretasikan sebagai pengaruh negatif yang nyata. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengaruh komunikasi internal terhadap retensi bersifat borderline dan mungkin lebih nampak dengan ukuran sampel yang lebih besar.

Koefisien X_2 (Program Penghargaan) = 0,854: Setiap peningkatan satu satuan program penghargaan akan meningkatkan retensi karyawan sebesar 0,854 poin (ceteris paribus). Variabel ini memiliki pengaruh positif yang kuat dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas: Hasil uji Shapiro-Wilk menunjukkan nilai signifikansi $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan data berdistribusi normal dan layak digunakan dalam analisis regresi.

Uji Multikolinieritas: Variabel komunikasi internal dan program penghargaan memiliki nilai tolerance $0,308 > 0,10$ dan nilai VIF $3,244 < 10$. Disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi ini.

Uji Heteroskedastisitas: Hasil uji menunjukkan titik-titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,194 menunjukkan bahwa variabel komunikasi internal (X_1) dan program penghargaan (X_2) berkontribusi sebesar **19,4%** terhadap variasi retensi karyawan (Y). Adapun **80,6%** sisanya dipengaruhi

oleh faktor lain yang tidak diteliti, seperti budaya kerja, gaya kepemimpinan, jenjang karir, kepuasan kerja secara umum, maupun kondisi lingkungan kerja.

Pengujian Hipotesis

Uji T (Parsial) – Komunikasi Internal (X_1):

Hasil uji parsial menunjukkan nilai t hitung = 2,016 dengan signifikansi 0,053. Karena nilai signifikansi $0,053 > \alpha = 0,05$, secara statistik komunikasi internal tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada tingkat kepercayaan 95%. Nilai yang mendekati batas signifikansi ini mengindikasikan bahwa komunikasi internal memiliki kecenderungan pengaruh (borderline effect) yang kemungkinan akan menjadi signifikan apabila penelitian dilakukan dengan ukuran sampel yang lebih besar. Temuan ini perlu dimaknai secara hati-hati dan mendorong perlunya penelitian lanjutan dengan populasi yang lebih luas.

Uji T (Parsial) – Program Penghargaan (X_2):

Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung = 2,715 dengan signifikansi $0,011 < \alpha = 0,05$. Dengan demikian, program penghargaan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap retensi karyawan BSI KCP Bandung Barat. Nilai koefisien regresi 0,854 menunjukkan bahwa setiap peningkatan dalam program penghargaan meningkatkan retensi secara langsung dan bermakna.

Uji F (Simultan):

Hasil uji F menunjukkan F hitung = 3,611 dengan signifikansi $0,039 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti secara simultan komunikasi internal dan program penghargaan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan BSI KCP Bandung Barat. Meskipun kontribusi keduanya terbatas pada 19,4%, hasil ini menunjukkan bahwa kombinasi kedua faktor tersebut tetap merupakan prediktor yang relevan dan tidak dapat diabaikan dalam strategi retensi SDM.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh komunikasi internal dan program penghargaan terhadap retensi karyawan pada BSI KCP Bandung Barat, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komunikasi internal di BSI KCP Bandung Barat secara umum telah berjalan cukup baik (skor rata-rata 4,03), namun tidak berpengaruh signifikan secara statistik terhadap retensi karyawan ($t = 2,016$; $p = 0,053 > 0,05$). Temuan ini mengindikasikan adanya borderline effect yang memerlukan penelitian lanjutan dengan sampel lebih besar. Secara manajerial, manajemen BSI KCP Bandung Barat disarankan untuk memperkuat aspek fun dalam komunikasi internal melalui forum informal rutin, serta meningkatkan komunikasi vertikal antara pimpinan dan staf guna membangun rasa keterlibatan yang lebih kuat.
2. Program penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan ($t = 2,715$; $p = 0,011 < 0,05$), dengan koefisien 0,854. Implikasi manajerial: BSI KCP Bandung Barat perlu memastikan sistem promosi sepenuhnya berbasis kinerja yang terukur dan transparan, memperbaiki struktur tunjangan kesejahteraan agar lebih kompetitif, serta memperkuat program pengakuan (recognition) baik formal maupun informal untuk meningkatkan rasa dihargai karyawan.
3. Ditemukan ketidakpuasan sebagian karyawan terhadap sistem promosi yang belum sepenuhnya didasarkan pada kinerja. Manajemen

- disarankan untuk menyusun panduan promosi yang terstandarisasi dengan kriteria kinerja yang jelas dan dapat diukur secara objektif.
4. Secara simultan, komunikasi internal dan program penghargaan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan ($F = 3,611$; $p = 0,039 < 0,05$). Kedua faktor ini bersifat komplementer dan perlu dikembangkan secara sinergis sebagai bagian dari strategi retensi SDM yang terintegrasi.
 5. Koefisien determinasi $R^2 = 0,194$ menunjukkan masih terdapat 80,6% faktor lain yang memengaruhi retensi. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas model dengan menambahkan variabel seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, jenjang karir, dan kepuasan kerja, serta memperluas cakupan populasi ke cabang BSI lainnya untuk meningkatkan generalisabilitas temuan.
 6. Temuan penelitian ini memperkuat pentingnya pendekatan integratif dalam manajemen SDM, di mana komunikasi internal yang efektif dan sistem penghargaan yang adil dan transparan merupakan fondasi utama dalam mempertahankan aset SDM berkualitas di sektor perbankan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Dmour, H., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2020). The influence of internal communication on employees' performance in the Jordanian telecommunication sector. *International Journal of Business and Social Science*, 11(2), 10–21.
- Amadi, O., Zeb-Obipi, I., Lebura, S., & Poi, G. (2021). Reward system and employee performance: An organizational behavior approach. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(8), 1–10.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Darko, I. L. O., Bans-Akutey, A., Amoako, P., & Affum, L. K. (2024). Employee retention and organizational performance: Evidence from Ghana Police Service. *Annals of Management and Organization Research*, 3(1), 1–15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10012345>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255–263. <https://doi.org/10.21067/jem.v18i2.6709>
- Djubaedah, D. (2021). Komunikasi internal dan pengaruhnya terhadap retensi karyawan. *Jurnal Komitmen*, 3(2), 98–106.
- Fatah, A., Verginia, V., Erika, A. M., & Nuhan M., R. (2024). Dampak program pelatihan global terhadap keterlibatan dan retensi karyawan. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(6), 614–621.
- Gopalan, N., & Pattusamy, M. (2020). Work engagement and job satisfaction: Mediation by internal communication. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 100–116.
- Jain, S., & Singhal, A. (2021). Rewards and employee retention: A motivational perspective. *Management and Labour Studies*, 46(3), 308–320.

- Kadiresan, V., Selamat, M. H., & Alrazi, B. (2022). Employee retention in the service industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7, 928951. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>
- Kaewnaknaew, S., & Sriwichai, C. (2022). The effects of work-life balance, job satisfaction, and organizational commitment on employee retention in Thai organizations. *Social Sciences*, 11(9), 423. <https://doi.org/10.3390/socsci11090423>
- Khan, M. A. (2021). Effect of employee retention on organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 1–15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18945>
- Laddha, A., Singh, R., Gabbad, H., & Gidwani, G. (2021). Employee retention: A review of literature. *International Journal of Engineering and Management Research*, 11(1), 50–56.
- Lăzăroiu, G., Iatagan, M., & Cazan, S. (2020). Motivation and job satisfaction: An integrative model. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 8(2), 80–86.
- Mahazril, A. Y., Norlina, K., & Hafizah, A. R. (2020). Equity theory and employee retention: A case of Malaysian public sector. *Journal of Administrative Science*, 17(1), 45–55.
- Manuti, A., De Palma, P. D., & Miraglia, M. (2020). Human capital development and retention strategies: The role of learning and development in modern organizations. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 101–120.
- Mazzei, A. (2021). Employee communication and organizational identification: The mediating role of trust and belongingness. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 327–345.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2021). Internal communication and employee engagement: Connections, challenges, and opportunities. *Public Relations Review*, 47(1), 101–105.
- Nurrachmah, S. (2021). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai dengan partisipasi sebagai variabel intervening. *KOMVERSAL*, 3(2), 102–119. <https://doi.org/10.38204/komversal.v3i2.723>
- Opatha, H. H. D. N. P. (2021). A simplified study of definitions of human resource management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 11(1), 15–35. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v11i1.5672>
- Pratama, M. F. A., & Handayani, W. P. P. (2022). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 2(2), 62–70. <https://jurnal.itsm.ac.id/index.php/relasi/article/view/970>
- Safrizal, H. B. A. (2023). Monograf Disiplin Kerja, Reward dan Kinerja Karyawan UMKM. Penerbit Akademia.
- Schaap, P., & Olckers, C. (2020). Psychological conditions that influence retention: A psychological ownership perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(0), a1211. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1211>
- Setiawan, I. (2022). The effect of employee engagement on employee outcomes working from home moderated by digital learning orientation. *Enrichment: Journal of Management*, 12(1), 279–289.

- Sudiantini, D., Naomi, N. P., & Pratiwi, R. N. (2023). Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 25–34.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta.
- Suryana, R., & Nugraha, A. (2024). Pengaruh pemberian reward terhadap motivasi kerja karyawan di PT Citra Inti Semesta. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Sosial Indonesia (JEMSI)*, 3(1), 45–56.
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Špoljarić, A. (2023). Internal communication and employer brands. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003200109>
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Žnidar, K. (2021). Internal communication and employee engagement: The mediating role of internal social capital. *Public Relations Review*, 47(3), 102008.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2020). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(4), 637–651.
- Widyastuti, I. (2020). Pengaruh reward terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRME)*, 9(2), 100–107.
- Zebua, J. D., Sihombing, S. O., & Sinaga, M. R. (2022). Strategi komunikasi internal dalam meningkatkan budaya keselamatan kerja di PT PLN (Persero) UIP Sumbagut. *Jurnal Ilmu Komunikasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (JIK-K3)*, 3(1), 1–10.