

**MODEL SYMMETRICAL COMMUNICATION DALAM PUBLIC  
RELATIONS: DINAMIKA, TANTANGAN, DAN PELUANG  
(SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW)**

**Naomi Shava Try Augusta**  
Universitas Negeri Surabaya  
[naomi23augusta@gmail.com](mailto:naomi23augusta@gmail.com)

**Dewa Ayu Geandini Adithi Kirana**  
Universitas Negeri Surabaya  
[gea.adithi.kirana@gmail.com](mailto:gea.adithi.kirana@gmail.com)

**Dwi Aprilia Zerlinda**  
Universitas Negeri Surabaya  
[zerlinda2347@gmail.com](mailto:zerlinda2347@gmail.com)

**ABSTRACT**

This study aims to synthesize the dynamics, challenges, and opportunities of implementing symmetrical communication in *public relations* practices through a systematic literature review of scholarly articles published between 2021 and 2025. The findings indicate that symmetrical communication has evolved into a strategic approach emphasizing two-way dialogue, transparency, and active participation between organizations and publics, particularly in digital contexts. Its implementation is dynamic and contextual, influenced by leadership, organizational culture, and the utilization of technologies such as social media and artificial intelligence. However, its application still faces several challenges, including organizational control dominance, limited transparency, and the lack of meaningful public participation. On the other hand, symmetrical communication offers strategic opportunities to enhance trust, engagement, relationship quality, and organizational reputation. These findings reinforce that symmetrical communication represents an adaptive and relevant approach in the digital era, although its successful implementation requires organizational commitment to consistently uphold dialogic and participatory values.

**Keywords:** *Symmetrical Communication, Public Relations, Digital Communication, Public Engagement, Organization Public Relationship*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mensintesis dinamika, tantangan, dan peluang penerapan komunikasi simetris dalam praktik *public relations* melalui pendekatan systematic literature review terhadap artikel ilmiah periode 2021–2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa komunikasi simetris berkembang sebagai pendekatan strategis yang menekankan dialog dua arah, keterbukaan, dan partisipasi aktif antara organisasi dan publik, terutama dalam konteks digital. Implementasinya bersifat dinamis dan kontekstual serta dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, dan pemanfaatan teknologi seperti media sosial dan kecerdasan buatan. Namun,

penerapannya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti dominasi kontrol organisasi, keterbatasan transparansi, dan rendahnya partisipasi yang bermakna. Di sisi lain, komunikasi simetris menawarkan peluang strategis untuk meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, kualitas hubungan, dan reputasi organisasi. Temuan tersebut menegaskan bahwa komunikasi simetris merupakan pendekatan adaptif yang relevan di era digital, tetapi memerlukan komitmen organisasi untuk menerapkan nilai dialogis dan partisipatif secara konsisten.

**Kata Kunci:** Komunikasi Simetris, Hubungan Masyarakat, Komunikasi Digital, Keterlibatan Publik, Hubungan Organisasi Publik

## A. PENDAHULUAN

Perkembangan praktik *public relations* kontemporer menunjukkan meningkatnya relevansi model *two-way symmetrical communication* yang diperkenalkan oleh James E. Grunig. Model ini menekankan dialog, partisipasi publik, dan hubungan timbal balik antara organisasi dan stakeholder. Digitalisasi, media sosial, dan tuntutan transparansi mendorong pergeseran dari komunikasi satu arah menuju pendekatan yang lebih dialogis dan relasional, sehingga organisasi tidak lagi hanya berperan sebagai penyampai informasi, tetapi juga fasilitator interaksi.

Pada periode 2021–2025, implementasi komunikasi simetris semakin terlihat dalam berbagai konteks *public relations*. Media sosial berkembang menjadi ruang utama interaksi dua arah melalui respons aktif dan pengelolaan umpan balik publik (Girsang & Kartikawangi, 2021). Pendekatan ini juga berkembang pada komunikasi inklusif, sektor pemerintahan, dan komunikasi internal yang mendorong keterlibatan serta budaya partisipatif (Kezhia Josephine et al., 2024). Selain itu, perkembangan teknologi seperti analisis sentimen, *big data*, dan kecerdasan buatan membuka peluang bagi organisasi untuk memahami persepsi publik secara real-time dan membangun komunikasi yang lebih responsif (Puspa Wardhani, 2025).

Model *two-way symmetrical communication* dalam *public relations* merupakan salah satu pendekatan ideal dalam membangun relasi organisasi dan publik. Konsep ini berasal dari pemikiran James E. Grunig dan Todd Hunt yang membagi praktik *public relations* ke dalam empat model utama. Di antara keempat model tersebut, komunikasi simetris dipandang paling etis dan efektif karena menekankan komunikasi dua arah yang seimbang. Organisasi tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mendengarkan, merespons, dan menyesuaikan diri terhadap kebutuhan publik. Tujuan utamanya ialah mencapai *mutual understanding* melalui dialog, negosiasi, dan kompromi sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan (Grunig & Hunt, 1984; Grunig, 2001).

Secara teoritis, model komunikasi simetris didukung oleh beberapa landasan utama, seperti *Excellence Theory*, *Stakeholder Theory*, dan *Dialogic Communication Theory*. Dalam *Excellence Theory*, Grunig menekankan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mengintegrasikan komunikasi dua arah dalam pengambilan keputusan strategis dan membangun hubungan jangka panjang berbasis kepercayaan. Sementara itu, *Stakeholder Theory* yang

dikemukakan Freeman (1984) menegaskan bahwa organisasi perlu memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan melalui komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Adapun *Dialogic Communication Theory* dari Kent dan Taylor (2002) memperkuat pentingnya interaktivitas, transparansi, dan keterlibatan publik, terutama dalam konteks digital.

Meskipun menunjukkan penguatan posisi dalam praktik *public relations* modern, penelitian mengenai komunikasi simetris masih memperlihatkan sejumlah kesenjangan konseptual dan empiris. Literatur yang ada cenderung menempatkan komunikasi simetris sebagai konsep normatif tanpa mempertimbangkan kompleksitas implementasinya di lapangan. Pendekatan dialogis sering dipandang sebagai solusi universal bagi berbagai persoalan komunikasi organisasi, padahal penerapannya tidak selalu relevan pada setiap situasi komunikasi. Dominasi penelitian pada komunikasi internal juga menyebabkan dinamika komunikasi simetris dalam konteks eksternal, lingkungan digital, komunikasi krisis, dan relasi multi-stakeholder belum dieksplorasi secara mendalam. Selain itu, realitas organisasi menunjukkan adanya ketegangan antara prinsip komunikasi simetris dan praktik komunikasi strategis yang masih dipengaruhi dominasi kontrol manajemen, keterbatasan transparansi informasi, serta rendahnya partisipasi publik dalam pengambilan keputusan komunikasi.

Kondisi tersebut memperlihatkan kesenjangan antara nilai ideal komunikasi dua arah dan praktik organisasi yang masih hierarkis. Di sisi lain, perkembangan teknologi digital, media sosial, dan kecerdasan buatan menciptakan peluang baru bagi organisasi untuk membangun komunikasi yang lebih interaktif dan personal. Namun, integrasi antara komunikasi simetris dan transformasi digital masih belum banyak dibahas secara komprehensif dalam literatur *public relations* mutakhir. Penelitian terbaru mulai menyoroti pentingnya kecerdasan emosional dan teknologi berbasis kecerdasan buatan dalam membangun relasi organisasi dan publik, tetapi keterkaitannya dengan kerangka komunikasi simetris masih memerlukan pemetaan akademik yang sistematis.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan mensintesis temuan empiris mengenai dinamika implementasi komunikasi simetris, tantangan utama dalam penerapan komunikasi dua arah, serta peluang strategis yang ditawarkan dalam praktik *public relations*. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan konseptual bagi praktisi *public relations* dalam merancang strategi komunikasi yang lebih dialogis, adaptif terhadap transformasi digital, dan berorientasi pada pembangunan hubungan organisasi-publik yang berkelanjutan.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis artikel ilmiah yang relevan dengan topik “Model Symmetrical Communication dalam Public Relations: Dinamika, Tantangan, dan Peluang”. Metode SLR dipilih karena mampu menghasilkan kajian yang sistematis, transparan, dan berbasis bukti (evidence-based). Proses telaah literatur mengacu pada framework PRISMA (Preferred

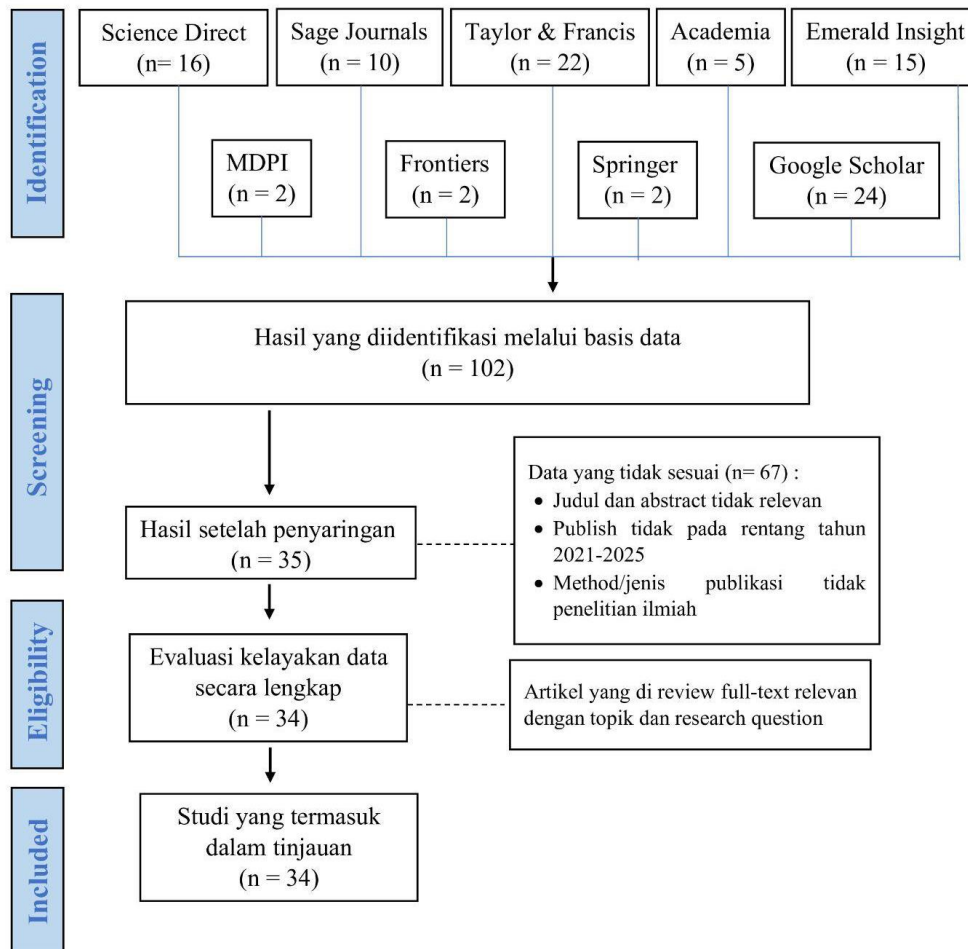
Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) sebagai pedoman dalam proses screening dan seleksi artikel.

Pencarian literatur dilakukan secara bertahap menggunakan kata kunci “symmetrical communication” dan “public relations” yang dikombinasikan dengan operator Boolean seperti AND dan OR untuk mempersempit hasil pencarian. Literatur diperoleh dari beberapa basis data ilmiah, yaitu Science Direct, Sage Journals, Taylor & Francis, Academia, Emerald Insight, MDPI, Frontiers, Springer, dan Google Scholar. Artikel yang digunakan dibatasi pada publikasi tahun 2021–2025 guna memastikan relevansi dan aktualitas temuan penelitian.

**Tabel 1.** Strategi Pencarian

<b>Databases</b>	<b>Syntax</b>	<b>Article</b>
Science Direct	(“symmetrical communication”) & (“public relations”)	16
Sage Journals	(“symmetrical communication”) & (“public relations”)	10
Taylor & Francis	(“symmetrical communication”) & (“public relations”)	22
Academia	(“symmetrical communication”) & (“public relations”)	5
Emerald Insight	(“symmetrical communication”) & (“public relations”)	15
MDPI	(“symmetrical communication”) & (“public relations”)	2
Frontiers	(“symmetrical communication”) & (“public relations”)	2
Springer	(“symmetrical communication”) & (“public relations”)	6
Google Scholar	(“symmetrical communication”) & (“public relations”)	24

Setelah artikel diperoleh, dilakukan proses seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi: (1) Artikel membahas *symmetrical communication* dalam konteks *public relations*. (2) Dipublikasikan dalam rentang waktu 5 tahun (2021-2025). (3) Berupa artikel jurnal ilmiah. (4) Tersedia full text dan dapat diakses secara lengkap. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi: (1) Artikel tidak membahas *symmetrical communication* atau tidak terkait dengan *public relations*. (2) Jenis publikasi tidak ilmiah (berupa bentuk review, prosiding, atau tesis). (3) Tidak tersedia full text atau tidak dapat diakses. (4) Terdapat duplikasi data.



**Gambar 1.** PRISMA Flowchart

Artikel yang lolos tahap seleksi kemudian dianalisis secara deskriptif dengan memetakan beberapa aspek utama, yaitu penulis dan tahun publikasi, judul, metode penelitian, temuan, tantangan, dan peluang untuk menjawab research question yang ada terkait dinamika, tantangan, dan peluang pada model symmetrical communication dalam public relations.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap artikel yang direview, ditemukan tiga tema utama yang menunjukkan bahwa implementasi komunikasi simetris dalam praktik public relations mengalami perkembangan yang semakin adaptif, tetapi masih menghadapi hambatan struktural dan kultural yang signifikan. Di sisi lain, komunikasi simetris tetap menawarkan peluang strategis dalam memperkuat hubungan organisasi-publik, terutama di era digital. Ketiga tema tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi simetris berkembang sebagai pendekatan relasional yang terus dinegosiasikan antara tuntutan partisipasi publik dan kepentingan strategis organisasi.

- a. **Dinamika Implementasi Komunikasi Simetris dalam Praktik Public Relations**  
 Berdasarkan sintesis artikel yang telah direview, implementasi model

komunikasi simetris dalam praktik *public relations* menunjukkan perkembangan yang semakin dinamis, adaptif, dan kontekstual. Komunikasi simetris tidak lagi dipahami hanya sebagai konsep normatif komunikasi dua arah, tetapi telah berkembang menjadi pendekatan strategis untuk membangun hubungan jangka panjang melalui keterbukaan, dialog, dan partisipasi publik. Perkembangan tersebut terlihat dari pergeseran pola komunikasi organisasi yang sebelumnya bersifat linear dan *top-down* menuju pola komunikasi yang lebih horizontal, relasional, dan berbasis interaksi timbal balik. Pola umum dari sebagian besar artikel periode 2021–2025 menunjukkan bahwa organisasi semakin menyadari bahwa efektivitas hubungan publik tidak lagi ditentukan oleh kemampuan mengendalikan pesan secara sepihak, melainkan oleh kapasitas organisasi dalam membangun relasi berbasis kepercayaan dan legitimasi. Dengan demikian, komunikasi simetris berkembang dari sekadar pendekatan etis menjadi instrumen strategis organisasi untuk mempertahankan keberlanjutan hubungan dengan publik.

Dalam konteks internal organisasi, komunikasi simetris berkembang sebagai mekanisme yang memperkuat relasi organisasi dan karyawan melalui komunikasi yang terbuka, responsif, dan berbasis umpan balik. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa komunikasi simetris berperan dalam meningkatkan kepercayaan, komitmen, keterlibatan, hingga identifikasi organisasi karena karyawan merasa dilibatkan dalam proses komunikasi organisasi (Lee et al., 2022; Sun et al., 2021). Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi tidak lagi diposisikan hanya sebagai alat penyampaian informasi organisasi, tetapi juga sebagai ruang negosiasi makna antara organisasi dan publik internal. Keterlibatan tersebut mendorong persepsi bahwa organisasi menghargai suara karyawan sehingga hubungan organisasi-karyawan menjadi lebih berkualitas. Hubungan antar temuan dalam berbagai studi memperlihatkan pola yang konsisten, yakni semakin tinggi kualitas komunikasi dialogis yang diberikan organisasi, semakin kuat pula keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi simetris memiliki fungsi relasional yang tidak hanya meningkatkan efektivitas komunikasi, tetapi juga menjadi modal sosial organisasi dalam membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan.

Implementasi komunikasi simetris juga dipengaruhi secara signifikan oleh faktor kepemimpinan organisasi. Beberapa artikel menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang relasional, suportif, dan dialogis berpengaruh terhadap terciptanya sistem komunikasi yang simetris (Lee & Kim, 2022). Kepemimpinan yang membuka ruang diskusi, mendukung perilaku pencarian umpan balik, dan memberikan kesempatan partisipasi terbukti mampu meningkatkan kreativitas, keterlibatan, serta perilaku proaktif karyawan (Lee & Kim, 2021). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa dinamika komunikasi simetris tidak hanya bergantung pada media atau sistem komunikasi organisasi, tetapi juga pada komitmen pimpinan dalam membangun budaya komunikasi yang partisipatif. Sintesis antarartikel menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan sebagai faktor mediasi penting dalam keberhasilan komunikasi simetris. Artinya, keberadaan saluran komunikasi dua arah saja tidak cukup apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang mendorong keterbukaan dan distribusi pengaruh secara lebih setara. Dengan kata lain, komunikasi simetris cenderung berhasil pada organisasi yang secara struktural

memberi ruang partisipasi, bukan hanya secara simbolik menyediakan forum komunikasi.

Perkembangan komunikasi simetris semakin terlihat melalui transformasi digital. Media sosial, platform digital, serta teknologi komunikasi interaktif memungkinkan organisasi membangun komunikasi secara *real-time*, fleksibel, dan lebih personal. Dalam konteks ini, pendekatan dialogis berbasis keterlibatan berkembang karena organisasi tidak hanya menyampaikan pesan, tetapi juga merespons, mendengarkan, dan menyesuaikan komunikasi berdasarkan respons publik (Girsang & Kartikawangi, 2021). Implementasi tersebut terlihat melalui penggunaan media sosial untuk membangun relasi organisasi dan publik melalui konten interaktif, respons komentar, serta pengelolaan umpan balik publik secara cepat. Secara umum, mayoritas artikel menunjukkan pola bahwa digitalisasi memperluas peluang implementasi komunikasi simetris karena memungkinkan terjadinya interaksi yang lebih cepat dan terbuka. Namun, digitalisasi juga menghadirkan tantangan baru berupa meningkatnya ekspektasi publik terhadap respons organisasi yang lebih transparan dan partisipatif.

Namun, hasil review menunjukkan bahwa komunikasi simetris di era digital belum sepenuhnya mencapai bentuk ideal. Banyak organisasi masih menggunakan media digital sebagai alat penyebaran informasi dibanding ruang dialog yang setara. Interaksi yang terjadi sering kali masih berada pada tingkat keterlibatan yang dangkal dan belum mencapai pertukaran pengaruh antara organisasi dan publik. Organisasi memang telah membangun komunikasi dua arah melalui media sosial, tetapi proses dialog masih cenderung berorientasi pada peningkatan keterlibatan dibanding penyesuaian organisasi terhadap kebutuhan publik (Girsang & Kartikawangi, 2021). Di sinilah ditemukan kontradiksi utama antar temuan penelitian. Di satu sisi, beberapa studi menilai media digital memperkuat praktik komunikasi simetris melalui keterbukaan dan interaktivitas. Namun, di sisi lain, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa organisasi masih mempertahankan logika komunikasi asimetris dengan menjadikan media sosial sebagai alat manajemen citra dan engagement semata. Kontradiksi ini memperlihatkan bahwa transformasi teknologi tidak secara otomatis menghasilkan komunikasi yang simetris, karena orientasi organisasi terhadap distribusi kekuasaan komunikasi tetap menjadi faktor penentu utama. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya ketegangan antara kepentingan relasional dan kepentingan strategis organisasi.

Selain itu, dinamika komunikasi simetris dalam lingkungan digital dipengaruhi oleh faktor teknologi dan karakteristik media. Zhou dan Xu (2022) menemukan bahwa *social presence* dan *bandwidth* memengaruhi kualitas komunikasi dialogis karena menentukan kemampuan organisasi dalam menghadirkan empati, responsivitas, dan kedekatan komunikasi. Sebaliknya, anonimitas dalam media digital dapat menghambat kualitas dialog karena mengurangi rasa percaya dan keterikatan antar pihak. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan komunikasi simetris di era digital tidak hanya ditentukan oleh keberadaan media interaktif, tetapi juga oleh kemampuan organisasi memanfaatkan *affordances* media untuk menciptakan pengalaman komunikasi yang dialogis dan partisipatif.

Dalam konteks krisis dan perubahan organisasi, komunikasi simetris

menunjukkan peran yang semakin penting. Komunikasi dua arah terbukti membantu organisasi membangun kepercayaan, mengurangi ketidakpastian, serta memperkuat dukungan karyawan maupun publik selama situasi krisis (Kim et al., 2023; Dhanesh & Picherit-Duthler, 2021). Namun, implementasinya sering bersifat situasional dan reaktif. Organisasi cenderung meningkatkan komunikasi dialogis ketika menghadapi tekanan krisis, sedangkan pada kondisi normal praktik komunikasi masih kembali pada pola kontrol organisasi yang dominan. Pola ini menunjukkan adanya inkonsistensi implementasi komunikasi simetris dalam praktik organisasi.

Dengan demikian, argumentasi utama penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi simetris pada periode 2021–2025 berkembang secara signifikan sebagai paradigma relasional public relations, tetapi implementasinya masih bersifat kontekstual, bergantung pada kepemimpinan, budaya organisasi, kesiapan digital, dan situasi krisis. Oleh karena itu, komunikasi simetris belum dapat dipahami sebagai praktik yang sepenuhnya ideal atau universal, melainkan sebagai pendekatan yang terus dinegosiasikan antara kepentingan organisasi dan tuntutan partisipasi publik.

#### b. Tantangan Implementasi Komunikasi Simetris

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa implementasi komunikasi simetris dalam praktik *public relations* masih menghadapi berbagai tantangan mendasar, terutama berkaitan dengan ketimpangan kekuasaan organisasi, keterbatasan transparansi, serta rendahnya partisipasi publik yang bermakna. Meskipun secara konseptual komunikasi simetris menekankan kesetaraan, dialog, dan *mutual understanding*, praktik organisasi masih banyak dipengaruhi oleh orientasi kontrol manajemen yang bersifat hierarkis dan strategis. Pola umum yang muncul dari mayoritas artikel menunjukkan bahwa hambatan implementasi komunikasi simetris bukan terutama disebabkan oleh kurangnya saluran komunikasi, melainkan oleh ketidaksiapan organisasi untuk mendistribusikan kekuasaan komunikasi secara lebih setara. Dengan kata lain, tantangan komunikasi simetris lebih bersifat struktural dan kultural dibanding teknis.

Tantangan yang paling dominan adalah kuatnya dominasi komunikasi *top-down* dalam organisasi. Sejumlah artikel menunjukkan bahwa organisasi masih mempertahankan kontrol besar terhadap proses komunikasi sehingga ruang partisipasi publik maupun karyawan sering kali bersifat terbatas. Dalam praktiknya, organisasi memang membuka ruang umpan balik atau diskusi, tetapi keputusan strategis tetap ditentukan secara sepihak oleh manajemen.

Sun et al. (2021) menegaskan bahwa partisipasi dalam komunikasi organisasi terkadang hanya menciptakan *appearance of participation*, yaitu partisipasi simbolis yang belum memberikan pengaruh nyata terhadap keputusan organisasi. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya ketegangan antara ideal komunikasi simetris dengan realitas organisasi yang masih berorientasi pada efisiensi kontrol dan stabilitas manajemen. Hubungan antar temuan memperlihatkan pola yang konsisten bahwa semakin tinggi dominasi manajerial dalam organisasi, semakin terbatas pula kualitas komunikasi dialogis yang terbentuk. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi simetris sulit diwujudkan apabila organisasi masih menempatkan publik internal maupun eksternal sebagai penerima pesan, bukan

mitra dalam proses pengambilan keputusan.

Budaya organisasi yang hierarkis juga menjadi hambatan utama dalam penerapan komunikasi simetris. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi yang terlalu formal dan birokratis membatasi keterbukaan komunikasi serta mengurangi keberanian karyawan untuk menyampaikan pendapat secara aktif (Lee, 2022; Lee & Kim, 2021). Dalam kondisi tersebut, komunikasi dua arah cenderung berjalan secara formal karena relasi kekuasaan yang tidak seimbang membuat publik internal tidak berada pada posisi yang setara dalam proses komunikasi organisasi. Akibatnya, komunikasi yang seharusnya dialogis tetap didominasi oleh kepentingan organisasi. Sintesis antarartikel menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai fondasi yang menentukan keberhasilan komunikasi simetris. Artinya, sekalipun organisasi memiliki sistem komunikasi dua arah yang memadai, praktik dialog tetap sulit berkembang apabila budaya kerja masih menekankan hierarki, kepatuhan, dan sentralisasi keputusan.

Selain masalah kekuasaan, keterbatasan transparansi juga menjadi tantangan signifikan dalam implementasi komunikasi simetris. Organisasi sering melakukan seleksi informasi yang disampaikan kepada publik untuk menjaga reputasi, stabilitas organisasi, atau kepentingan strategis tertentu. Praktik tersebut menyebabkan komunikasi tidak sepenuhnya terbuka dan mengurangi kualitas *mutual understanding* antara organisasi dan publik. Thelen dan Formanchuk (2022) menunjukkan bahwa transparansi komunikasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang etis. Artinya, tanpa budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan akuntabilitas, komunikasi simetris sulit diwujudkan secara konsisten. Temuan ini memperlihatkan keterkaitan erat antara transparansi dan relasi kepercayaan. Semakin terbatas akses publik terhadap informasi, semakin sulit organisasi membangun hubungan yang kredibel dan partisipatif. Dengan demikian, transparansi bukan hanya unsur pelengkap komunikasi simetris, tetapi prasyarat utama bagi terbentuknya hubungan organisasi-publik yang setara.

Dalam konteks digital, tantangan implementasi komunikasi simetris menjadi semakin kompleks. Media sosial memang membuka peluang interaksi dua arah, tetapi pada saat yang sama menciptakan tekanan komunikasi yang lebih besar bagi organisasi. Praktisi *public relations* dituntut merespons publik secara cepat, menjaga konsistensi komunikasi, serta menghadapi risiko misinformasi dan konflik opini publik secara *real-time* (Gool, 2022). Akibatnya, organisasi dalam ruang digital cenderung berorientasi pada manajemen respons dan pengendalian isu dibanding membangun dialog yang mendalam dengan publik. Selain itu, fragmentasi audiens digital juga menjadi tantangan tersendiri. Jiang dan Park (2022) menunjukkan bahwa komunikasi CSR di media sosial sulit menjangkau seluruh *stakeholder* secara merata karena karakteristik audiens yang terpecah pada berbagai platform dan kepentingan.

Kondisi tersebut menyebabkan komunikasi simetris menghadapi kesulitan dalam membangun hubungan yang benar-benar inklusif dan partisipatif. Di sinilah muncul kontradiksi penting dalam temuan artikel. Di satu sisi, transformasi digital dianggap memperluas peluang komunikasi simetris melalui interaktivitas dan aksesibilitas yang tinggi. Namun, di sisi lain, sebagian besar organisasi justru menggunakan media digital secara instrumental untuk pengelolaan reputasi dan

kontrol isu. Kontradiksi ini menunjukkan bahwa teknologi tidak secara otomatis menghasilkan komunikasi yang lebih demokratis karena orientasi strategis organisasi tetap menjadi faktor dominan dalam menentukan kualitas dialog.

Tantangan lain muncul dari ketidaksesuaian antara ideal komunikasi dialogis dan karakter komunikasi berbasis teknologi. Zhou dan Xu (2022) menunjukkan bahwa komunikasi digital memiliki keterbatasan dalam menghadirkan empati, kedekatan emosional, dan kualitas interaksi sebagaimana komunikasi tatap muka. Faktor anonimitas dan keterbatasan *social presence* dapat mengurangi kualitas hubungan organisasi-publik karena komunikasi menjadi kurang personal sehingga kedekatan emosional sulit terbentuk. Hubungan antar temuan menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi simetris dalam ruang digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengelola kualitas interaksi, bukan sekadar frekuensi komunikasi. Dengan kata lain, keberhasilan komunikasi simetris tidak hanya ditentukan oleh keberadaan platform digital, tetapi oleh kapasitas organisasi membangun pengalaman komunikasi yang responsif, empatik, dan partisipatif.

Secara keseluruhan, tantangan implementasi komunikasi simetris menunjukkan bahwa permasalahan utama tidak terletak pada kurangnya media komunikasi, tetapi pada kesulitan organisasi dalam melepaskan dominasi kontrol, membangun transparansi yang konsisten, dan memberikan ruang partisipasi yang benar-benar setara bagi publik maupun karyawan. Hasil analisis lintas artikel memperlihatkan bahwa komunikasi simetris dalam praktik public relations masih berada pada posisi paradoksal: secara normatif diakui sebagai pendekatan ideal untuk membangun hubungan organisasi-publik, tetapi dalam implementasinya sering dibatasi oleh logika kekuasaan, kepentingan strategis, dan budaya organisasi yang hierarkis. Oleh karena itu, tantangan terbesar komunikasi simetris bukan hanya persoalan teknologi atau mekanisme komunikasi, melainkan transformasi budaya organisasi menuju relasi yang lebih dialogis, transparan, dan berbasis distribusi pengaruh yang lebih seimbang.

#### c. Peluang Strategis Komunikasi Simetris

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, hasil review menunjukkan bahwa komunikasi simetris memiliki peluang strategis yang besar dalam memperkuat kualitas hubungan organisasi dan publik di era digital. Komunikasi simetris tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pertukaran informasi, tetapi juga berkembang menjadi strategi *relationship management* yang mampu meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, legitimasi, hingga reputasi organisasi. Pola umum dari mayoritas artikel menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan komunikasi dialogis secara konsisten cenderung memiliki kualitas hubungan organisasi-publik yang lebih kuat dibanding organisasi yang masih berorientasi pada komunikasi satu arah. Dengan demikian, komunikasi simetris berkembang dari fungsi komunikasi operasional menuju sumber daya strategis yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Dalam konteks internal organisasi, komunikasi simetris terbukti memperkuat hubungan organisasi-karyawan melalui peningkatan kepercayaan, komitmen, kepuasan, dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa didengarkan dan dilibatkan dalam proses komunikasi cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi (Lee et al., 2022). Temuan tersebut

memperlihatkan bahwa komunikasi simetris berperan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang lebih partisipatif dan suportif. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan berbasis dialog turut memperkuat budaya organisasi yang positif karena mendorong terciptanya rasa saling percaya antara organisasi dan publik internal. Hubungan antar temuan menunjukkan pola yang konsisten bahwa keterlibatan karyawan bukan sekadar hasil dari komunikasi yang baik, melainkan mekanisme penting yang memperkuat loyalitas, identifikasi organisasi, dan stabilitas hubungan kerja. Artinya, komunikasi simetris berpotensi menjadi modal relasional organisasi yang memperkuat produktivitas dan ketahanan organisasi dalam jangka panjang.

Peluang strategis lainnya terlihat pada kemampuan komunikasi simetris dalam mendorong kreativitas dan inovasi organisasi. Lee dan Kim (2021) menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka meningkatkan perilaku pencarian umpan balik karyawan yang kemudian berdampak pada kreativitas kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Majumdarr et al. (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi simetris menjadi mediator penting antara *digital leadership* dan *innovation capability* organisasi. Adanya komunikasi dua arah menciptakan ruang pertukaran ide yang lebih terbuka sehingga inovasi dapat berkembang secara lebih partisipatif. Sintesis antar penelitian memperlihatkan bahwa komunikasi simetris memiliki fungsi strategis yang melampaui relasi organisasi-publik, yaitu sebagai mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Organisasi yang membuka ruang dialog lebih besar cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih tinggi karena ide, kritik, dan umpan balik dapat diolah menjadi sumber inovasi.

Dalam konteks digital, komunikasi simetris membuka peluang besar bagi organisasi untuk membangun keterlibatan publik secara lebih interaktif dan *real-time*. Media sosial memungkinkan organisasi melakukan komunikasi yang lebih responsif, personal, dan adaptif terhadap kebutuhan publik (Girsang & Kartikawangi, 2021). Organisasi juga dapat memanfaatkan data digital dan umpan balik publik untuk melakukan evaluasi serta penyesuaian strategi komunikasi secara berkelanjutan. al Hadeed et al. (2023) menunjukkan bahwa komunikasi dua arah dalam media digital memungkinkan organisasi merancang dan menyesuaikan konten yang lebih sesuai dengan kebutuhan audiens. Namun, hubungan antar temuan juga menunjukkan bahwa peluang tersebut bersifat kondisional. Keunggulan media digital hanya dapat dimanfaatkan secara optimal apabila organisasi tidak sekadar mengejar *engagement metrics*, tetapi benar-benar membangun dialog yang responsif terhadap kebutuhan publik. Dengan demikian, digitalisasi bukan jaminan terciptanya komunikasi simetris, melainkan peluang yang bergantung pada orientasi komunikasi organisasi.

Selain meningkatkan keterlibatan, komunikasi simetris juga memiliki peluang strategis dalam memperkuat legitimasi dan reputasi organisasi. Dalam konteks CSR, komunikasi yang autentik, transparan, dan berbasis dialog terbukti meningkatkan kepercayaan, komitmen, dan kepuasan publik terhadap organisasi (Lim & Jiang, 2021). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa publik di era digital semakin menuntut komunikasi yang autentik dan tidak sekadar bersifat pencitraan. Oleh karena itu, komunikasi simetris menjadi peluang bagi organisasi untuk

membangun hubungan jangka panjang yang lebih kredibel dan berkelanjutan. Temuan lintas artikel memperlihatkan pola bahwa legitimasi organisasi semakin ditentukan oleh kualitas hubungan dan persepsi publik terhadap keterbukaan organisasi, bukan hanya oleh kemampuan membangun citra positif. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran praktik public relations dari pendekatan persuasi menuju pendekatan dialogis yang lebih berbasis kepercayaan.

Peluang komunikasi simetris juga terlihat dalam konteks manajemen krisis dan perubahan organisasi. Komunikasi dua arah memungkinkan organisasi memahami kebutuhan emosional publik dan karyawan selama situasi krisis sehingga dapat meningkatkan dukungan dan mengurangi ketidakpastian (Kim et al., 2023). Dalam kondisi kerja jarak jauh selama krisis, komunikasi internal berbasis dialog juga terbukti mampu menjaga keterlibatan karyawan serta mengurangi keterasingan karyawan terhadap organisasi (Dhanesh & Picherit-Duthler, 2021). Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi simetris menjadi strategi penting dalam menjaga stabilitas hubungan organisasi dan publik pada situasi yang penuh ketidakpastian. Hubungan antar temuan menunjukkan bahwa komunikasi simetris memiliki nilai strategis yang semakin kuat dalam konteks ketidakpastian karena memungkinkan organisasi membangun rasa aman psikologis, kepercayaan, dan persepsi dukungan di tengah perubahan yang cepat.

Lebih jauh, komunikasi simetris juga membuka peluang bagi organisasi untuk membangun hubungan yang lebih inklusif dan partisipatif dengan publik. Mundy (2021) menegaskan bahwa *public relations* mulai bergeser dari *relationship management* menuju *public empowerment*, di mana publik tidak lagi hanya menjadi target komunikasi, tetapi juga bagian dari proses perubahan organisasi. Dalam konteks tersebut, komunikasi simetris memungkinkan publik memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap keputusan organisasi melalui keterlibatan aktif dan dialog yang lebih terbuka. Di sinilah terlihat perubahan paradigma penting dalam public relations kontemporer, yaitu dari pengelolaan opini publik menuju kolaborasi dengan publik sebagai mitra strategis organisasi.

Dengan demikian, peluang strategis komunikasi simetris terletak pada kemampuannya membangun hubungan organisasi-publik yang lebih adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan. Di era digital yang ditandai dengan tingginya tuntutan transparansi dan keterlibatan publik, komunikasi simetris menjadi pendekatan *public relations* yang semakin relevan untuk memperkuat kualitas hubungan organisasi sekaligus meningkatkan legitimasi dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, pembahasan ini mengarah pada pemahaman bahwa komunikasi simetris memiliki potensi strategis yang besar tidak hanya sebagai instrumen komunikasi, tetapi juga sebagai fondasi relasional organisasi. Namun, peluang tersebut hanya dapat diwujudkan apabila organisasi bersedia menggeser orientasi komunikasi dari kontrol pesan menuju dialog yang lebih terbuka, partisipatif, dan berbasis distribusi pengaruh yang lebih seimbang antara organisasi dan publik.

Secara keseluruhan, hasil sintesis literatur periode 2021–2025 menunjukkan bahwa komunikasi simetris mengalami perkembangan signifikan sebagai paradigma relasional dalam praktik public relations. Meskipun implementasinya menghadapi berbagai tantangan berupa ketimpangan kekuasaan, budaya organisasi yang

hierarkis, serta keterbatasan transparansi dan kualitas dialog digital, komunikasi simetris tetap memiliki peluang strategis dalam memperkuat kualitas hubungan organisasi-publik. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan komunikasi simetris tidak terutama ditentukan oleh ketersediaan teknologi komunikasi, melainkan oleh kesiapan organisasi membangun budaya dialogis, keterbukaan, dan distribusi pengaruh yang lebih seimbang. Dengan demikian, komunikasi simetris dapat dipahami bukan sebagai model yang bersifat ideal dan universal, tetapi sebagai praktik relasional yang keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, kepemimpinan, serta dinamika hubungan dengan publik.

#### **D. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil kajian artikel ilmiah periode 2021–2025, penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi simetris dalam praktik public relations berkembang secara dinamis, kontekstual, dan terdigitalisasi. Komunikasi simetris tidak lagi dipahami sebagai konsep normatif, melainkan berkembang menjadi pendekatan strategis yang menekankan dialog dua arah, keterbukaan informasi, dan partisipasi publik melalui pemanfaatan media digital. Implementasinya dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, teknologi komunikasi, serta relasi organisasi dengan stakeholder.

Kajian ini juga menunjukkan bahwa implementasi komunikasi simetris masih menghadapi berbagai tantangan, seperti dominasi kontrol organisasi, budaya komunikasi yang hierarkis, keterbatasan transparansi, dan rendahnya partisipasi publik. Di sisi lain, komunikasi simetris memiliki peluang strategis dalam meningkatkan kepercayaan publik, employee engagement, kualitas relasi organisasi–publik, efektivitas komunikasi krisis, inovasi organisasi, serta reputasi dan legitimasi organisasi di era digital.

Kontribusi penelitian ini terletak pada penyusunan sintesis literatur mengenai dinamika, tantangan, dan peluang komunikasi simetris dalam konteks public relations kontemporer. Penelitian ini tidak hanya memperkuat kajian teoritis mengenai komunikasi dua arah simetris, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi dan praktisi public relations dalam merancang strategi komunikasi yang lebih dialogis, partisipatif, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi digital. Selain itu, penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi komunikasi simetris tidak hanya ditentukan oleh keberadaan media digital, tetapi juga oleh komitmen organisasi dalam membangun budaya komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan berbasis hubungan timbal balik. Temuan ini sekaligus menunjukkan perlunya penelitian lanjutan mengenai integrasi komunikasi simetris dengan perkembangan teknologi digital dan kecerdasan buatan dalam praktik public relations masa depan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- al Hadeed, A. Y., Maysari, I., Aldroubi, M. M., Attar, R. W., al Olaimat, F., & Habes, M. (2023). Role of public relations practices in content management: the mediating role of new media platforms. *Frontiers in Sociology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1273371>

- Andersson, R. (2024). Public Relations Strategizing: A Theoretical Framework for Understanding the Doing of Strategy in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 36(2), 91–112. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2259523>
- Andreu Perez, L., Kim, N., Martino, V., & Lee, S. (2025). Constructive Roles of Organizational Two-Way Symmetrical Communication: Workplace Pseudo-Information Gatekeeping. *American Behavioral Scientist*, 69(2), 206–218. <https://doi.org/10.1177/00027642221118294>
- Arif, S., Johnston, K. A., Lane, A., & Beatson, A. (2023). A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(2). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102320>
- Dhanesh, G. S., & Picherit-Duthler, G. (2021). Remote internal crisis communication (RICC)—role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 292–313. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2011286>
- Dong, C., & Morehouse, J. (2022). Toward a caring government: Advancing ethical government public relations with a care-based relationship cultivation model. *Journal of Public Relations Research*, 34(5), 179–207. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2119978>
- Edward Freeman John McVea, R., Edward Freeman, R., McVea, J., in Hitt, F. M., Freeman, E., & Harrison, J. (n.d.). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Retrieved <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Febiyanti, S., Aulia, R. N., & Sayuti, M. (n.d.). *Indonesian Printing Journal (JII) Symmetric Two-Way Communication Strategy in Overcoming the Food Colonisation Polemic: A Case Study of Dara Sarasvati's Humanitarian Action in Papua*. <https://rivierapublishing.id/jii/index.php/>
- Girsang, C. N., & Kartikawangi, D. (2021). Two-Way Symmetrical Communication Pattern: Company Strategy to Build Engagement Through Social Media. *Jurnal Komunikasi*, 13(2), 271. <https://doi.org/10.24912/jk.v13i2.11191>
- Gool, K. (2022). *An exploration of how public relations practitioners used social media to engage with consumers during the COVID-19 pandemic: a case of a fast-food company in South Africa*.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11–30). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452220727.n1>
- Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. (2007). <https://docs.edtechhub.org/lib/EDAG684W>
- Huang, Q., Jin, J., Lynn, B. J., & Men, L. R. (2021). Relationship cultivation and public engagement via social media during the covid-19 pandemic in China. *Public Relations Review*, 47(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102064>

- Jiang, Y. (Nicole), & Park, H. (2022). Mapping networks in corporate social responsibility communication on social media: A new approach to exploring the influence of communication tactics on public responses. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102143>
- Ji, Y. G., Chen, Z. F., & Men, L. R. (2022). Carving Start-up Character: Effects of Symmetrical Communication on Start-up Corporate Character, Customer-Start-up Identification, and Customer Advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 16(2), 239–254. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2014502>
- Kent, M. L., & Lane, A. (2021). Two-way communication, symmetry, negative spaces, and dialogue. *Public Relations Review*, 47(2). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102014>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Kezhia Josephine, E., Ronald Parris, N., & Diwangkara Harrianto, R. (2024). Two-Way Symmetrical Model in Enhancing Inclusivity. *COMMENTATE: Journal of Communication Management*, 5(2), 86–99. <https://doi.org/10.37535/103005220242>
- Kim, Y., Basnyat, I., & Meganck, S. (2023). The Role of Base Crisis Response and Dialogic Competency: Employee Response to COVID-19 Internal Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*, 35(1), 37–61. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2148673>
- Kim, Y., & Meganck, S. (2025). Fostering Employee Support for Corporate Social Advocacy (CSA) Through Dialogic Internal Communication and Transformational Leadership. *Journal of Public Relations Research*, 37(1–2), 189–208. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2373250>
- Lan, X., Song, B., & Kiouis, S. (2024). Gamifying Public Engagement on Sustainability Issues: From Motivational Affordances to the Effectiveness of Symmetrical Public Relations. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40(24), 8844–8857. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2291612>
- Lee, E., Kang, M., Kim, Y., & Yang, S.-U. (2022). *Exploring the Interrelationship and Roles of Exploring the Interrelationship and Roles of Employee-Organization Relationship Outcomes between Employee-Organization Relationship Outcomes between Symmetrical Internal Communication and Employee Job Symmetrical Internal Communication and Employee Job Engagement Engagement*. Retrieved <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0167>
- Lee, H., Zhang, X. A., Sung, Y. H., Lee, S., & Kim, J. N. (2022). Symmetry, inclusion and workplace conflicts: conflict management effects of two leadership strategies on employee advocacy and departure. *Journal of Communication Management*, 26(3), 349–370. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2022-0011>

- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Lee, Y., & Kim, J. (2022). The impacts of CEO leadership behaviors on employees' affective commitment and scouting behavior: the mediating role of symmetrical internal communication. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(2), 261–278. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0501>
- Lee, Y. (2022). How dialogic internal communication fosters employees' safety behavior during the COVID-19 pandemic. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102156>
- Lee, Y., Li, J. Y., & Sunny Tsai, W. H. (2021). Diversity-oriented leadership, internal communication, and employee outcomes: a perspective of racial minority employees. *Journal of Public Relations Research*, 33(5), 314–334. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2007388>
- Lim, J. S., & Jiang, H. (2021). Linking Authenticity in CSR Communication to Organization-Public Relationship Outcomes: Integrating Theories of Impression Management and Relationship Management. *Journal of Public Relations Research*, 33(6), 464–486. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2048953>
- Majid, A., Wahyuni, H. I., Abrar, A. N., & Fitrah, A. A. (2025). Systematic review of university public relations communication strategies: 2010–2022. *PRofesi Humas*, 10(1), 121–143. <https://doi.org/10.24198/prh.v10i1.56522>
- Majumdarr, S., Dasgupta, S. A., Hassan, Y., Behl, A., & Pereira, V. (2025). Linking digital transformational leadership, symmetrical internal communication with innovation capability: a moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 29(8), 2478–2496. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2023-1167>
- Men, L. R., Zhou, A., & Sunny Tsai, W. H. (2022). Harnessing the power of chatbot social conversation for organizational listening: The impact on perceived transparency and organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 34(1–2), 20–44. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2068553>
- Mundy, D. (2021). From Relationship Management to Change Empowerment: Shifting Public Relations Theory to Prioritize Publics. *Journal of Public Relations Research*, 33(6), 504–525. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2053856>
- Neill, M. S., & Bowen, S. A. (2021). Employee perceptions of ethical listening in U.S. organizations. *Public Relations Review*, 47(5). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102123>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D.

- (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 178–189. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.03.001>
- Pavla, V., Hana, U., Zuzana, P., & Dominika, K. (2024). Symmetrical communication: an intra-organisational system to support conflict and crisis resolution in organisations. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2421414>
- Pons, A., Vintrò, C., Rius, J., & Vilaplana, J. (2021). Impact of Corporate Social Responsibility in mining industries. *Resources Policy*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102117>
- Sadi, G., & Álvarez-Nobell, A. (2024). Capability gap in relation to public relations' strategic issues in Latin America. *Public Relations Review*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102428>
- Salsabila, S. P., Septia, N. R., Romlah, R. A., & Wakhid, A. A. (2025). Public Relations Innovation in the Digital Era. *Reputations Through Social Media. Indonesian Journal of Education and Social Studies*, 04(02), 165–179. <https://doi.org/10.33650/ijess.v4i2.13063>
- Setoutah, S., Jeljeli, R., Farhi, F., Mallek, M., Hassan, D., & Selim, N. (2024). Role of Two-Way Asymmetrical Communication in Sustaining Public Relations. *Emerging Science Journal*, 8(3), 1136–1152. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-08-03-020>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Song, B., & Tao, W. (2022). Unpack the relational and behavioral outcomes of internal CSR: Highlighting dialogic communication and managerial facilitation. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102153>
- Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). 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(4), 1398–1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Tkalac Verčič, A., & Verčič, D. (2025). The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*, 51(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102587>

- Tresnoati, W. S. (2026). Implementation of the two-ways symmetrical model of grunig and hunt on the performance of public relations of the geological agency in disaster mitigation in West Java. *Priviet Social Sciences Journal*, 6(2), 436–447. <https://doi.org/10.55942/pssj.v6i2.1497>
- Uysal, N. (2024). Resolved: Exploring the Role of Dialogic Engagement in Shareholder Activism for Diversity, Equity, and Inclusion. *Journal of Public Relations Research*, 36(4), 300–319. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2023.2260513>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zhou, A., & Xu, S. (2021). Digital Public Relations Through the Lens of Affordances: A Conceptual Expansion of the Dialogic Principles. *Journal of Public Relations Research*, 33(6), 445–463. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2022.2046585>
- Zhou, A., & Xu, S. (2022). *Computer mediation vs. dialogic communication: How media affordances affect organization-public relationship building*. *Public Relations Review*, 48(1), 102176. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102176>