



## Peran *Internal Communication* PT Adhi Karya (Persero) Tbk. dalam Penguatan Implementasi Program *Influencer* ADHI untuk Meningkatkan Citra dan Reputasi Perusahaan di Media Sosial

Raden Roro Anindhita Aura Fitrie <sup>1\*</sup>, Centurion Chandratama Priyatna <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Hubungan Masyarakat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran, Indonesia

Email : [raden22001@mail.unpad.ac.id](mailto:raden22001@mail.unpad.ac.id) <sup>1</sup>, [centurion.priyatna@unpad.ac.id](mailto:centurion.priyatna@unpad.ac.id) <sup>2</sup>

\*Penulis Korespondensi: [raden22001@mail.unpad.ac.id](mailto:raden22001@mail.unpad.ac.id)

**Abstract.** This study aims to analyze the role of Internal Communication at PT Adhi Karya (Persero) Tbk in strengthening the implementation of the ADHI Influencer Program as an effort to enhance the company's image and reputation on social media. This research employed a descriptive qualitative approach with data collected through observation, in-depth interviews, and literature study. The analysis was conducted based on four stages of Public Relations, namely defining public relations problems, planning and programming, taking action and communicating, and evaluating the program. The findings show that Internal Communication plays an important role in designing strategies, selecting and assisting internal talents, preparing scripts, supervising content production, and evaluating audience responses. The ADHI Influencer Program is able to transform technical corporate messages into lighter, more communicative, and more human-centered content through employee involvement as corporate communicators. Audience responses through likes, comments, and shares indicate that social and infrastructure-related content has the potential to strengthen the company's positive image. Therefore, the ADHI Influencer Program serves as a relevant internal communication strategy for building corporate reputation in the digital space.

**Keywords:** Corporate Image; Corporate Reputation; Employee Advocacy; Internal Communication; Social Media.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *Internal Communication* PT Adhi Karya (Persero) Tbk dalam penguatan implementasi Program *Influencer* ADHI sebagai upaya meningkatkan citra dan reputasi perusahaan di media sosial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi pustaka. Analisis dilakukan berdasarkan empat tahapan *Public Relations*, yaitu *defining public relations problem*, *planning and programming*, *taking action and communicating*, serta *evaluating program*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Internal Communication* berperan penting dalam merancang strategi, memilih dan mendampingi *talent* internal, menyusun naskah, mengawasi produksi konten, serta mengevaluasi respons audiens. Program *Influencer* ADHI mampu mengubah pesan perusahaan yang bersifat teknis menjadi lebih ringan, komunikatif, dan humanis melalui keterlibatan karyawan sebagai komunikator perusahaan. Respons audiens melalui *likes*, *comments*, dan *shares* menunjukkan bahwa konten bertema sosial dan infrastruktur memiliki potensi memperkuat citra positif perusahaan. Dengan demikian, Program *Influencer* ADHI menjadi strategi komunikasi internal yang relevan dalam membangun reputasi korporat di ruang digital.

**Kata kunci:** Citra Perusahaan; *Employee Advocacy*; *Internal Communication*; Media Sosial; Reputasi Perusahaan.

### 1. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam praktik komunikasi korporasi, termasuk dalam bidang *Public Relations* (PR). Media sosial tidak lagi sekadar menjadi kanal penyampaian informasi satu arah, melainkan ruang dialog yang menuntut partisipasi, kecepatan, interaksi, serta pendekatan komunikasi yang lebih personal dan autentik (Kaplan and Haenlein, 2010; Kietzmann *et al.*, 2011). Dalam konteks ini,

organisasi dituntut untuk tidak hanya mengandalkan komunikasi formal perusahaan, tetapi juga melibatkan sumber daya internal sebagai bagian dari strategi komunikasi yang lebih organik, kredibel, dan berkelanjutan (Aula, 2010).

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor konstruksi dan infrastruktur, PT Adhi Karya (Persero) Tbk. perlu memanfaatkan media sosial secara optimal sebagai sarana transparansi dan komunikasi publik. Laporan Tahunan 2024 ADHI menunjukkan bahwa perusahaan menempatkan transparansi informasi kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan sebagai bagian penting dari tata kelola perusahaan (PT Adhi Karya (Persero) Tbk., 2025). Dalam konteks ini, menjaga citra dan reputasi perusahaan menjadi semakin penting karena keberhasilan pembangunan infrastruktur tidak hanya diukur dari capaian fisik proyek, tetapi juga dari tingkat kepercayaan publik terhadap kredibilitas, konsistensi, dan kontribusi perusahaan (Doorley and Garcia, 2015).

Dalam era digital yang ditandai oleh perkembangan teknologi komunikasi dan media sosial, tantangan untuk menjaga citra dan reputasi perusahaan semakin kompleks. Karakter bisnis Adhi Karya yang bersifat *Business to Business* (B2B) membuat isu dan pesan perusahaan kerap bersifat teknis serta kurang familiar bagi masyarakat umum. Di sisi lain, media sosial mendorong terbentuknya penilaian publik terhadap organisasi melalui percakapan, interaksi, dan penyebaran informasi yang berlangsung cepat (Etter, Ravasi and Colleoni, 2019). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengubah pesan teknis menjadi narasi yang lebih mudah dipahami, relevan, dan memiliki kedekatan dengan kebutuhan informasi publik.

Media sosial kini menjadi kanal strategis yang mampu membentuk persepsi publik terhadap organisasi. Bagi perusahaan konstruksi seperti ADHI, media sosial berperan untuk memperlihatkan capaian, inovasi, budaya kerja, serta komitmen perusahaan terhadap pembangunan nasional. Pengelolaan komunikasi korporasi yang efektif menuntut konsistensi identitas dan pesan agar informasi yang disampaikan dapat diterima secara positif oleh masyarakat, mitra bisnis, investor, dan pemangku kepentingan lain (Kietzmann *et al.*, 2011; Cornelissen, 2017).

Dalam struktur organisasi ADHI, pengelolaan komunikasi perusahaan berada di bawah Biro Komunikasi Korporasi (*Corporate Communication*), yang terbagi menjadi tiga fungsi utama, yaitu Komunikasi Internal (*Internal Communication*), Komunikasi Eksternal (*External Communication*), dan *Office Support*. *Internal Communication* secara khusus berperan mengelola alur informasi di dalam perusahaan, membangun *engagement*, serta memperkuat identitas karyawan sebagai bagian dari perusahaan. Komunikasi internal yang efektif tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membangun pemahaman, komitmen, rasa

memiliki, dan keterlibatan karyawan dalam mendukung tujuan organisasi (Welch and Jackson, 2007; Argenti, 2016; Men and Bowen, 2017).

Fenomena tersebut berkaitan dengan *employee advocacy*, yaitu kondisi ketika karyawan berperan aktif sebagai komunikator yang menyampaikan pengalaman, nilai, dan pesan positif organisasi kepada publik. (Thelen, 2020) menjelaskan bahwa *employee advocacy* mencakup dukungan verbal maupun nonverbal karyawan terhadap organisasi, sedangkan (Lee and Kim, 2021) menegaskan bahwa kualitas hubungan organisasi dengan karyawan dan komunikasi internal yang simetris dapat meningkatkan intensi advokasi karyawan di media sosial. Dengan demikian, *employee advocacy* menjadi strategi komunikasi yang relevan untuk memperkuat kredibilitas pesan perusahaan karena karyawan dipersepsikan lebih autentik dan dekat dengan publik.

ADHI melihat potensi besar dari pendekatan tersebut, sehingga sejak tahun 2020 dikembangkan Program *Influencer* ADHI sebagai program komunikasi berbasis karyawan (*employee-based communication*). Program ini mendorong Insan ADHI untuk berperan aktif sebagai komunikator perusahaan di media sosial. Karyawan tidak hanya diposisikan sebagai objek komunikasi internal, tetapi juga sebagai subjek yang menyampaikan pesan, nilai, dan kontribusi perusahaan kepada publik secara lebih humanis dan autentik. Praktik ini sejalan dengan pandangan (Thelen and Men, 2023) bahwa komunikasi internal dapat mendorong advokasi karyawan ketika organisasi memberikan arah, dukungan, dan ruang partisipasi yang memadai.

Selain bertujuan meningkatkan keterlibatan publik, Program *Influencer* ADHI juga dimaksudkan untuk memperkuat *sense of belonging* atau rasa kepemilikan dan kebanggaan karyawan terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam komunikasi digital dapat memperkuat *employee engagement* karena karyawan merasa terhubung dengan nilai, misi, dan identitas organisasi (Men and Bowen, 2017; Men, O'Neil and Ewing, 2020). Oleh karena itu, program ini tidak hanya dipahami sebagai aktivitas publikasi media sosial, tetapi juga sebagai strategi internal untuk membangun kebanggaan dan partisipasi karyawan dalam menjaga citra perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menganalisis peran *Internal Communication* PT Adhi Karya (Persero) Tbk. dalam mendukung Program *Influencer* ADHI sebagai bagian dari strategi komunikasi korporat di era digital. Analisis dilakukan dengan menggunakan empat tahapan *Public Relations*, yaitu *defining public relations problem*, *planning and programming*, *taking action and communicating*, serta *evaluating the program* (Cutlip, Center and Broom, 2006). Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini berupaya

mengidentifikasi permasalahan komunikasi, proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi program dalam mendukung pembentukan citra serta reputasi perusahaan di media sosial.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### **Public Relations**

*Public Relations* (PR) merupakan fungsi manajemen strategis yang berfokus pada pembangunan dan pemeliharaan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan publiknya. (Cutlip, Center and Broom, 2006) mendefinisikan *Public Relations* sebagai fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan saling menguntungkan antara organisasi dan publik yang menentukan keberhasilan atau kegagalannya. Definisi ini menegaskan bahwa PR tidak sekadar aktivitas komunikasi, melainkan bagian integral dari proses manajerial yang berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, (Grunig and Hunt, 1984) menyatakan bahwa *Public Relations* berperan dalam mengelola arus komunikasi dua arah antara organisasi dan publik guna menciptakan pemahaman bersama (*mutual understanding*). Melalui model *two-way symmetrical communication*, PR mendorong dialog yang seimbang, transparan, dan partisipatif, sehingga organisasi tidak hanya menyampaikan pesan, tetapi juga menerima umpan balik sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

Dalam konteks organisasi modern, *Public Relations* mencakup serangkaian proses yang sistematis, mulai dari *fact finding, planning and programming, taking action and communicating*, hingga *evaluation* (Cutlip, Center and Broom, 2006). Proses ini menunjukkan bahwa keberhasilan PR sangat ditentukan oleh perencanaan yang matang dan evaluasi berkelanjutan, bukan sekadar aktivitas komunikasi yang bersifat reaktif.

Menurut (Cornelissen, 2017), PR juga berperan penting dalam membangun *corporate identity* dan *corporate reputation* melalui komunikasi yang konsisten dan terintegrasi. Dalam praktiknya, PR menjalankan berbagai aktivitas seperti pengelolaan media, penyusunan siaran pers, penyelenggaraan acara, manajemen isu dan krisis, serta pengelolaan komunikasi digital. Dengan demikian, PR berfungsi sebagai penghubung strategis antara organisasi dan lingkungannya dalam menghadapi dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi.

### **Internal Communication**

*Internal Communication* merupakan bagian dari fungsi *Public Relations* yang berfokus pada pengelolaan komunikasi antara organisasi dan karyawan. (Welch and Jackson, 2007) mendefinisikan *Internal Communication* sebagai proses komunikasi strategis yang

bertujuan membangun pemahaman, keterlibatan, dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Komunikasi internal yang efektif tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), kepercayaan terhadap manajemen, dan keselarasan antara karyawan dengan arah organisasi.

(Argenti, 2016) menekankan bahwa komunikasi internal memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku karyawan yang selaras dengan nilai dan visi organisasi. Karyawan yang memahami arah organisasi cenderung lebih termotivasi dan berperan aktif dalam mendukung reputasi perusahaan, baik melalui perilaku kerja sehari-hari maupun melalui interaksi mereka dengan publik eksternal.

Dalam era digital, komunikasi internal tidak lagi bersifat *top-down*, tetapi berkembang menjadi komunikasi yang partisipatif dan kolaboratif. (Men and Bowen, 2017) menjelaskan bahwa komunikasi internal yang unggul harus memperhatikan transparansi, etika, keterlibatan, serta pengukuran efektivitas. Sejalan dengan itu, (Men, O'Neil and Ewing, 2020) menunjukkan bahwa media sosial internal dapat membantu organisasi membangun *engagement* karyawan ketika digunakan untuk memperkuat hubungan, partisipasi, dan pemahaman terhadap nilai perusahaan.

### ***Employee Advocacy***

*Employee advocacy* merujuk pada peran karyawan sebagai duta merek (*brand ambassador*) yang secara sukarela menyampaikan pesan positif tentang organisasi kepada publik. (Thelen, 2020) mendefinisikan *employee advocacy* sebagai ekspresi dukungan karyawan terhadap organisasi, baik secara verbal maupun nonverbal. Dalam konteks media sosial, (Lee and Kim, 2021) menjelaskan bahwa hubungan organisasi-karyawan yang baik dan komunikasi internal yang simetris dapat meningkatkan niat karyawan untuk membagikan informasi positif tentang perusahaan melalui akun pribadi mereka.

Namun, efektivitas *employee advocacy* sangat bergantung pada dukungan komunikasi internal, kejelasan peran, dan pemberdayaan karyawan. Thelen dan Men (2023) menegaskan bahwa komunikasi internal berperan penting dalam menumbuhkan advokasi karyawan melalui arahan, motivasi, serta dukungan organisasi. Tanpa pendampingan dan pedoman komunikasi yang jelas, *employee advocacy* berpotensi tidak berjalan optimal atau bahkan menimbulkan risiko reputasi karena pesan yang disampaikan tidak selaras dengan nilai dan identitas perusahaan.

## Citra dan Reputasi

Citra perusahaan (*corporate image*) merupakan persepsi publik terhadap organisasi pada suatu waktu tertentu, sedangkan reputasi perusahaan (*corporate reputation*) bersifat jangka panjang dan terbentuk melalui konsistensi perilaku, kinerja, serta komunikasi organisasi (Doorley and Garcia, 2015). Reputasi yang kuat menjadi aset strategis karena berpengaruh terhadap kepercayaan *stakeholder*, loyalitas, legitimasi, dan keberlanjutan bisnis.

(Fombrun, 1996) menyatakan bahwa reputasi perusahaan dibangun melalui dimensi emotional appeal, products and services, vision and leadership, workplace environment, social responsibility, dan financial performance. Dalam konteks ini, komunikasi memiliki peran krusial untuk menghubungkan kinerja organisasi dengan persepsi publik. Dowling (2001) menegaskan bahwa reputasi tidak dapat dibangun secara instan melalui kampanye komunikasi semata, tetapi memerlukan konsistensi antara apa yang dikatakan organisasi dan apa yang dilakukan. Pada era media sosial, proses pembentukan reputasi juga dipengaruhi oleh percakapan digital, evaluasi publik, dan interaksi antarstakeholder (Etter, Ravasi and Colleoni, 2019).

## Media Sosial

Media sosial telah mengubah praktik *Public Relations* dari komunikasi satu arah menjadi komunikasi dialogis dan interaktif (Kaplan and Haenlein, 2010) mendefinisikan media sosial sebagai kelompok aplikasi berbasis internet yang memungkinkan penciptaan dan pertukaran konten oleh pengguna. Dalam konteks PR, media sosial menjadi sarana strategis untuk membangun hubungan, meningkatkan *engagement*, memperluas jangkauan pesan, dan memperkuat citra perusahaan.

(Kietzmann *et al.*, 2011) menjelaskan bahwa media sosial memiliki beberapa elemen fungsional, seperti *identity*, *conversations*, *sharing*, *presence*, *relationships*, *reputation*, dan *groups*. Elemen-elemen tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi di media sosial tidak hanya ditentukan oleh jumlah unggahan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun interaksi, relevansi pesan, dan hubungan dengan audiens.

Selain memberikan peluang komunikasi, media sosial juga menghadirkan risiko reputasi karena percakapan publik dapat berkembang cepat dan membentuk *ambient publicity* yang tidak selalu dapat dikendalikan organisasi (Aula, 2010). Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun strategi komunikasi digital yang konsisten, responsif, dan berbasis data agar mampu mengelola persepsi publik secara berkelanjutan (Etter, Ravasi and Colleoni, 2019).

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus untuk memahami peran *Internal Communication* PT Adhi Karya (Persero) Tbk. dalam penguatan implementasi Program *Influencer* ADHI secara alamiah, mendalam, dan kontekstual. Penelitian tidak diarahkan untuk menguji hipotesis, melainkan menggambarkan proses, strategi, hambatan, dan evaluasi komunikasi internal dalam mendukung citra serta reputasi perusahaan di media sosial. Pendekatan kualitatif sesuai digunakan karena peneliti berperan sebagai instrumen kunci dan data dianalisis secara induktif berdasarkan makna yang muncul dari praktik komunikasi organisasi (Sugiyono, 2019).

Objek penelitian ini adalah Program *Influencer* ADHI sebagai program komunikasi berbasis karyawan atau *employee-based communication*. Fokus penelitian diarahkan pada peran *Internal Communication* dalam proses perencanaan, produksi, publikasi, koordinasi, serta evaluasi konten *influencer* internal. Lokasi penelitian berada di PT Adhi Karya (Persero) Tbk, Kantor Pusat Operasional ADHI Tower, Jl. MT Haryono No. 27, Jakarta, dengan masa pengamatan selama kegiatan *job training* pada 1 Juli sampai 30 September 2025.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung terhadap aktivitas *Corporate Communication*, khususnya pada kegiatan Program *Influencer* ADHI, serta wawancara mendalam dengan Manager *Corporate Communication* PT Adhi Karya (Persero) Tbk. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi kegiatan, unggahan media sosial, tangkapan layar konten Instagram, serta literatur mengenai *Public Relations*, *Internal Communication*, *Employee Advocacy*, citra, reputasi, dan media sosial.

**Tabel 1.** Rancangan Metode Penelitian.

| Komponen          | Uraian                                                                                                                |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pendekatan        | Kualitatif deskriptif                                                                                                 |
| Objek penelitian  | Program <i>Influencer</i> ADHI PT Adhi Karya (Persero) Tbk                                                            |
| Unit analisis     | Peran <i>Internal Communication</i> dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program                              |
| Lokasi penelitian | Biro <i>Corporate Communication</i> PT Adhi Karya (Persero) Tbk, ADHI Tower, Jakarta                                  |
| Waktu penelitian  | 1 Juli-30 September 2025                                                                                              |
| Informan utama    | Manager <i>Corporate Communication</i> PT Adhi Karya (Persero) Tbk                                                    |
| Teknik analisis   | Reduksi data, penyajian data, interpretasi berdasarkan empat tahap <i>Public Relations</i> , dan penarikan kesimpulan |

Sumber: Diolah penulis berdasarkan data laporan *job training* dan hasil observasi.

Berdasarkan Tabel 1, rancangan metode penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian dilakukan secara kualitatif deskriptif dengan fokus pada peran *Internal Communication* dalam mendukung implementasi Program *Influencer* ADHI. Rancangan tersebut mencakup objek penelitian, unit analisis, lokasi, waktu pelaksanaan, informan utama, serta teknik analisis yang

digunakan. Penyusunan rancangan ini penting untuk memperjelas batasan penelitian agar proses pengumpulan dan analisis data tetap terarah sesuai tujuan penelitian.

Setelah rancangan metode penelitian ditetapkan, tahap berikutnya adalah menentukan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan studi pustaka. Keempat teknik tersebut digunakan secara saling melengkapi agar data yang diperoleh lebih lengkap, mendalam, dan mampu menggambarkan pelaksanaan *Program Influencer ADHI* secara kontekstual.

**Tabel 2.** Teknik Pengumpulan Data.

| <b>Teknik</b>      | <b>Bentuk Data</b>                                                                                                 | <b>Tujuan</b>                                                                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observasi          | Pengamatan kegiatan <i>job training</i> , proses produksi konten, koordinasi internal, dan publikasi media sosial  | Memahami praktik komunikasi internal dan implementasi Program <i>Influencer ADHI</i> secara langsung |
| Wawancara mendalam | Informasi dari Manager <i>Corporate Communication</i> mengenai tujuan, strategi, hambatan, dan evaluasi program    | Menggali pandangan manajerial terhadap efektivitas dan tantangan program                             |
| Dokumentasi        | Foto kegiatan, tangkapan layar konten Instagram, data <i>likes</i> , <i>comments</i> , dan <i>shares</i>           | Mendukung hasil pengamatan serta memperkuat bukti pelaksanaan program                                |
| Studi pustaka      | Buku dan artikel tentang PR, <i>internal communication</i> , <i>employee advocacy</i> , reputasi, dan media sosial | Memberikan dasar konseptual dalam pembahasan hasil penelitian                                        |

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi direduksi dengan memilih informasi yang relevan dengan peran *Internal Communication*. Kedua, data disajikan dalam bentuk narasi, tabel, dan gambar untuk memperlihatkan hubungan antara strategi komunikasi internal, implementasi program, dan respons media sosial. Ketiga, data diinterpretasikan menggunakan kerangka empat tahap *Public Relations*, yaitu *defining public relations problem*, *planning and programming*, *taking action and communicating*, serta *evaluating the program* (Cutlip, Center and Broom, 2006). Tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan juga sejalan dengan model analisis data kualitatif (Miles and Huberman, 1994). Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi teknik dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program *Influencer ADHI* merupakan strategi komunikasi korporat yang memanfaatkan keterlibatan karyawan sebagai komunikator perusahaan di media sosial. Program ini dikembangkan untuk menjawab kebutuhan perusahaan dalam menghadirkan komunikasi digital yang lebih organik, personal, dan autentik. Bagi

perusahaan konstruksi B2B seperti PT Adhi Karya (Persero) Tbk., program ini menjadi penting karena isu pembangunan infrastruktur sering kali bersifat teknis dan kurang mudah dipahami oleh masyarakat umum. Melalui *influencer* internal, pesan perusahaan dapat dikemas dengan gaya yang lebih ringan, humanis, dan dekat dengan audiens digital. Temuan ini sejalan dengan (Thelen, 2020) dan (Lee and Kim, 2021) yang menempatkan karyawan sebagai komunikator kredibel dalam memperkuat advokasi dan citra organisasi.

### **Peran *Internal Communication* dalam Identifikasi Masalah *Public Relations***

Tahap *defining public relations problem* menunjukkan bahwa *Internal Communication* berperan dalam mengenali kesenjangan antara potensi komunikasi digital perusahaan dan tingkat partisipasi karyawan. Program *Influencer* ADHI memiliki potensi memperluas eksposur perusahaan karena memanfaatkan jaringan personal karyawan. Namun, pelaksanaan program masih menghadapi hambatan struktural dan kultural. Hambatan struktural muncul karena aktivitas *influencer* belum menjadi bagian dari *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan, sehingga sebagian karyawan memandang program ini sebagai tugas tambahan. Hambatan kultural terlihat dari fluktuasi partisipasi karyawan karena mereka tetap memiliki pekerjaan utama yang harus diprioritaskan. Pada tahap ini, proses identifikasi masalah menjadi penting karena PR harus berangkat dari pemetaan fakta dan persoalan komunikasi sebelum menyusun program (Cutlip, Center and Broom, 2006).

Selain itu, karakter bisnis ADHI yang bersifat *Business to Business* membuat pesan komunikasi sering kali teknis dan memerlukan penyederhanaan. Dalam konteks ini, *Internal Communication* berperan sebagai penghubung antara kepentingan korporat dan kebutuhan audiens media sosial. Pesan mengenai proyek, budaya perusahaan, dan kontribusi sosial perlu diterjemahkan menjadi narasi yang mudah dipahami agar mampu membangun citra positif perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi internal bukan hanya bertugas menyebarkan informasi ke dalam organisasi, tetapi juga menyiapkan karyawan agar mampu menjadi representasi perusahaan di ruang publik digital. Peran tersebut sejalan dengan pandangan (Cornelissen, 2017) tentang pentingnya konsistensi komunikasi korporat dan dengan temuan (Etter, Ravasi and Colleoni, 2019) bahwa reputasi organisasi di media sosial dibentuk melalui interaksi publik yang berkelanjutan

### **Perencanaan dan Pemrograman Program *Influencer* ADHI**

Pada tahap *planning and programming*, *Internal Communication* berperan sebagai perancang strategi dan koordinator utama. Perencanaan dilakukan melalui pemetaan karyawan yang aktif di media sosial, memiliki kemampuan komunikasi, memiliki minat mempromosikan perusahaan, serta memiliki kepribadian terbuka. Karyawan yang memenuhi kriteria tersebut

diarahkan untuk menjadi *influencer* internal yang dapat menyampaikan pesan perusahaan secara lebih natural. Strategi ini mendukung gagasan bahwa komunikasi internal yang terencana dapat memperkuat *engagement* karyawan dan mendorong mereka menjadi advokat organisasi (Men, O'Neil and Ewing, 2020).

Perencanaan program juga dilakukan melalui klasterisasi departemen agar tema konten tidak tumpang tindih. Setiap departemen diarahkan untuk mengangkat isu sesuai bidangnya, seperti proyek infrastruktur, tanggung jawab sosial, budaya kerja, dan kontribusi perusahaan terhadap masyarakat. Selain itu, *Internal Communication* memberikan pendampingan dalam bentuk arahan tema, penyusunan naskah, penyesuaian *tone* komunikasi, dan penguatan *storytelling* agar konten yang dihasilkan tetap selaras dengan identitas korporat ADHI. Pendampingan ini penting karena advokasi karyawan di media sosial memerlukan dukungan organisasi, kejelasan peran, dan kualitas hubungan internal yang baik (Lee and Kim, 2021; Thelen and Men, 2023).

**Tabel 3.** Peran *Internal Communication* dalam Program *Influencer* ADHI.

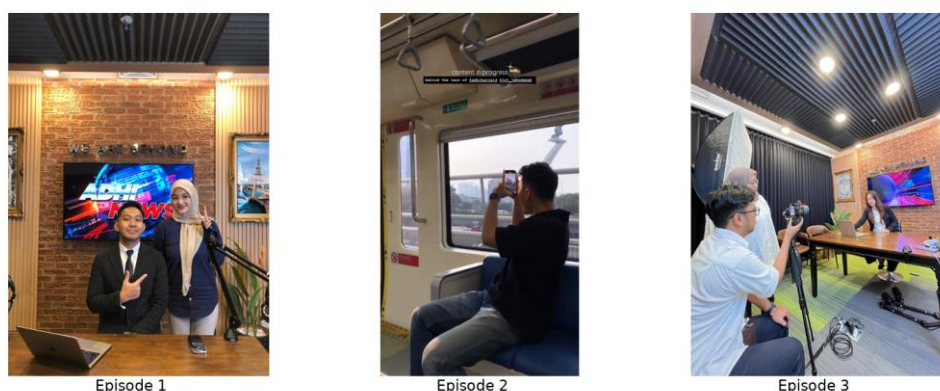
| Tahap <i>Public Relations</i>            | Peran <i>Internal Communication</i>                                                                                       | Temuan Utama                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Defining Public Relations Problem</i> | Mengidentifikasi tantangan komunikasi, partisipasi karyawan, dan karakter audiens B2B                                     | Program memiliki potensi <i>employee advocacy</i> , tetapi belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem kinerja                                          |
| <i>Planning and Programming</i>          | Menentukan kriteria <i>influencer</i> , melakukan klasterisasi departemen, menyusun tema, dan memberi pendampingan konten | Perencanaan membuat konten lebih terarah dan mencegah tumpang tindih pesan                                                                             |
| <i>Taking Action and Communicating</i>   | Mengawal proses produksi, <i>editing</i> , <i>approval</i> , publikasi, dan koordinasi konten                             | Konten dikemas lebih humanis, ringan, dan edukatif melalui peran karyawan                                                                              |
| <i>Evaluating the Program</i>            | Melakukan evaluasi berbasis data performa media sosial dan kualitas pesan                                                 | Program berdampak positif pada <i>awareness</i> dan <i>engagement</i> internal, tetapi belum maksimal karena partisipasi belum masif dan berkelanjutan |

Sumber: Diolah penulis berdasarkan data laporan *job training* dan hasil observasi.

### Pelaksanaan Program *Influencer* ADHI

Tahap *taking action and communicating* terlihat melalui pelaksanaan produksi, penyuntingan, publikasi, dan *monitoring* konten. Program *Influencer* ADHI diwujudkan dalam beberapa episode konten yang mengangkat isu proyek dan kontribusi perusahaan. Episode pertama mengangkat Tol Jogja-Solo sebagai proyek infrastruktur yang mendukung konektivitas dan pariwisata. Episode kedua mengangkat manfaat LRT Jabodebek sebagai transportasi publik yang efisien dan ramah lingkungan. Episode ketiga mengangkat Program Sekolah Rakyat sebagai bentuk kontribusi perusahaan terhadap pembangunan fasilitas pendidikan.

Dalam pelaksanaan program, *Internal Communication* tidak hanya mengarahkan pesan, tetapi juga memastikan proses produksi berjalan sesuai naskah, konsep, dan identitas visual perusahaan. Konten dikemas dengan pendekatan *storytelling* agar pesan teknis mengenai proyek konstruksi dapat dipahami sebagai cerita tentang manfaat, kontribusi, dan dampak sosial perusahaan. Hal ini memperkuat konsep *employee advocacy* karena karyawan tidak sekadar menjadi *talent*, tetapi juga menjadi wajah perusahaan yang menyampaikan pesan secara lebih personal. Praktik ini relevan dengan (Kietzmann *et al.*, 2011) yang menekankan pentingnya interaksi, berbagi konten, dan reputasi dalam media sosial, serta (Lee and Kim, 2021) yang menunjukkan bahwa hubungan internal yang baik dapat memperkuat advokasi karyawan. Untuk memperjelas pelaksanaan program pada tahap *taking action and communicating*, dokumentasi kegiatan produksi konten *Influencer ADHI* disajikan pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Dokumentasi Proses *Shooting* Program *Influencer ADHI*.

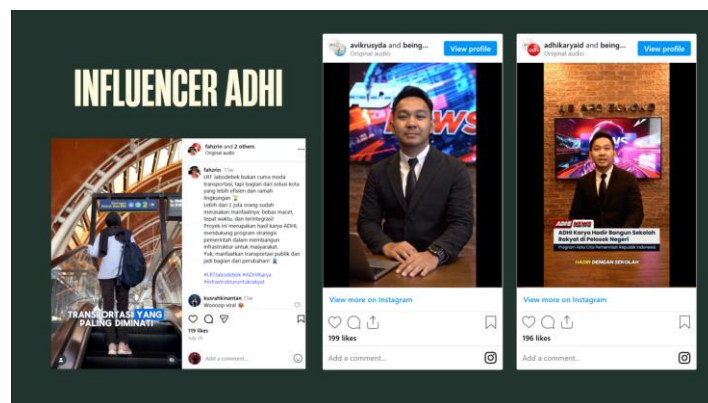
*Sumber: Dokumentasi laporan job training.*

Gambar 2 menunjukkan bahwa implementasi program tidak hanya berlangsung pada tahap perencanaan naskah, tetapi juga melibatkan proses produksi visual secara langsung. Keterlibatan *Internal Communication* tampak dalam pengaturan *talent*, pengawasan pesan, dan pendampingan teknis agar hasil konten tetap sesuai dengan citra korporat ADHI. Pada tahap ini, *Internal Communication* berperan sebagai penghubung antara konsep komunikasi yang telah dirancang dengan pelaksanaan teknis di lapangan, sehingga setiap adegan, narasi, dan visual yang ditampilkan tetap mendukung tujuan program. Proses produksi juga menjadi bagian penting karena kualitas penyampaian pesan sangat menentukan daya tarik konten ketika dipublikasikan kepada audiens media sosial.

Setelah proses produksi selesai, hasil konten kemudian melalui tahap penyuntingan dan penyesuaian sebelum dipublikasikan melalui media sosial resmi perusahaan. Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa konten yang ditampilkan tidak hanya menarik secara

visual, tetapi juga informatif, mudah dipahami, dan sejalan dengan identitas perusahaan. Contoh bentuk publikasi konten Program *Influencer* ADHI dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3 memperlihatkan bahwa konten Program *Influencer* ADHI dikemas dalam format media sosial yang lebih ringan dan komunikatif. Penyajian konten melalui Instagram menjadi salah satu strategi untuk memperluas jangkauan pesan perusahaan kepada publik, khususnya dalam memperkenalkan kontribusi ADHI melalui sudut pandang karyawan. Dengan demikian, publikasi konten tidak hanya berfungsi sebagai dokumentasi kegiatan, tetapi juga sebagai sarana pembentukan citra positif dan penguatan reputasi perusahaan di ruang digital.



**Gambar 3.** Konten Instagram Program *Influencer* ADHI.

*Sumber: Dokumentasi unggahan Instagram yang terdapat dalam laporan job training.*

Berdasarkan Gambar 3, konten Program *Influencer* ADHI dikemas dalam format yang lebih ringan dan visual agar mudah diterima oleh audiens Instagram. Format tersebut membantu pesan perusahaan yang semula teknis menjadi lebih komunikatif, dekat, dan humanis. Sebelum data performa konten ditampilkan secara lebih rinci, perlu dijelaskan bahwa keberhasilan Program *Influencer* ADHI tidak hanya dilihat dari proses produksi dan publikasi, tetapi juga dari respons audiens terhadap konten yang telah diunggah. Respons tersebut dapat menjadi indikator awal untuk melihat sejauh mana pesan perusahaan mampu menarik perhatian publik di media sosial. Oleh karena itu, jumlah *likes*, *comments*, dan *shares* pada setiap episode menjadi data penting dalam menilai efektivitas komunikasi digital yang dilakukan melalui Program *Influencer* ADHI. Penggunaan indikator interaksi ini sejalan dengan pandangan (Kietzmann *et al.*, 2011) bahwa *engagement* dan *sharing* merupakan elemen penting dalam aktivitas media sosial. Ringkasan performa konten Program *Influencer* ADHI di Instagram dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Performa Konten Program *Influencer* ADHI di Instagram.

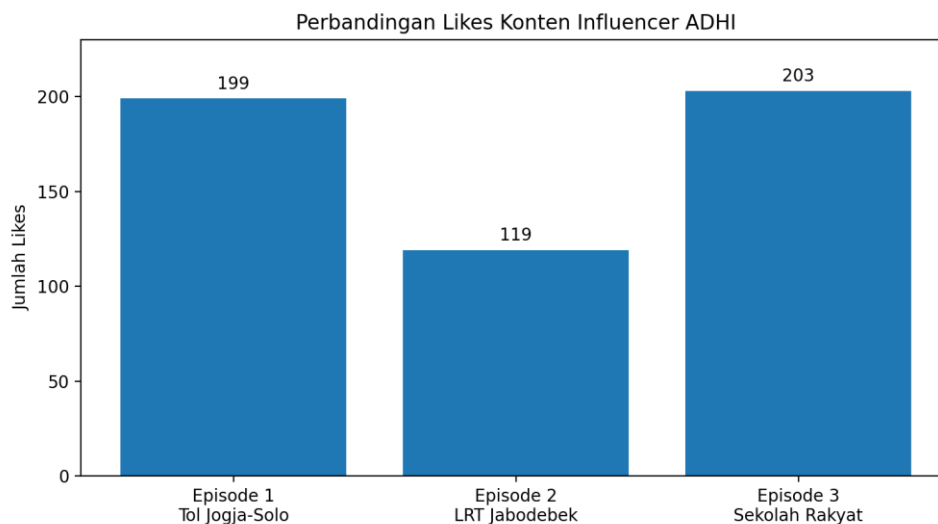
| Episode   | Tema Konten    | Tanggal Unggah    | Data Respons hingga 12 Nov 2025                          | Interpretasi                                                                                                                                 |
|-----------|----------------|-------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Episode 1 | Tol Jogja-Solo | 24 Juli 2025      | 199 <i>likes</i> , 13 <i>comments</i> , 21 <i>shares</i> | Menunjukkan respons audiens yang baik karena tema proyek dikemas sebagai informasi konektivitas dan manfaat publik                           |
| Episode 2 | LRT Jabodebek  | 25 Juli 2025      | 119 <i>likes</i>                                         | Menunjukkan ketertarikan audiens terhadap tema transportasi publik, meskipun data komentar dan <i>shares</i> tidak dicantumkan dalam laporan |
| Episode 3 | Sekolah Rakyat | 11 September 2025 | 203 <i>likes</i> , 10 <i>comments</i> , 7 <i>shares</i>  | Menjadi konten dengan <i>likes</i> terbanyak karena mengangkat nilai sosial dan dampak pendidikan                                            |

Tabel 4 menunjukkan bahwa setiap episode Program *Influencer* ADHI memperoleh tingkat respons yang berbeda dari audiens. Episode pertama yang mengangkat tema Tol Jogja-Solo memperoleh 199 *likes*, 13 *comments*, dan 21 *shares*, yang menunjukkan bahwa konten bertema infrastruktur strategis memiliki daya tarik karena berkaitan langsung dengan manfaat konektivitas dan pelayanan publik. Episode kedua tentang LRT Jabodebek memperoleh 119 *likes*, sedangkan episode ketiga mengenai Sekolah Rakyat memperoleh 203 *likes*, 10 *comments*, dan 7 *shares*. Data ini memperlihatkan bahwa tema yang dekat dengan kepentingan masyarakat, seperti pendidikan dan fasilitas publik, cenderung memperoleh perhatian lebih besar dari audiens. Dalam konteks media sosial, perbedaan respons tersebut menunjukkan pentingnya relevansi konten, interaksi, dan kemampuan pesan untuk memicu keterlibatan audiens (Kaplan and Haenlein, 2010; Kietzmann *et al.*, 2011).

Setelah memperhatikan data pada Tabel 4, dapat dipahami bahwa Program *Influencer* ADHI memiliki potensi sebagai strategi komunikasi perusahaan yang mampu menghubungkan pesan korporat dengan kebutuhan informasi publik. Perbedaan respons pada setiap episode menunjukkan bahwa pemilihan tema, gaya penyampaian, dan kedekatan isu dengan audiens menjadi faktor penting dalam keberhasilan konten. Oleh karena itu, *Internal Communication* perlu terus melakukan evaluasi terhadap performa unggahan agar konten berikutnya dapat dikemas lebih relevan, komunikatif, dan sesuai dengan karakter media sosial. Dengan demikian, Program *Influencer* ADHI tidak hanya menjadi sarana publikasi, tetapi juga berperan dalam memperkuat citra dan reputasi perusahaan secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan

(Etter, Ravasi and Colleoni, 2019) yang menjelaskan bahwa reputasi organisasi di media sosial dibentuk melalui proses evaluasi publik yang berlangsung dinamis.

Untuk memperjelas perbandingan respons audiens terhadap setiap episode Program *Influencer ADHI*, data jumlah *likes* pada Tabel 4 kemudian divisualisasikan dalam bentuk grafik batang. Visualisasi ini membantu menunjukkan perbedaan tingkat ketertarikan audiens secara lebih mudah dibaca, khususnya antara konten bertema Tol Jogja-Solo, LRT Jabodebek, dan Sekolah Rakyat. Perbandingan jumlah *likes* pada masing-masing episode dapat dilihat pada Gambar 4.



**Gambar 4.** Perbandingan *Likes* Konten Program *Influencer ADHI*.

Sumber: Diolah penulis dari data respons konten Instagram dalam laporan job training.

Gambar 4 menunjukkan bahwa episode ketiga dengan tema Sekolah Rakyat memperoleh jumlah *likes* tertinggi, yaitu 203 *likes*. Jumlah tersebut sedikit lebih tinggi dibandingkan episode pertama bertema Tol Jogja-Solo yang memperoleh 199 *likes*. Sementara itu, episode kedua bertema LRT Jabodebek memperoleh jumlah *likes* paling rendah, yaitu 119 *likes*. Perbedaan ini menunjukkan bahwa tema konten yang memiliki kedekatan dengan isu sosial dan manfaat langsung bagi masyarakat cenderung lebih menarik perhatian audiens Instagram. Data ini memperkuat pentingnya pengemasan pesan yang relevan dan mudah dibagikan dalam komunikasi media sosial (Kietzmann *et al.*, 2011).

Berdasarkan perbandingan tersebut, dapat dipahami bahwa pemilihan tema menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan konten Program *Influencer ADHI*. Konten yang tidak hanya menampilkan pencapaian proyek, tetapi juga menghubungkannya dengan manfaat sosial dan kehidupan masyarakat, memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh respons positif. Oleh karena itu, *Internal Communication* perlu terus mengembangkan strategi konten

yang menggabungkan informasi korporat, nilai humanis, dan gaya penyampaian yang ringan agar pesan perusahaan dapat diterima secara lebih luas oleh publik. Strategi tersebut relevan dengan konsep *employee advocacy* karena karyawan dapat menjadi penghubung antara nilai perusahaan dan persepsi publik melalui komunikasi yang autentik (Thelen, 2020; Lee and Kim, 2021).

### Evaluasi Program dan Implikasinya terhadap Citra serta Reputasi Perusahaan

Evaluasi Program *Influencer* ADHI dilakukan secara berkala dengan melihat indikator kuantitatif dan kualitatif. Indikator kuantitatif meliputi *reach*, *impressions*, *engagement rate*, *likes*, *comments*, *shares*, dan tingkat interaksi audiens. Sementara itu, indikator kualitatif mencakup kesesuaian pesan dengan nilai perusahaan, konsistensi narasi, kualitas *storytelling*, serta kemampuan konten dalam membangun citra positif perusahaan. Evaluasi ini penting karena reputasi tidak cukup dibangun melalui intensitas publikasi, tetapi juga melalui konsistensi pesan dan kesesuaian antara komunikasi perusahaan dengan perilaku organisasi (Dowling, 2001; Doorley and Garcia, 2015).

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Program *Influencer* ADHI memberikan dampak positif terhadap peningkatan *awareness* publik dan *engagement* internal karyawan. Dari sisi citra, program ini membantu menampilkan ADHI sebagai perusahaan konstruksi yang tidak hanya berfokus pada proyek fisik, tetapi juga memiliki kontribusi sosial, budaya kerja, dan kepedulian terhadap masyarakat. Dari sisi reputasi, program ini memperkuat persepsi bahwa ADHI memiliki sumber daya internal yang aktif, bangga terhadap perusahaan, dan mampu menjadi bagian dari komunikasi korporat. Namun, kontribusi program terhadap reputasi jangka panjang masih perlu diperkuat karena implementasi belum berjalan secara masif, belum memiliki indikator baku, dan belum terhubung langsung dengan sistem kinerja karyawan. Reputasi yang kuat membutuhkan konsistensi perilaku dan komunikasi dalam jangka panjang (Fombrun, 1996; Etter, Ravasi and Colleoni, 2019).

**Tabel 5.** Hambatan dan Strategi Penguatan Program *Influencer* ADHI.

| Hambatan                                             | Dampak                                                                  | Strategi Penguatan                                                                            |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aktivitas <i>influencer</i> belum masuk KPI karyawan | Partisipasi bersifat fluktuatif dan dianggap sebagai pekerjaan tambahan | Menyusun indikator kontribusi <i>influencer</i> yang realistis dan terukur                    |
| Karakter bisnis B2B membuat pesan cenderung teknis   | Konten berisiko sulit dipahami audiens umum                             | Mengembangkan <i>storytelling</i> berbasis manfaat publik dan nilai sosial                    |
| Belum semua departemen terlibat secara aktif         | Jangkauan konten dan variasi isu belum maksimal                         | Melibatkan lebih banyak unit kerja dan membuat kalender konten lintas fungsi                  |
| Kemampuan produksi konten karyawan belum merata      | Kualitas visual dan narasi konten belum konsisten                       | Memberikan pelatihan literasi digital, <i>personal branding</i> , dan <i>content creation</i> |

|                                                 |                                                      |                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluasi belum sepenuhnya memiliki standar baku | Keberhasilan program sulit dibandingkan antarperiode | Menetapkan indikator evaluasi terpadu: <i>reach</i> , <i>engagement</i> , kualitas pesan, dan kontribusi terhadap citra |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sumber: Diolah penulis berdasarkan data laporan job training dan hasil observasi.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa *Internal Communication* merupakan fondasi penting dalam membangun *employee advocacy*. Karyawan dapat menjadi komunikator yang kredibel ketika mereka memahami nilai perusahaan, merasa memiliki organisasi, dan memperoleh dukungan komunikasi yang memadai. Program *Influencer ADHI* menunjukkan bahwa citra perusahaan tidak hanya dibentuk oleh pesan resmi korporasi, tetapi juga oleh narasi personal karyawan yang tampil di media sosial. Oleh karena itu, keberhasilan program sangat bergantung pada sinergi antara strategi komunikasi internal, pemberdayaan karyawan, konsistensi pesan, dan evaluasi berbasis data (Welch and Jackson, 2007; Thelen, 2020)

Dengan demikian, Program *Influencer ADHI* dapat dipahami sebagai strategi komunikasi internal yang memiliki dampak eksternal. *Internal Communication* berperan sebagai fasilitator, koordinator, pengarah pesan, sekaligus evaluator program. Jika diperkuat melalui indikator kinerja, pelatihan berkelanjutan, dan perluasan partisipasi lintas departemen, program ini berpotensi menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan citra dan reputasi PT Adhi Karya (Persero) Tbk. di media sosial. Penguatan ini penting karena reputasi digital terbentuk melalui interaksi, konsistensi pesan, dan persepsi publik yang berkembang dalam ruang media sosial (Aula, 2010).

### Ringkasan Temuan

Penelitian ini menemukan bahwa peran *Internal Communication* dalam Program *Influencer ADHI* mencakup empat fungsi utama, yaitu mengidentifikasi masalah komunikasi, merancang program dan tema konten, mengawal produksi serta publikasi, dan melakukan evaluasi performa. Program ini telah membantu menghadirkan komunikasi perusahaan yang lebih humanis dan autentik, terutama melalui keterlibatan karyawan sebagai *influencer* internal. Meskipun demikian, penguatan program masih diperlukan melalui integrasi ke dalam sistem kinerja, peningkatan kompetensi konten, perluasan partisipasi departemen, dan penggunaan indikator evaluasi yang lebih terstandar.

### DAFTAR REFERENSI

- Argenti, P.A. (2016) *Corporate Communication*. 7th ed. McGraw-Hill Education.
- Aula, P. (2010) "Social Media, Reputation Risk and Ambient Publicity Management," *Strategy & Leadership*, 38(6), pp. 43–49. Available at: <https://doi.org/10.1108/10878571011088069>.

- Cornelissen, J. (2017) *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 5th ed. SAGE Publications.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M. (2006) *Effective Public Relations*. 9th ed. Pearson Prentice Hall.
- Doorley, J. and Garcia, H.F. (2015) *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. 3rd ed. Routledge.
- Dowling, G.R. (2001) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press.
- Etter, M., Ravasi, D. and Colleoni, E. (2019) "Social Media and the Formation of Organizational Reputation," *Academy of Management Review*, 44(1), pp. 28–52. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>.
- Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Grunig, J.E. and Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2010) "Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media," *Business Horizons*, 53(1), pp. 59–68.
- Kietzmann, J.H. et al. (2011) "Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media," *Business Horizons*, 54(3), pp. 241–251. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>.
- Lee, Y. and Kim, K.H. (2021) "Enhancing Employee Advocacy on Social Media: The Value of Internal Relationship Management Approach," *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), pp. 311–327. Available at: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2020-0088>.
- Men, L.R. and Bowen, S.A. (2017) *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Men, L.R., O'Neil, J. and Ewing, M. (2020) "Examining the Effects of Internal Social Media Usage on Employee Engagement," *Public Relations Review*, 46(2), p. 101880. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd ed. SAGE Publications.
- PT Adhi Karya (Persero) Tbk. (2025) "Laporan Tahunan 2024 PT Adhi Karya (Persero) Tbk." Available at: [https://adhi.co.id/wp-content/uploads/2025/04/AR-ADHI-2024\\_08042025.pdf](https://adhi.co.id/wp-content/uploads/2025/04/AR-ADHI-2024_08042025.pdf).
- Sugiyono (2019) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thelen, P.D. (2020) "Internal Communicators' Understanding of the Definition and Importance of Employee Advocacy," *Public Relations Review*, 46(4), p. 101946. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>.
- Thelen, P.D. and Men, L.R. (2023) "Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study," *International Journal of Business Communication*, 60(4), pp. 1441–1454. Available at: <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>.

Welch, M. and Jackson, P.R. (2007) “Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach,” *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177–198. Available at: <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>.