

---

## Komunikasi Internal Perusahaan di Masa Pandemi COVID-19

**Wulan Muhariani**

Program Studi Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi & Bahasa, Universitas Bina Sarana  
Informatika, DKI Jakarta, Indonesia  
Email: wulan.wmh@bsi.ac.id

### *Abstract*

*The Stakeholders in the company cannot be separated from internal and external parties, so that corporate communication or organizational communication needs to be carried out by targeting both. This internal communication is a challenge in the company's activities, especially during the COVID-19 pandemic. As we know that the pandemic period is times that are beyond expectations, many policies and information from the company are up-to-date and need to be understood by the company's internal parties. Therefore, researchers want to see how the company's internal communication activities during the COVID-19 pandemic, especially the government's policy regarding Work From Home (WFH) in order to suppress the spread of the COVID-19 virus. The researcher used a qualitative approach in this study with case study research methods. From the results of the study, it was found that every company needs to communicate to internal parties, namely employees and stakeholders in it so that internal parties know the condition of the company, can work in line with company goals and can do what is expected by the company.*

**Key words:** *Organizational Communication, Internal Communication, Pandemic*

### **Abstrak**

Pemangku kepentingan di perusahaan tidak lepas dari pihak internal maupun eksternal, sehingga komunikasi perusahaan atau komunikasi organisasi pun perlu dilakukan dengan menyoar keduanya. Komunikasi internal ini menjadi tantangan tersendiri dalam kegiatan perusahaan, khususnya ketika pandemi COVID-19 berlangsung. Seperti yang kita tahu bahwa masa pandemi adalah masa-masa yang berada di luar dugaan, banyak kebijakan dan informasi dari perusahaan yang terbaru dan perlu dipahami oleh pihak internal perusahaan. Maka dari itu peneliti ingin melihat bagaimana aktivitas komunikasi internal perusahaan di masa pandemi COVID-19, terlebih adanya kebijakan dari pemerintah mengenai *Work From Home* (WFH) agar menekan penyebaran virus COVID-19. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dengan metode penelitian studi kasus. Dari hasil penelitian didapatkan hasil bahwa setiap perusahaan perlu berkomunikasi kepada pihak internal, yakni karyawan maupun pemangku kepentingan yang ada di dalamnya agar pihak internal mengetahui kondisi perusahaan, dapat bekerja sejalan dengan tujuan perusahaan dan bisa melakukan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

**Kata kunci :** Komunikasi Organisasi, Komunikasi Internal, Pandemi

## PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan atau organisasi memiliki pemangku kepentingan (*stakeholder*) di dalamnya, tergantung bentuk dari perusahaan itu sendiri, namun yang pasti pemangku kepentingan berasal dari internal dan eksternal perusahaan. Komunikasi dibutuhkan ke setiap pemangku kepentingan, tak terkecuali kepada internal seperti karyawan, serikat pekerja/serikat buruh dll yang ada di dalam organisasi. Meski sifatnya internal dan relatif dapat termonitor, perusahaan perlu menerapkan komunikasi internal dengan baik, karena kadang kala permasalahan muncul dari internal. “Krisis bisa bersumber dari internal maupun eksternal, yang menyebabkan tidak ada satupun organisasi yang tidak rentan terkena krisis.” (Satlita, 2022).

Dari pemaparan di atas maka kita bisa melihat bahwa ada kebutuhan melakukan komunikasi internal yang dilakukan oleh perusahaan. “Komunikasi internal meliputi komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, dan komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatannya. Untuk menciptakan komunikasi internal harus adanya kelancaran, nilai penting dan kemanfaatan dalam komunikasi oleh atasan, teman sekerja dan bawahan; kejelasan sumber komunikasi; informasi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan (tidak kelebihan/keanyakan); kelengkapan informasi yang dibutuhkan bagi karyawan berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan; ketersediaan media informasi; dan adanya kesadaran atau pengakuan dari pihak perusahaan akan nilai-nilai dari arti pentingnya suatu komunikasi timbal balik atasan dengan para karyawan.”

Ujar Zelko & Dance dalam Arni Muhammad, 2005.

Komunikasi internal memiliki kaitan yang erat dengan komunikasi organisasi. “Komunikasi organisasi dipandang sebagai suatu media atau sistem pemrosesan informasi, di mana setiap anggotanya mendapatkan informasi yang tepat dan uptodate sesuai dengan kebutuhan untuk menunjang pekerjaan. Informasi ini dibutuhkan oleh anggota organisasi untuk memberikan gambaran mengenai kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan bersama.” (Fahmawati, et al., 2021, p. 417). Jika ditarik benang merahnya, perusahaan atau organisasi perlu melakukan sistem pengelolaan informasi untuk kepentingan bersama agar setiap lini di dalam perusahaan berjalan seirama dan tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai.

Pada 2 Maret 2020, kasus COVID-19 terkonfirmasi ditemukan di Indonesia. Saat itu Presiden Joko Widodo didampingi oleh Menteri Kesehatan Republik Indonesia yang kala itu dijabat oleh Terawan Agus Putranto mengumumkan kasus pertama COVID-19 di tanah air dalam konferensi persnya di Istana Kepresidenan. Sontak masyarakat di Indonesia terkejut akan hal itu karena virus yang awalnya dari Wuhan, China pada akhir tahun 2019, akhirnya terdeteksi juga di Indonesia. Individu, kelompok, organisasi, perusahaan kecil, perusahaan besar, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan swasta dan hampir semua lini terkena imbasnya.

Pandemi COVID-19 bisa dibilang merupakan hal yang baru bagi masyarakat Indonesia, sehingga di antara semua pihak belum ada yang memiliki panduan bagaimana mengatasinya. Kebijakan demi kebijakan dilakukan melihat dari kondisi di lapangan yang sebenarnya. Hal ini berdampak kepada operasional perusahaan maupun organisasi karena dasar kebijakan atau peraturan yang berlaku di perusahaan itu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi. Hari demi hari grafik jumlah penderita maupun *suspect* COVID-19 bergerak naik hingga pada tanggal 15 Maret 2020, Indonesia mengumumkan 117 kasus yang terkonfirmasi dan Presiden Joko Widodo menyerukan kepada seluruh penduduk Indonesia untuk melakukan langkah-langkah pembatasan sosial, sementara beberapa pemimpin daerah di DKI Jakarta, Banten dan Jawa Barat sudah bergerak menutup sekolah, perkantoran dan tempat-tempat umum. Keesokan harinya, Presiden Joko Widodo menyampaikan bahwa ia tidak akan

melakukan karantina wilayah atau penguncian (dalam Bahasa Inggris disebut dengan *lockdown*). Namun beberapa Gubernur, Wali kota maupun kepala-kepala daerah menerapkan penguncian lokal dan menutup beberapa titik akses ke dan dari kota.

Di DKI Jakarta sendiri, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) diterapkan pertama kali pada tanggal 10 April 2020, sebulan sejak dua kasus COVID-19 pertama ditemukan di Indonesia. Selama penerapan kebijakan ini, seluruh transportasi umum yakni KRL Commuter Line, MRT Jakarta, Transjakarta hingga transportasi seperti taksi, *car charter* dan *bus charter* dibatasi jumlah penumpangnya hingga 50 persen. Untuk KRL Commuter Line, MRT Jakarta dan Transjakarta melayani penumpang hanya pada pukul 06.00 hingga 18.00 WIB. Ojek daring hanya diperbolehkan melayani pemesanan makanan dan membawa barang. Kegiatan sekolah, kampus, kantor dilakukan dari rumah. Hanya perusahaan-perusahaan yang esensial saja yang diperbolehkan bekerja di kantor namun dengan kapasitas tertentu.

Kondisi jalan di wilayah DKI Jakarta dan sekitarnya lengang tak seperti biasanya. Sesekali hanya satu atau dua kendaraan yang melintas, ekonomi lesu karena daya beli menurun drastis, aktivitas masyarakat dibatasi. *Work From Home* (WFH), *Work From Office* (WFO) menjadi kata-kata yang booming dan menjadi familiar di kalangan pekerja. Divisi *Human Resources* (HR) dan komunikasi menjadi beberapa divisi yang memainkan peran sangat penting dalam kondisi ini, dimana kebijakan pemerintah bisa berubah dan semuanya harus beradaptasi dengan situasi seperti itu. Stakeholder internal bertanya-tanya bagaimana nasib perusahaan dan nasibnya sendiri melihat berubah drastisnya kehidupan kala pandemi awal-awal. Masa itu adalah masa ketidakpastian di hampir semua lini kehidupan dan hampir semua industri, termasuk industri transportasi darat.

Pada masa ini tentu perlu adanya komunikasi internal yang berjalan dengan baik agar perusahaan dapat mengelola komunikasi dan kemungkinan isu yang muncul dari internal perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, studi pustaka dan studi dokumen. Objek dalam penelitian ini adalah PT Blue Bird Tbk sebagai perusahaan transportasi darat terkemuka di Indonesia yang terkena imbas dari pandemi COVID-19. Hasil penelitian yang dituju dari penelitian ini adalah ingin melihat komunikasi internal yang berlangsung di PT Blue Bird Tbk ketika Pandemi COVID-19 berlangsung.

Tidak bisa dipungkiri seluruh industri, seperti industri pariwisata dan transportasi yang memang saling terkait terkena imbas dari pandemi COVID-19 karena mobilitas masyarakat yang dibatasi. Pengemudi sebagai mitra tidak bisa mendapatkan pemasukan seperti hari-hari biasanya. “Kinerja perusahaan anjlok dalam karena terdampak pandemi corona Covid-19. Bisnis transportasi terutama taksi mengalami penurunan tajam akibat berbagai kebijakan yang dijalankan untuk menahan penyebaran virus Corona Covid-19.” (<https://www.liputan6.com/bisnis/read/4417903/dampak-pandemi-corona-covid-19-pendapatan-blue-bird-anjlok-70-persen>). Dalam hal ini pengemudi yang sifatnya mitra, beserta karyawan Bluebird adalah beberapa pemangku kepentingan PT Blue Bird Tbk dari internal.

Jika kita melihat di jalan ibukota, taksi-taksi tidak berjalan, hanya diam di pinggir jalan menunggu pelanggan yang datang atau menunggu pesanan datang dari aplikasinya. Mobilitas saat itu dibatasi, mayoritas kegiatan dilakukan dari rumah. Sekolah dilakukan secara dalam jaringan (daring), pekerja bekerja dari rumah, kegiatan ibadah dibatasi, mal dan tempat-tempat umum yang tidak esensial ditutup.

Di tengah kondisi tersebut, maka pertanyaan penelitian dari penelitian ini sebagai berikut:

Bagaimana peranan komunikasi internal yang dijalankan oleh PT Blue Bird Tbk untuk pengemudi dan karyawannya ketika pandemi COVID-19 berlangsung?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **KOMUNIKASI ORGANISASI**

Jika berbicara mengenai sebuah perusahaan maupun organisasi, pertama adalah adanya komunikasi organisasi. “Sederhananya komunikasi organisasi adalah proses komunikasi (penyampaian informasi dari suatu individu atau kelompok ke individu atau kelompok lain) yang terjadi dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan bersama, seperti yang telah dibahas dalam definisi organisasi, juga menjadi poin utama dalam komunikasi organisasi karena tujuan akhir dari segala aktivitas komunikasi yang dijalankan dalam organisasi adalah pencapaian tujuan bersama.” (Fahmawati, et al., 2021, p. 416).

“Komunikasi organisasi adalah suatu keterkaitan dalam berbagai pengembangan pesan yang disampaikan melalui sebuah saluran dari sumber pesan terhadap penerima pesan. Biasanya dalam suatu organisasi terdapat pihak sebagai sumber penerima informasi dan sebagai pemberi informasi untuk menghasilkan sebuah kompetensi organisasi yang efektif dalam mengolah pesan dan saluran sebagai umpan balik dan umpan maju dari efek komunikasi dalam memajukan organisasi” (Spitzberg dan Cupach, 2009, p. 76-77). Jika dilihat dari kedua definisi di atas, komunikasi organisasi adalah proses penyampaian info yang melibatkan komunikator, komunikan, pesan yang disampaikan, saluran yang digunakan, komunkan dan *feedback* yang diharapkan.

### **KOMUNIKASI INTERNAL**

Komunikasi internal juga bisa disebut sebagai komunikasi atau hubungan dengan karyawan karena sifatnya berkomunikasi dengan karyawan, seperti pada definisi berikut “*Employee communication, also called internal communication or employee relations, creates and maintains internal system of communication between employees participate freely in an exchange of information*”. (Hill, 2013).

Selain itu komunikasi internal juga diartikan sebagai komunikasi yang ditujukan kepada lingkungan internal organisasi terkait proses produksi maupun penyediaan layanan dan bagaimana komunikasi internal dapat membantu mewujudkan perubahan dalam organisasi. “*Internal communication is communication, which is aimed at the groups of the public in the internal environment of organization. Internal communication dealt with how communication can support the process of production or the supply of services, how the involvement of the employees in the organization can be improved, and what role communication can play to help realize changes in the organization.*” (Vos and Shoenmaker, 2005).

“Komunikasi internal dapat dijadikan sebagai alat dan sarana komunikasi untuk menyampaikan informasi, memelihara hubungan antara semua anggota yang berada dalam organisasi, menghindari terjadinya kesalahpahaman yang mungkin terjadi dalam organisasi, dan juga sebagai sarana dan media dalam penyampaian aspirasi maupun keinginan para pihak internal atau anggota organisasi terhadap organisasi secara keseluruhan”. (Agustini & Purnaningsih, p.95).

### **TUJUAN KOMUNIKASI INTERNAL**

Komunikasi internal di dalam perusahaan bertujuan menyatukan semua yang ada di dalam karyawan untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan nilai yang ada di perusahaan, seperti penjelasan berikut “*The purpose of internal communication is to assist people in an organization to work together and learn together in pursuit of shared goals and/or the mutual creation of value.*” (Clutterbuck & Hirst, 2002).

Dalam pelaksanaannya, kegiatan komunikasi internal erat kaitannya dengan kemajuan perusahaan, karena aktivitasnya melibatkan unsur-unsur yang ada di dalam perusahaan dan bagaimana unsur ini mengerti akan tujuan perusahaan sehingga diharapkan dapat memberikan yang terbaik, dan efeknya adalah kepuasan pelanggan. “Komunikasi internal sangat berperan penting terhadap kemajuan perusahaan, fungsi komunikasi internal secara implisit adalah untuk membangun sikap kekeluargaan antar anggota perusahaan. Dalam membangun budaya kekeluargaan ini komunikasi internal sangat penting. Menurut riset perusahaan-perusahaan yang menerapkan komunikasi internal yang baik akan menikmati kesuksesan yang berkelanjutan (*sustainable*).” (Wicaksono & Soesatyo, p.2).

Selain itu komunikasi internal juga dinilai efektif untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan selaras di dalam perusahaan, sebagaimana tertulis dalam hasil penelitian berikut “Dengan komunikasi internal yang efektif akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, penuh keterbukaan sehingga diharapkan perusahaan mendapatkan umpan balik dalam bentuk dukungan dari karyawan melalui kerja yang produktif, bersemangat dan dengan moralitas yang tinggi.” (Pratiwi, 2010, p. 79).

### **PERANAN KOMUNIKASI INTERNAL**

Dukungan dari publik internal merupakan hal kunci dalam pelaksanaan operasional perusahaan jasa karena perusahaan jasa tidak akan dapat berjalan dengan baik jika publik internalnya tidak bersinergi dengan baik. Loyalitas yang harus dibangun dan dibentuk oleh pimpinan perusahaan jasa tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan ada upaya yang harus dilakukan. Kerja sama antara pemimpin perusahaan jasa dengan publik internalnya dilaksanakan secara baik dan benar serta berkesinambungan dilandasi dengan kekuatan komunikasi internal yang efektif. Proses kerjasama tersebut sangat tergantung bagaimana upaya *Public Relation* mengkomunikasikan pesan-pesan perusahaan kepada publik internalnya dengan tujuan melakukan pendekatan dalam tatanan komunikasi internal mewujudkan citra perusahaan. (Wibowo, et.al., 2021, p. 125).

Komunikasi internal dalam organisasi juga berperan dalam membantu organisasi meningkatkan kapabilitas komunikasi, melakukan pengukuran, memberikan saran sesuai fakta yang ada dan membantu mendesain komunikasi dengan berbagai media yang digunakan, seperti penjelasan berikut bahwa peranan komunikasi internal adalah “*To assist the organization and the people within it to enhance communication capability and to provide support, in the form of advice, measurement processes and practical help in the design and delivery of media*”. (Clutterbuck & Hirst, 2002, p. xxiv).

**Table 3** Involvement of the internal communication function

	<i>Delivery</i>	<i>Advisory</i>
Strategic	Communication planning	Internal consultancy
Tactical	Media (e.g. employee newspapers, intranet content); events	Communication coaching

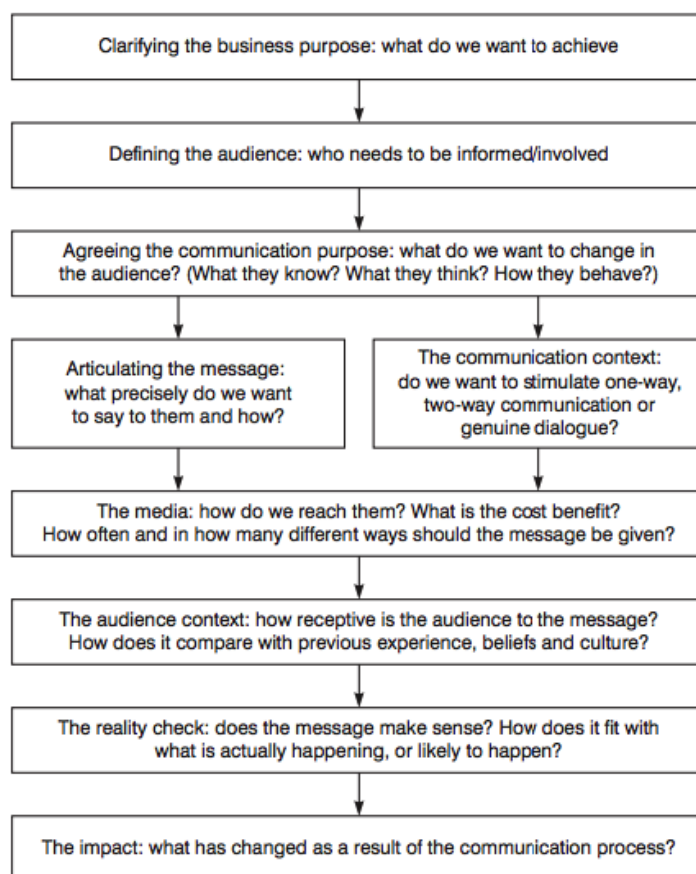
Sumber: Clutterbuck & Hirst, 2002, p. xxv  
Tabel 1. Keterlibatan Fungsi Komunikasi Internal

Tidak hanya itu, komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan performa bisnis, mengurangi ketidakpastian, rumor dan tentunya karyawan merasa dihargai dan dipandang sebagai sebuah asset perusahaan. Jika perusahaan sudah merasa dihargai dan bangga akan perusahaan, maka akan lebih mudah bagi sebuah perusahaan untuk mengajak karyawan maju bersama menuju tujuan perusahaan.

*“The role of internal communication is to improve business value by communicating effectively with employees, being an important asset to the firm and instilling a sense of belonging. Effective internal communication can reduce uncertainty and rumors, serve as a catalyst of change and the internal audience is the most important for the communicator. Communicating effectively with employees can build organizational commitment, achieve superior business outcomes, influence corporate reputation, share knowledge, gain trust, instill a sense of belonging, create awareness and engage employees.”* (Verghese, 2017, p. 103-104).

### **PROSES KOMUNIKASI INTERNAL**

Proses komunikasi internal dimulai dari tujuan perusahaan, menentukan sasaran, menyetujui tujuan komunikasi, mengartikulasikan pesan beserta konteksnya, media yang digunakan, konteks sasaran, melakukan evaluasi mulai dari mengecek kondisi sebenarnya dan apa dampaknya, seperti yang tergambar dalam bagan di bawah ini.



Sumber: Clutterbuck., D., Hirst, S. (2002, p. xxvi).

Bagan 1. Proses Komunikasi Internal

Setelah klarifikasi tujuan perusahaan, yang tak kalah pentingnya adalah kita harus menentukan siapa sasaran komunikasi internal kita. Memilih sasaran komunikasi merupakan syarat yang harus dipenuhi agar strategi apapun yang diterapkan dapat berhasil. “Memahami masyarakat terutama yang akan menjadi target sasaran program

komunikasi merupakan hal yang sangat penting, sebab semua aktivitas komunikasi diarahkan kepada mereka.” (Wijaya, 2015).

Selain itu terdapat empat komponen sistematis dalam proses implementasi komunikasi internal, yang meliputi *structure* (struktur), *flow* (aliran), *content* (isi/muatan), dan *climate* (iklim). (Wijaya, 2015, p.3). Indikator dalam komunikasi internal yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), komunikasi mendatar (*horizontal communication*), dan komunikasi diagonal (*crosswise communication*). (Pradnyana & Sriwahyuni, 2014, p.133).

Komunikasi internal yang baik dibutuhkan partisipasi dari bawahan kepada atasan untuk menyampaikan ide, kendala, dan pendapat. Oleh karena itu, pada saat ini sebagian besar karyawan menuntut adanya partisipasi dalam dialog di tempat kerja yang mendorong perubahan organisasi. Partisipasi dianggap penting untuk menjaga keterlibatan karyawan di semua tingkat organisasi tanpa mengedepankan tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, partisipasi dapat mendorong kekompakan antara sesama karyawan maupun dengan atasan. Sehubungan dengan perkembangan ini, komunikasi harus berupa proses dua arah yang menghasilkan umpan balik, agar pendapat karyawan dapat didengar dan dilakukan oleh atasannya. (Pradnyana & Sriwahyuni, 2014, p.92).

### **MEDIA KOMUNIKASI INTERNAL**

Media adalah salah satu komponen dalam komunikasi dan “Media merupakan bagian terpenting dari suatu upaya perusahaan untuk membangun hubungan dan loyalitas dari mitra internal maupun eksternal perusahaan.” (Canggara, 2012). “Media komunikasi merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mempermudah dalam proses berkomunikasi. Penerbitan media korporasi/media internal atau organisasi merupakan salah satu bentuk kegiatan komunikasi antara dua pihak yang berhubungan, yaitu antara korporasi-organisasi dan pembaca.” (Sari & Fitriawan, 2020, p. 7028). Dalam hal ini pembaca adalah para pemangku kepentingan yang ada di internal organisasi.

Dalam melakukan komunikasi internal, diperlukan media untuk menyampaikan pesan kepada sasaran *stakeholder* internal. “Media internal merupakan suatu sarana penyampaian dan penerimaan informasi di kalangan public internal perusahaan, dan biasanya bersifat non-komersial. Penerima maupun pengirim informasi adalah orang dalam atau publik internal, terdiri dari pimpinan, pegawai, anggota maupun unit-unit kerja yang tergabung dalam perusahaan tersebut.” (Sari & Fitriawan, 2020, p. 7037).

Media dibagi ke dalam dua kategori, media tradisional dan media modern. “Media tradisional (surat kabar, majalah, film, radio, televisi) dan media modern (internet) yang digunakan dalam komunikasi massa” (Hefni, 2015: 224). Adapun media modern biasanya berbasis internet, misal *e-newsletter*, *media online*, aplikasi dan lain sebagainya. Laudon menambahkan bahwa “Intranet dapat menjadi fondasi untuk lingkungan pengetahuan enterprise dimana informasi dari beragam sumber atau media, termasuk teks, suara, video dan bahkan slide digital, bisa dibagi-bagi, ditampilkan, dan diakses di lintas perusahaan melalui antarmuka umum yang sederhana.” (Laudon, 2005, p.457). Selain itu Laudon mengatakan bahwa “Sumber pengetahuan internal dapat berupa e-mail, chat (termasuk instant messaging), kelompok diskusi, dan video konferensi.”

### **METODE**

Metode yang peneliti gunakan adalah deskriptif kualitatif. “Penelitian sosial dengan format deskriptif kualitatif bertujuan untuk meringkaskan berbagai kondisi, berbagai

situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat menjadi satu objek penelitian, dan berupaya menarik realitas sosial tersebut ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu.” (Bungin, 2007). Peneliti ingin melihat bagaimana situasi, kondisi dan realitas yang ada di dalam perusahaan dalam menghadapi situasi pandemi COVID-19, khususnya bagaimana komunikasi internal berjalan di dalam perusahaan.

Peneliti menggunakan metode studi kasus dalam menelaah komunikasi internal perusahaan di masa pandemi COVID-19. Metode studi kasus digunakan peneliti untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber. “Studi kasus berupaya menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti dengan menggunakan berbagai metode yang meliputi: Wawancara, Pengamatan, Penelaahan dokumen, dan data apapun untuk menguraikan suatu kasus yang terinci.” (Hadi, 2015).

Peneliti mendapatkan dua sumber data dalam penelitian ini; sumber data primer dan sekunder. “Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen”. (Sugiyono, 2019).

“Sifat analisis dalam penelitian kualitatif adalah penguraian apa adanya fenomena yang terjadi (deskriptif) disertai penafsiran terhadap arti yang terkandung dibalik tampak (interpretif).” (Mappiare, 2009, p.80). Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan analisis deskriptif, dimana tujuan dari analisis ini adalah untuk menggambarkan bagaimana komunikasi internal dijalankan di PT Blue Bird Tbk ketika masa pandemi COVID-19, apa saja strateginya, bagaimana pesan dapat disampaikan kepada sasaran komunikasi, media apa saja yang digunakan dan lain sebagainya yang berhubungan dengan komunikasi internal di dalamnya.

Analisa dilakukan setelah peneliti mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, seperti hasil wawancara dengan narasumber, dokumentasi mengenai kegiatan atau contoh komunikasi yang dilakukan. Dari data-data tersebut, proses analisa penelitian dilakukan mulai dari melakukan transkrip wawancara, membaca, mempelajari dan menelaah data seperti langkah-langkah berikut menurut Miles dan Huberman (1992); pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (verifikasi).

Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan di verifikasi. Penyajian data adalah kegiatan mengelompokkan data yang telah direduksi. Pengelompokkan data dilakukan dengan menggunakan label atau lainnya. Terakhir adalah penarikan kesimpulan, yaitu Penyajian data adalah kegiatan mengelompokkan data yang telah direduksi. Pengelompokkan data dilakukan dengan menggunakan label atau lainnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***HASIL TEMUAN***

Dari hasil observasi, wawancara dan melihat dokumen-dokumen yang ada, maka peneliti gambarkan bahwa PT Blue Bird Tbk sudah menjalankan kegiatan komunikasi

internal, bahkan sebelum pandemi COVID-19 berlangsung. Komunikasi internal ada di bawah sub divisi *Corporate Communication* yang berada di bawah divisi *marketing*. Dari penelitian juga didapatkan bahwa sasaran komunikasi internal terbagi menjadi dua; primer dan sekunder. Sasaran primer adalah pengemudi dan karyawan, sedangkan sasaran sekunder adalah keluarga dari pengemudi dan karyawan. Hal yang unik di sini adalah pengemudi dan karyawan dibagi menjadi dua, hingga strategi dan taktiknya ada perbedaan. Hal itu dikarenakan pengemudi statusnya adalah mitra, berbeda hal dengan karyawan. Proses komunikasi internal yang berjalan dimulai dari perencanaan sesuai tujuan perusahaan.

Media yang biasa digunakan untuk melakukan komunikasi internal terbagi menjadi dua; tradisional dan digital. Media tradisional menggunakan poster yang disimpan di mading, ruangan operasional, kantin dan mess pengemudi, sedangkan untuk karyawan poster ditempel di lokasi strategis seperti tempat melakukan presensi. Ternyata media digital lebih banyak digunakan dalam komunikasi internal di PT Blue Bird Tbk. Komunikasi internal ke pengemudi dilakukan melalui aplikasi yang hanya bisa diakses oleh pengemudi aktif, *whatsapp group* dengan komunikasi berjenjang dari atas ke bawah dan sebaliknya, media sosial *Facebook* dengan bentuk akun *closed group*. Selain itu komunikasi internal ke karyawan dilakukan melalui *email blast*, *Whatsapp group*, dan aplikasi khusus karyawan bernama *BBG Employee* yang baru saja diluncurkan pada awal tahun 2022, yang disusul oleh *Podcast BirdCerita*.

Untuk rapat dan pertemuan-pertemuan dalam divisi dan antar divisi, perusahaan memaksimalkan *Microsoft Teams* agar mengurangi kontak langsung. Hal ini merupakan hal yang baru bagi sebagian kalangan internal, dikarenakan para karyawan belum terbiasa dengan adanya pertemuan virtual, kecuali karyawan yang di luar Jabodetabek, yang biasa menggunakan *platform* rapat virtual.

Komunikasi internal tidak hanya dilakukan oleh divisi *internal communication*, tetapi juga dilakukan di setiap divisi dan di masing-masing pool. Peran dari kepala divisi dan manajemen pool sangat terasa untuk menjadi agen komunikasi. Komunikasi internal juga dilakukan ketika *meeting* dan *briefing* untuk pengemudi. Briefing biasanya dilakukan menjelang pengemudi beroperasi dan saat pengemudi melakukan presensi. Dalam praktiknya, divisi komunikasi internal juga melakukan konsultasi internal dalam komunikasinya yang melibatkan beberapa pihak seperti divisi *Human Resources (HR)*, dokter perusahaan di dalam divisi kesehatan, operasional, hingga serikat pekerja. Namun di dalam komunikasi internal belum ada program untuk pembinaan.

Hasil wawancara dengan Tyas Puji selaku Sr. Executive Marketing PT Blue Bird Tbk didapatkan hasil bahwa tujuan perusahaan berkomunikasi kepada internal adalah untuk memberikan informasi terbaru terkait kondisi pandemi umumnya dan perusahaan khususnya sehingga karyawan maupun pengemudi tidak menerka-nerka dan malah menerbitkan rumor yang tidak sedap. Selain itu komunikasi internal juga dilakukan untuk menjaga kekeluargaan yang memang sudah menjadi nilai di dalam perusahaan sejak perusahaan berdiri pada tahun 1972. Perusahaan juga ingin menunjukkan keterbukaan dan berharap mendapat umpan balik dalam bentuk dukungan dari *stakeholder internal* agar perusahaan tetap eksis.

Dari hasil penelaahan dokumen, pesan yang disampaikan adalah *update* kondisi terkini, seperti peraturan baru dari pemerintah, kondisi pandemi keseluruhan, khususnya di kota-kota Bluebird beroperasi, kondisi Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menangannya, menginfokan kebijakan – kebijakan terbaru dari perusahaan, memberikan dukungan kepada *stakeholder internal*, dan yang terpenting adalah selalu mengingatkan protokol kesehatan.

Saat COVID-19 pertama kali dikonfirmasi ada di Indonesia, perusahaan langsung mengambil langkah strategis, salah satunya dengan menyelenggarakan sosialisasi secara langsung kepada perwakilan pengemudi dan karyawan terkait COVID-19, yang setelahnya perwakilan tersebut akan mensosialisasikan kembali kepada rekan satu divisi maupun rekan satu pool. Sosialisasi dilakukan oleh Dr. dr. Agus Dwi Susanto, Sp.O (K), FISRS, FAPSR, Ketua Perhimpunan Dokter Paru Indonesia. Penyakit COVID-19 merupakan hal yang baru, untuk itu perusahaan merasa perlu adanya sosialisasi langsung dari ahlinya dan kegiatan ini mendapat sambutan baik dari internal agar informasi yang diterima kredibel sehingga meminimalisir penyebaran informasi yang belum tentu terbukti kebenarannya (*hoax*).



Sumber: Data sekunder

Gambar 2. *Key Visual* sosialisasi protokol kesehatan yang diproduksi tim internal communication.

Bentuk pesan yang digunakan berupa teks, gambar, serta video yang diterbitkan hampir satu minggu sekali pada masa awal-awal pandemi COVID-19. Tidak hanya itu, komunikasi internal juga dilakukan melalui rapat-rapat yang melibatkan pengemudi sehingga manajemen mengetahui kondisi di lapangan dan bisa bergerak cepat mengambil keputusan. Tidak hanya komunikasi, manajemen turun langsung ke lapangan untuk memberi dukungan dan semangat kepada para pencari nafkah. Perhatian dari manajemen ini dirasakan oleh para pengemudi, salah satu pengemudi bernama Ramlan mengatakan “Di tengah pandemi ini saya masih bersyukur karena perusahaan mendengarkan pengemudi, perhatian kepada kami, bahkan ketika bulan puasa kami mendapatkan kupon makan sahur dan berbuka di kantin pool. Selain itu juga saya mendapat beras dari Bluebird. Pada siang terik kami juga mendapatkan makan siang dari serikat pekerja yang berkeliling.”



Sumber: Data sekunder

Gambar 1. Direktur Utama PT Blue Bird Tbk Noni Purnomo membagikan makanan secara langsung kepada para pengemudi Bluebird di beberapa titik pangkalan Bluebird Group.

Di tengah masa yang sulit, perusahaan menunjukkan empatinya terhadap pengemudi dengan mengadakan beberapa program seperti pembagian masker di saat masker sulit didapatkan, pembagian beras, membagikan makanan untuk sarapan, makan siang, kupon untuk sahur dan berbuka. Bahkan Ibu Noni Purnomo yang saat itu menjabat sebagai Direktur Utama PT Blue Bird Tbk turun ke lapangan dan membagikan makanan secara langsung kepada para pengemudi yang setia menunggu pelanggan di beberapa titik. Selain itu perusahaan juga tetap memberikan beasiswa kepada anak-anak pengemudi dan karyawan yang berprestasi. Perhatian PT Blue Bird Tbk kepada stakeholder internal khususnya memang patut diacungi jempol, salah satunya adanya program vaksinasi untuk pengemudi dan karyawan PT Blue Bird Tbk. Perusahaan melalui komunikasi internal juga terus menggaungkan edukasi kesehatan, khususnya seputar COVID-19, pentingnya vaksinasi, dan pentingnya vaksinasi *booster*.

### **PEMBAHASAN**

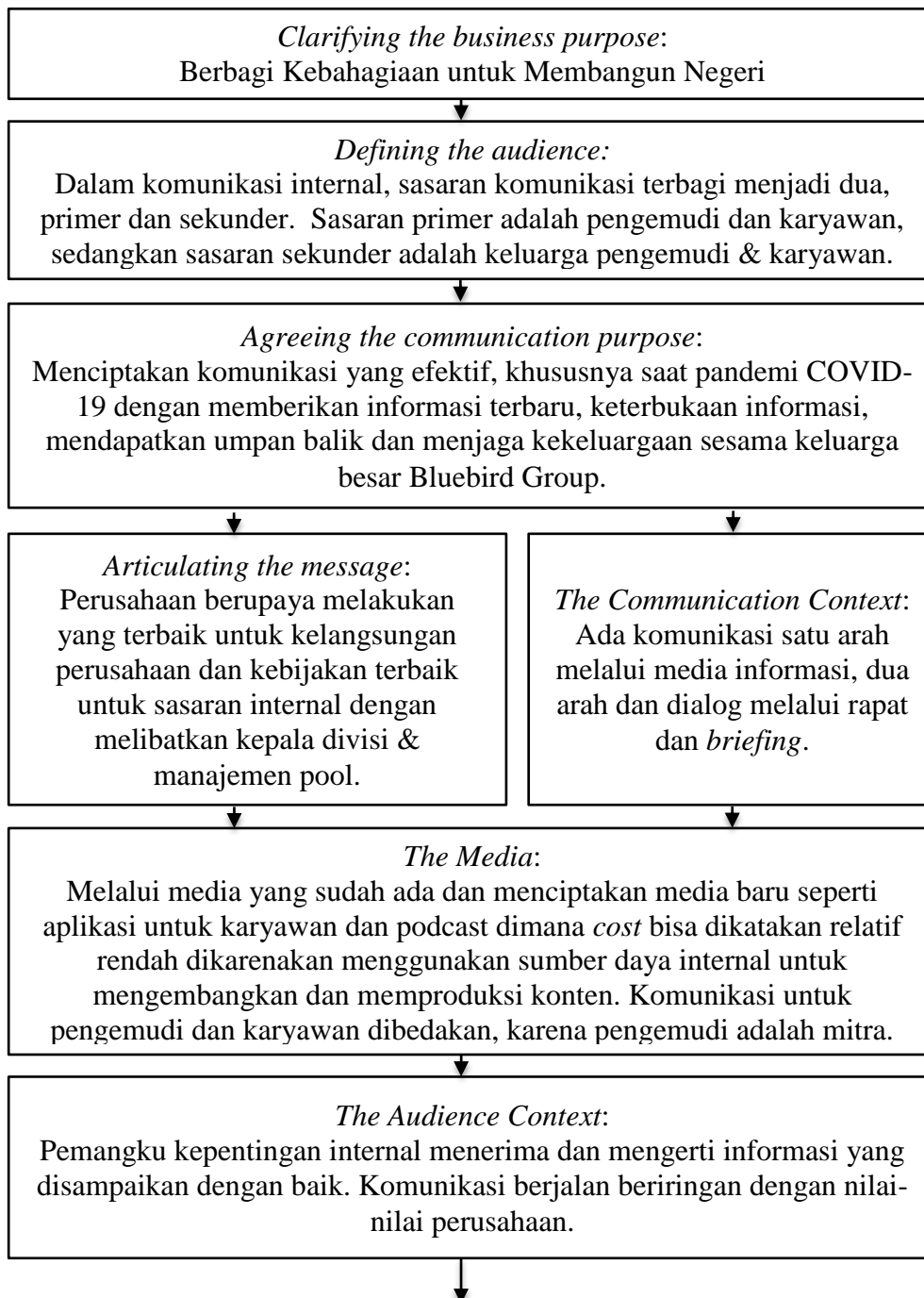
Komunikasi internal di PT Blue Bird Tbk sudah berjalan sebelum pandemi dan semakin sering dilakukan ketika masa pandemi COVID-19, di mana perusahaan mengumumkan kebijakan Work From Home (WFH) bagi sebagian karyawan. Komunikasi internal yang dilakukan oleh PT Blue Bird Tbk sesuai dengan tujuan dari komunikasi internal, yaitu untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan penuh keterbukaan, di mana dalam komunikasi melibatkan kepala divisi dan manajemen pool sehingga tercipta hubungan yang erat dan sejalan dengan tujuan perusahaan. Pengemudi dan karyawan juga merasa dilibatkan dan diinfokan kondisi perusahaan agar pengemudi dan karyawan sama-sama mengerti apa yang dihadapi yang pada akhirnya stakeholder internal memberik dukungan kepada perusahaan. Selain itu perusahaan juga mendapatkan umpan balik dari stakeholder internal dari komunikasi yang dilakukan, misal saat briefing dan meeting, ada masukan dan saran agar ada keputusan maupun kebijakan terbaik.

Hal ini senada dengan definisi komunikasi internal berikut “Komunikasi internal dapat dijadikan sebagai alat dan sarana komunikasi untuk menyampaikan informasi, memelihara hubungan antara semua anggota yang berada dalam organisasi, menghindari terjadinya kesalahpahaman yang mungkin terjadi dalam organisasi, dan juga sebagai sarana dan media dalam penyampaian aspirasi maupun keinginan para

pihak internal atau anggota organisasi terhadap organisasi secara keseluruhan”. (Agustini & Purnaningsih, p.95).

Komunikasi internal di dalam PT Blue Bird Tbk berperan dalam meningkatkan nilai bisnis dan ketertikatan dengan pengemudi dan karyawan sehingga pemangku kepentingan internal merasa dihargai dan dipandang sebagai aset perusahaan sejalan dengan pernyataan dari salah satu pengemudi Bluebird yang menyatakan bahwa Bluebird adalah perusahaan yang memerhatikan karyawannya di segala situasi, khususnya saat masa pandemi COVID-19 seperti yang digambarkan dari definisi peranan komunikasi internal berikut. “*The role of internal communication is to improve business value by communicating effectively with employees, being an important asset to the firm and instilling a sense of belonging.*” (Verghese, 2017).

Mengenai proses komunikasi internal yang berlangsung saat pandemi COVID-19, digambarkan dari bagan berikut:



*The Reality Check:*

Tidak ada rumor yang beredar dikarenakan adanya komunikasi yang transparan dan manajemen yang terbuka. Pemangku kepentingan internal menangkap pesan sesuai tujuan komunikasi.



*The Impact:*

Komunikasi internal berjalan dengan baik dengan dukungan dari segala lini sehingga menimbulkan kesepahaman antara perusahaan dan pemangku kepentingan internal.

Sumber: Data Sekunder

Bagan 3. Proses Komunikasi Internal di PT Blue Bird Tbk  
Saat Masa Pandemi COVID-19.

Dilihat dari bagan di atas dapat terlihat bahwa proses komunikasi internal sudah sesuai, mulai dari tujuan perusahaan yang jelas, menentukan sasaran *stakeholder* internal, tujuan berkomunikasi ke internal, menentukan pesan dan konteks pesan, menentukan media yang digunakan, evaluasi untuk melihat fakta di lapangan serta yang terakhir adalah dampak dari komunikasi itu sendiri.

“*The purpose of internal communication is to assist people in an organization to work together and learn together in pursuit of shared goals and/or the mutual creation of value.*” (Clutterbuck & Hirst, 2002). Tujuan komunikasi internal di PT Blue Bird Tbk sudah sesuai dengan pernyataan ini karena dengan adanya komunikasi internal, khususnya di masa-masa menantang seperti pandemi COVID-19 terasa sangat penting untuk bersama-sama berbagi rasa dan menciptakan pengertian satu sama lain.

Tujuan perusahaan adalah “Berbagai Kebahagiaan untuk Membangun Negeri”, namun di saat pandemi tujuan perusahaan tentu ingin menjadi perusahaan yang terus eksis dan tetap berbagi kebahagiaan dan kesejahteraan bagi stakeholdernya seperti visi Bluebird, yaitu ‘menjadi perusahaan yang bertahan dan mengedepankan kualitas untuk memastikan kesejahteraan bagi para stakeholder’ dan juga misi Bluebird, yaitu ‘Tujuan kita adalah tercapainya kepuasan pelanggan, dan mengembangkan serta mempertahankan diri sebagai pemimpin pasar di setiap kategori yang kita masuki. Dalam transportasi darat, kita menyediakan layanan yang handal dan berkualitas tinggi dengan penggunaan sumber daya yang efisien dan kita melakukannya sebagai satu tim yang utuh.

“Memahami masyarakat terutama yang akan menjadi target sasaran program komunikasi merupakan hal yang sangat penting, sebab semua aktivitas komunikasi diarahkan kepada mereka.” (Wijaya, 2015). Hal ini sejalan dengan proses komunikasi internal yang sudah dilakukan, bahwa sebelum berkomunikasi, perlu menentukan target sasaran, di mana sasaran komunikasi terbagi menjadi dua; primer dan sekunder. Sasaran primer yaitu pengemudi dan karyawan, dan sekunder adalah keluarga dari pengemudi dan karyawan. Perusahaan menempatkan diri sebagai target sasaran agar komunikasi menjadi lebih efektif karena aktivitas komunikasi memang diarahkan kepada mereka.

Tahapan yang ketiga adalah menentukan tujuan komunikasi internal. Seperti yang ada dalam penelitian sebelumnya, “Komunikasi internal sangat berperan penting terhadap kemajuan perusahaan, fungsi komunikasi internal secara implisit adalah untuk membangun sikap kekeluargaan antar anggota perusahaan”. (Wicaksono & Soesatyo, p.2). Tujuan dari komunikasi internal adalah untuk menciptakan komunikasi yang efektif, khususnya saat pandemi COVID-19 dengan memberikan informasi terbaru,

keterbukaan informasi, mendapatkan umpan balik dan menjaga kekeluargaan sesama keluarga besar Bluebird Group. Terbukti dengan adanya pesan langsung dari Direktur Utama, informasi yang kredibel dari sumbernya, pelatihan langsung dari para ahli, hingga kegiatan manajemen turun langsung ke lapangan.

Tahapan selanjutnya adalah mengartikulasikan pesan dan konteksnya. Proses ini juga dilalui oleh komunikasi internal perusahaan, yaitu pesan yang ingin disampaikan adalah Perusahaan berupaya melakukan yang terbaik untuk kelangsungan perusahaan dan kebijakan terbaik untuk sasaran internal dengan melibatkan kepala divisi & manajemen pool. Konteks komunikasi bersifat satu arah (misalnya dengan menyebarkan informasi berupa teks, text image, infografis hingga video), komunikasi dua arah seperti rapat dan *briefing*, komunikasi antar divisi yang saling terkait, seperti divisi marketing, *human resources* (HR), operasional, bagian kesehatan hingga serikat pekerja. Setiap minggu diadakan minimal pertemuan satu kali untuk membahas isu, merumuskan pesan dan hingga didistribusikan kepada sasaran internal.

Setelah itu adalah penetapan media. Media yang digunakan adalah media tradisional dan modern. Di masa pandemi COVID-19, tim komunikasi internal menggunakan media yang sudah ada dan mengembangkan media baru. Media dibedakan dalam beberapa kategori, kategori tradisional dan modern, serta kategori target sasaran primer maupun sekunder. Primer pun dibedakan kembali menjadi pengemudi dan karyawan. “Intranet dapat menjadi fondasi untuk lingkungan pengetahuan enterprise dimana informasi dari beragam sumber atau media, termasuk teks, suara, video dan bahkan slide digital, bisa dibagi-bagi, ditampilkan, dan diakses di lintas perusahaan melalui antarmuka umum yang sederhana.” (Laudon, 2005, p.457).

Seperti yang dilakukan oleh PT Blue Bird Tbk dalam komunikasi internal, yaitu memanfaatkan intranet dan internet untuk menyampaikan informasi dan berkomunikasi. Mediana adalah aplikasi Driver App, BBG Employee, E-mail blast, e-newsletter, Whatsapp Group, Facebook Group berbentuk close group untuk pengemudi dan berbentuk fanpage untuk putra-putri pengemudi Bluebird Group dan media yang terbaru adalah Podcast BirdCerita. Melalui media yang sudah ada dan menciptakan media baru seperti aplikasi untuk karyawan serta podcast, dimana *cost* bisa dikatakan relatif rendah dikarenakan menggunakan sumber daya internal untuk mengembangkan dan memproduksi konten.

Setelah tahapan media, pesan akan dicerna oleh pemangku kepentingan internal yang menerima dan mengerti informasi yang disampaikan dengan baik. Komunikasi dijalankan beriringan dengan nilai-nilai perusahaan serta tujuan perusahaan.

Tahapan selanjutnya adalah *the reality check*, di mana dirasakan tidak ada rumor yang beredar dikarenakan adanya komunikasi yang transparan dan manajemen yang terbuka. Pemangku kepentingan internal menangkap pesan sesuai tujuan komunikasi, namun proses komunikasi ini belum dapat dikuantifikasikan.

Tahapan terakhir adalah *the impact*, komunikasi internal berjalan dengan baik dengan dukungan dari segala lini sehingga menimbulkan kesepahaman antara organisasi dengan para pemangku kepentingan internal.

## **PENUTUP**

PT Blue Bird Tbk sadar betul akan peranan komunikasi internal, terbukti dengan adanya proses ini serta pembentukan sub divisi komunikasi internal, jauh sebelum pandemi COVID-19. Proses komunikasi internal juga berkembang dari waktu ke waktu sesuai kebutuhan, kondisi terkini dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Khususnya pada masa pandemi COVID-19, komunikasi ke internal semakin digencarkan karena di masa-masa ini ada kemungkinan rumor yang muncul dan kemungkinan yang tidak diharapkan terjadi. Namun hal ini dapat diantisipasi dengan mengajak pemangku

kepentingan berkomunikasi sehingga mereka dianggap sebagai aset dan bagian penting dari perusahaan.

Komunikasi internal di PT Blue Bird Tbk sudah berjalan baik, karena semua lini terlibat dalam prosesnya. Komunikasi yang dilakukan terjadi pada *upward*, *downward*, *horizontal* dan *crosswise communication*. Pengembangan konten, eksplorasi media yang digunakan juga sudah sesuai dan relevan dengan sasaran komunikasi. Adanya media baru yang digunakan menambah jalur komunikasi agar semakin banyak informasi yang didapatkan oleh pemangku kepentingan internal.

Dengan adanya program dan kegiatan secara langsung seperti manajemen turun ke jalan, pembagian makanan, pembagian masker dll, membuktikan bahwa komunikasi juga tidak hanya dalam bentuk tulisan, gambar, foto maupun video, tapi dengan terjun langsung dapat menunjukkan empati dari perusahaan dan tentu saja umpan balik didapatkan secara langsung. Saran untuk proses komunikasi internal mulai dengan evaluasi terukur yang dapat dinilai dan dihitung dengan angka.

Meski komunikasi internal sudah berjalan di PT Blue Bird Tbk sebelum dan semenjak pandemi COVID-19, perusahaan perlu merumuskan kembali prosedur komunikasi internal ke dalam sebuah *guidance book*, karena ini akan menjadi referensi ke depannya untuk menghadapi situasi serupa atau menjadi acuan jika ada situasi yang berbeda. Sebagai pengembangan penelitian, peneliti memberikan saran untuk penelitian selanjutnya adalah mengukur *internal engagement*, selain *internal communication*.

#### DAFTAR PUSTAKA

Agustini, N. A., & Purnaningsih, N. (2018). *Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi*. Jurnal Komunikasi Pembangunan, 16(1), 89-108.

Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif* (2007). Jakarta: Prenada Media Group.

Clutterbuck., D., Hirst, S. (2002). *Talking Business Making Communication Work*. Great Britain: The Item Group Ltd.

Fahmawati, L., Cheerli., Imarshan, I. (2021). *Fungsi Komunikasi Organisasi Internal Selama Pandemi Covid-19: Studi Kasus di Organisasi Pendidikan*. Edumaspul Jurnal Pendidikan, 5(2), 414-423.

Hadi, S. (2015). Strategi Program Komunikasi Korporasi Studi Kasus Pada PT Djarum Pasca PP 81/1999 dan Revisinya PP38/2000. Jurnal Studi Komunikasi dan Media. 5(2). 139-174.

Hill, M. (2013). *Public Relations: The Profession & The Practice* (4th ed). New York: McGraw-Hill.

Laudon, K., C. (2005). *Sistem Informasi manajemen*. Yogyakarta: Andi.

Miles, Matthew B., (1992). *Analisis data kualitatif: buku sumber tentang metode-metode baru/ Matthew B, Miles dan A. Michael Huberman; penerjemah Tjejep Rohendi Rohidi*, (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia).

Pradnyana., I. G. G. O., Sriwahyuni, P. (2014). *Pengaruh Komunikasi Internal dan Komunikasi Eksternal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pacific Express Garment Denpasar*. Proseding Seminar Nasional Hasil Penelitian-Denpasar, 18 Juni 2014. 127-146.

Pratiwi, H., A. (2010). Komunikasi Internal dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Deiksis*.

Sari, M., A., J., L., Fitriawan., R., A., (2020). Efektivitas Media Cetak Internal Tabloid ‘Kontak’ Sebagai Sarana Informasi PT Kereta Api Indonesia (Persero). *E-Proceeding of Management*, 7(2), 7028-7045.

Spitzberg, B, H and Cupach, W, R. (2009). *Unwanted Communication, Aggression and Abuse*. William F. Eadie (Eds) 21st Cent.

Sugiyono, (2019). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Vos, M. and Schoemaker, H. (2005). *Integrated Communication: Concern, Internal and Marketing Communication*. Netherlands: LEMMA

Wibowo, A., Saktisyahputra., Susanto, D, R., (2021). *Strategi Komunikasi Korporat Dalam Upaya Peningkatan Komunikasi Internal Dan Citra Perusahaan*. *Jurnal Lugas*. 5(2). 125-132.

Wicaksono, A.K., Soesatyo, Y. Hubungan Komunikasi Internal Organisasi Dengan Keefektifan Kerja Guru dan Karyawan Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek. *Ejournal Unesa*.

Wijaya, Filemon. (2015). *Strategi Komunikasi Internal PT X Dalam Membina Employee Engagement*. *Jurnal E-Komunikasi*, 3(1), 1-10.

Wijaya, I.S., (2015). Perencanaan dan Strategi Komunikasi Dalam Kegiatan Pembangunan. *Jurnal Lentera*, XVIII(1), 53-61.