

Strategi Komunikasi Internal PT Citra Pangan Prima dalam Meminimalkan Risiko Operasional

Renata Gustina^{1*}, Halomoan Harahap²

¹²Universitas Esa Unggul, Indonesia

*renata.gustina.jkt@student.esaunggul.ac.id

Abstract

Changes in Principal policies, such as adjustments to product prices, product weights, and packaging, have the potential to create information uncertainty and affect coordination among departments within a distribution company. Therefore, an effective internal communication strategy is required to ensure information alignment and support organizational coordination in responding to such changes. This study aims to analyze the internal communication strategy of PT. Citra Pangan Prima in responding to changes in Principal policies to minimize operational risks. This study employs a constructivist paradigm with a qualitative approach, a case study method, and a descriptive design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and were analyzed using Creswell's qualitative data analysis procedures. The findings indicate that the internal communication strategy of PT. Citra Pangan Prima can be understood through the Strategic Planning for Public Relations stages proposed by Ronald D. Smith, namely Formative Research, Strategy, Tactics, and Evaluative Research. The company conducts clarification and situation analysis prior to decision-making, establishes cross-departmental coordination through open communication, implements interpersonal communication and internal communication media, and utilizes feedback and confirmation to ensure information alignment. Evaluation is conducted continuously through the review of communication processes, procedural updates, and improvements to communication barriers. This study concludes that the internal communication strategy functions as a mechanism for coordination and information alignment in responding to changes in Principal policies, thereby helping reduce information uncertainty, interdepartmental misalignment, and delayed responses that may potentially lead to operational risks and supporting organizational continuity.

Keywords: Internal Communication Strategy, Operational Risk, Principal Policy Change, Public Relations, Distribution Company.

Abstrak

Perubahan kebijakan Principal, seperti penyesuaian harga, berat produk, dan kemasan, berpotensi menimbulkan ketidakpastian informasi dan memengaruhi koordinasi antar departemen dalam perusahaan distribusi. Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi internal yang efektif untuk memastikan keselarasan informasi dan mendukung koordinasi organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi internal PT. Citra Pangan Prima dalam merespons perubahan kebijakan Principal guna meminimalkan risiko operasional. Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme dengan pendekatan kualitatif, metode studi kasus, dan bersifat deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan prosedur analisis data kualitatif menurut Creswell. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal PT. Citra Pangan Prima dapat dipahami melalui tahapan Strategic Planning for *Public Relations* yang dikemukakan oleh Ronald D. Smith, yaitu Formative Research, Strategy, Tactics, dan

Evaluative Research. Perusahaan melakukan klarifikasi dan analisis situasi sebelum pengambilan keputusan, membangun koordinasi lintas departemen melalui komunikasi yang terbuka, menerapkan komunikasi interpersonal dan media komunikasi internal, serta menggunakan feedback dan konfirmasi untuk memastikan keselarasan informasi. Evaluasi dilakukan secara berkelanjutan melalui peninjauan proses komunikasi, pembaruan prosedur, dan perbaikan terhadap hambatan komunikasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi komunikasi internal berfungsi sebagai mekanisme koordinasi dan penyelarasan informasi dalam menghadapi perubahan kebijakan Principal, sehingga membantu mengurangi ketidakjelasan informasi, ketidaksinkronan antar departemen, dan keterlambatan respons yang berpotensi menimbulkan risiko operasional serta mendukung keberlangsungan organisasi.

Kata Kunci: Strategi Komunikasi Internal, Risiko Operasional, Perubahan Kebijakan Principal, *Public Relations*, Perusahaan Distribusi.

Pendahuluan

Lingkungan bisnis yang dinamis, dipicu oleh berbagai faktor sosial, ekonomi, dan kebijakan dari Principal, menuntut PT. Citra Pangan Prima sebagai perusahaan distribusi untuk memiliki mekanisme adaptasi yang cepat. Perusahaan distribusi menempati posisi struktural yang khas dalam rantai pasok barang konsumsi: ia tidak memproduksi barang, tetapi memikul konsekuensi operasional dari setiap keputusan yang diambil produsen. Konsekuensi ini menjadi nyata ketika Principal pihak produsen atau pemegang merek yang menunjuk distributor mengubah kebijakan produknya. Dalam praktik industri distribusi bahan pangan di Indonesia, perubahan tersebut hadir dalam beberapa bentuk yang secara langsung mengganggu sistem kerja internal distributor. Pertama, penggantian Stock Keeping Unit (SKU), yaitu penghapusan atau penggantian kode produk yang menuntut pembaruan data inventori dan sistem penjualan secara nyaris seketika. Kedua, revisi struktur harga berupa kenaikan harga jual dari Principal yang mengharuskan komunikasi cepat dan penyesuaian strategi harga oleh tim penjualan kepada pelanggan. Ketiga, perubahan teknis produk seperti modifikasi kemasan dan penurunan gramasi yang berdampak pada respons pelanggan, proses penanganan barang, serta tata kelola penyimpanan di gudang.

Persoalannya bukan semata-mata pada perubahan itu sendiri, melainkan pada rentang waktu adaptasi yang tersedia. Perubahan kebijakan Principal umumnya disosialisasikan dalam tenggat yang sempit, sehingga distributor harus menyelaraskan pemahaman lintas fungsi penjualan, keuangan, operasional, dan pergudangan dalam waktu yang sangat terbatas. Dalam kondisi seperti ini, kegagalan penyelarasan informasi berpotensi berkembang menjadi gangguan operasional: kesalahan pembacaan harga dapat memicu selisih penagihan, keterlambatan pembaruan data SKU dapat menyebabkan kesalahan pengambilan barang, dan ketidakjelasan instruksi dapat menimbulkan penundaan keputusan pemesanan yang berujung pada penumpukan atau kekosongan stok.

Fenomena inilah yang dihadapi PT Citra Pangan Prima, sebuah perusahaan distribusi bahan pangan yang beroperasi sebagai mitra distribusi beberapa

Principal. Sejak akhir tahun 2023, intensitas perubahan kebijakan Principal yang harus direspons perusahaan meningkat secara signifikan dan menuntut penyesuaian yang cepat sekaligus terkoordinasi di berbagai lini operasional. Wawancara pendahuluan dengan pemilik perusahaan menunjukkan bahwa dinamika tersebut dipersepsikan bukan sebagai persoalan lokal, melainkan sebagai turunan dari perubahan ekonomi global yang menekan seluruh rantai pasok:

"Bahkan bukan di Indonesia, tapi juga di seluruh dunia, yaitu perubahan ekonomi. Jadi itu tantangan bagi principal, dia memikirkan-memikirkan segera dan segera. Nah itulah yang membuat kadang-kadang dia membuat keputusan yang tidak bisa berlambat-lambat, harus cepat, dan kita sebagai distributor juga harus menyikapinya cepat. Jadi seperti tidak menyalahkan, ya kita saja, CPP saja, jangan lambat. Jadi kita juga harus berubah." (Wawancara dengan pemilik PT Citra Pangan Prima, 15 Oktober 2025)

Pernyataan tersebut memperlihatkan orientasi perusahaan yang tidak diarahkan pada pencarian kesalahan pihak eksternal, melainkan pada penguatan kapasitas internal untuk merespons perubahan. Dari perspektif teori sistem, orientasi ini masuk akal: organisasi merupakan susunan unsur-unsur yang saling terkait, sehingga perubahan pada satu unsur akan merambat dan memengaruhi unsur-unsur lainnya. Ketika perubahan berasal dari lingkungan eksternal dan tidak dapat dikendalikan, yang tersisa untuk dikelola adalah mekanisme internal yang menentukan seberapa cepat dan seberapa selaras organisasi menerjemahkan perubahan tersebut menjadi tindakan. Mekanisme itu, pada intinya, adalah strategi komunikasi internal.

Secara teoretis, kebutuhan tersebut dapat dijelaskan melalui *Uncertainty Reduction Theory* yang dikembangkan Berger dan Calabrese (1975). Teori ini menegaskan bahwa komunikasi merupakan sarana utama untuk mereduksi ketidakpastian kognitif, yaitu ketidakpastian mengenai apa yang harus dipikirkan dan diyakini, serta ketidakpastian perilaku, yaitu ketidakpastian mengenai tindakan apa yang tepat untuk diambil. Meskipun teori tersebut awalnya dirumuskan pada konteks interaksi interpersonal, logika dasarnya relevan untuk konteks organisasional: ketika informasi kebijakan diterima dalam kondisi belum utuh, anggota organisasi akan menahan keputusan hingga ketidakpastian tersebut berkurang. Penundaan keputusan inilah yang kemudian bertransformasi menjadi kelambatan operasional. Dengan demikian, komunikasi internal yang transparan, konsisten, dan terarah bukan sekadar aktivitas pendukung, melainkan prasyarat bagi kecepatan respons organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menunjukkan signifikansi komunikasi internal bagi efektivitas organisasi, meskipun dengan penekanan konteks yang berbeda-beda. Wibowo, Saktisyahputra, dan Susanto (2021) menemukan bahwa penyusunan strategi komunikasi korporat mendukung proses pengambilan keputusan yang efektif sekaligus memperkuat citra institusi di tengah konflik internal. Muhariani (2022) memperlihatkan bahwa dalam situasi pandemi COVID-19, perusahaan tetap perlu menjalankan tahap *reality check* untuk memastikan tidak beredar rumor, dan tahap *impact* untuk memastikan komunikasi berjalan

sebagaimana dirancang. Wijaya et al. (2022) menegaskan bahwa komunikasi internal berfungsi sebagai fondasi pembentukan budaya organisasi, dengan kekuatan kepemimpinan sebagai salah satu aspek penentunya. Sementara itu, Azhar, Laksana, Fajarwati, dan Fitrianti (2025) menunjukkan bahwa strategi komunikasi korporat yang efektif berperan meningkatkan loyalitas publik internal, menjaga reputasi, dan memperkuat daya saing organisasi; Mahrani dan Puryanti (2023) menambahkan bahwa efektivitas strategi tersebut ditentukan oleh perancangan pesan, pemilihan media, pemahaman khalayak, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan pasar. Pada konteks krisis, Juliana, Asmara, dan Kurniawati (2022) menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang terencana berperan penting dalam menjaga kepercayaan publik, sedangkan Mulatif (2025) menegaskan bahwa keberhasilan komunikasi krisis pada industri jasa tidak hanya dinilai dari pemulihan finansial, tetapi juga dari kemampuan membangun kembali kepercayaan pasar secara berkelanjutan.

Pemetaan tersebut memperlihatkan dua batasan yang konsisten. Pertama, sebagian besar penelitian menempatkan komunikasi internal dalam kerangka pembentukan citra, budaya, loyalitas, atau pemulihan krisis reputasi yakni luaran yang bersifat persepsional. Kedua, konteks empiris yang dipilih umumnya adalah organisasi jasa, institusi pendidikan, atau lembaga pemerintah, di mana ketergantungan operasional terhadap keputusan pihak ketiga tidak menjadi variabel yang menonjol. Akibatnya, keterkaitan antara strategi komunikasi internal dan upaya meminimalkan risiko operasional pada perusahaan distribusi yang secara struktural bergantung pada kebijakan Principal belum memperoleh perhatian memadai. Kesenjangan inilah yang hendak diisi penelitian ini.

Kebaruan penelitian terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini memindahkan fokus kajian komunikasi internal dari luaran persepsional menuju luaran operasional, yakni bagaimana komunikasi menekan prakondisi risiko berupa kesalahan interpretasi, ketidaksinkronan antardepartemen, penyusutan pesan, dan keterlambatan respons. Kedua, penelitian ini mengambil konteks yang belum banyak digarap, yaitu perusahaan distribusi pangan yang menghadapi perubahan kebijakan Principal secara berulang dan mendadak. Ketiga, penelitian ini menerapkan kerangka *Strategic Planning for Public Relations* (Smith, 2017) bukan sebagai model perencanaan normatif, melainkan sebagai lensa analitis untuk membaca praktik komunikasi yang telah berjalan secara alamiah di dalam organisasi.

Pemilihan kerangka Smith (2017) didasarkan pada karakteristiknya yang menekankan keterpaduan antara riset situasional, perumusan strategi, pemilihan taktik, dan evaluasi berkelanjutan. Smith membagi proses perencanaan strategis komunikasi ke dalam empat fase *formative research*, *strategy*, *tactics*, dan *evaluative research* yang terurai menjadi sembilan langkah, mulai dari analisis situasi, organisasi, dan publik, penetapan tujuan, penyusunan strategi tindakan dan pesan, pemilihan taktik komunikasi, implementasi program, hingga evaluasi hasil. Struktur empat fase inilah yang digunakan untuk menata temuan penelitian secara sistematis.

Kerangka tersebut dilengkapi dua konsep pendukung. Media Richness Theory dari Daft dan Lengel (1986) digunakan untuk menjelaskan logika pemilihan saluran komunikasi, yaitu bahwa situasi dengan tingkat kemenduaan pesan yang tinggi menuntut media dengan kekayaan informasi tinggi seperti komunikasi tatap muka, sedangkan situasi dengan kebutuhan dokumentasi menuntut media tertulis. Adapun konsep meminimalkan risiko dipahami sebagai bagian dari manajemen risiko yang bertujuan mengendalikan potensi kerugian, ketidakpastian, dan gangguan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Sarjana et al., 2022). Penting ditegaskan bahwa penelitian ini tidak menempatkan komunikasi sebagai instrumen pengendali risiko operasional secara langsung. Komunikasi diposisikan sebagai mekanisme yang menekan prakondisi kemunculan risiko, sehingga hubungan yang dikaji bersifat kontributif, bukan kausal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab dua pertanyaan. Pertama, bagaimana strategi komunikasi internal PT Citra Pangan Prima dibangun dan diterapkan dalam merespons perubahan kebijakan Principal untuk meminimalkan risiko operasional? Kedua, apa saja tantangan dan hambatan yang muncul dalam penerapan strategi komunikasi internal lintas departemen tersebut? Sejalan dengan itu, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan mendeskripsikan strategi komunikasi internal perusahaan dalam meminimalkan risiko operasional, serta mengidentifikasi dan mendeskripsikan tantangan dan hambatan dalam penerapannya pada tataran lintas departemen.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme sosial. Paradigma ini dipilih karena tujuan penelitian bukan mengukur atau menguji hubungan sebab akibat antarvariabel, melainkan memahami secara mendalam makna, persepsi, dan praktik komunikasi sebagaimana dikonstruksi oleh para pelaku di dalam organisasi. Dalam pandangan konstruktivisme, realitas organisasional tidak berdiri lepas dari penafsiran anggotanya; strategi komunikasi internal karena itu dipahami sebagai pola yang terbentuk dari pemaknaan bersama para pelaku terhadap situasi yang mereka hadapi, bukan sebagai dokumen perencanaan yang berdiri sendiri (Creswell & Creswell, 2018).

Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bersifat eksploratif dan menuntut peneliti membangun pemahaman berdasarkan penuturan partisipan, sementara sifat deskriptif dipilih karena penelitian bertujuan menyajikan gejala, informasi, dan peristiwa komunikasi secara teratur dan apa adanya, tanpa manipulasi terhadap situasi yang diteliti (Hardani et al., 2020). Metode yang digunakan adalah studi kasus tunggal holistik, yaitu penelaahan mendalam terhadap satu kasus dengan satu unit analisis. Kasus dalam penelitian ini adalah praktik komunikasi internal PT Citra Pangan Prima dalam merespons perubahan kebijakan Principal, sedangkan unit analisisnya adalah strategi komunikasi internal lintas departemen. Metode studi kasus dinilai tepat karena fenomena yang diteliti

bersifat kontemporer, berlangsung dalam konteks kehidupan nyata, dan batas antara fenomena dengan konteksnya tidak dapat dipisahkan secara tegas.

Penelitian dilaksanakan di PT Citra Pangan Prima pada periode Oktober hingga Desember 2025. Penentuan informan dilakukan secara purposif dengan kriteria: (1) menduduki posisi yang terlibat langsung dalam penerimaan, penerusan, atau penerjemahan informasi kebijakan Principal; (2) memiliki masa kerja minimal dua tahun sehingga mengalami langsung intensifikasi perubahan kebijakan sejak akhir 2023; dan (3) bersedia memberikan informasi secara terbuka. Berdasarkan kriteria tersebut ditetapkan empat informan, yaitu *Director* sebagai *key informant* karena berperan sebagai simpul utama penerimaan kebijakan dari Principal, serta *Head of Sales*, *Head of Finance & Operational*, dan *Warehouse Supervisor* sebagai informan utama karena mewakili tiga fungsi yang paling terdampak perubahan kebijakan. Komposisi tersebut sekaligus memungkinkan penelusuran alur pesan dari hulu ke hilir organisasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam semiterstruktur dengan berpedoman pada panduan wawancara yang disusun berdasarkan empat fase kerangka Smith (2017), yang memberi ruang bagi peneliti untuk mengembangkan pertanyaan lanjutan sesuai dinamika percakapan. Wawancara dilakukan secara tatap muka di lokasi perusahaan, direkam atas persetujuan informan, dan ditranskripsikan secara verbatim. Kedua, observasi nonpartisipan terhadap praktik komunikasi sehari-hari, mencakup rapat koordinasi lintas departemen, interaksi antara pimpinan dan kepala divisi, serta arus informasi di area gudang. Ketiga, dokumentasi berupa dokumen internal yang relevan, seperti prosedur operasi standar komunikasi, laporan koordinasi, arsip percakapan grup pesan instan, serta materi audiovisual dan digital yang digunakan sebagai data sekunder untuk melengkapi dan memperkuat data primer (Sugiyono, 2013).

Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan yang diperoleh dari keempat informan mengenai peristiwa komunikasi yang sama, sehingga konsistensi maupun perbedaan penuturan dapat teridentifikasi. Analisis data mengikuti prosedur analisis data kualitatif Creswell yang berlangsung secara siklis. Tahap pertama adalah mengorganisasi dan menyiapkan data, meliputi transkripsi rekaman wawancara, penataan catatan lapangan, dan pengarsipan dokumen. Tahap kedua adalah membaca keseluruhan data untuk memperoleh gambaran umum dan mencatat gagasan awal. Tahap ketiga adalah pengodean, yaitu proses mengorganisasikan data ke dalam segmen-segmen bermakna dan memberi label pada setiap segmen; pengodean dilakukan secara gabungan, yakni kode awal diturunkan secara deduktif dari empat fase kerangka Smith (2017), sementara kode-kode baru dibiarkan muncul secara induktif dari data. Tahap keempat adalah penyusunan tema, yaitu mengelompokkan kode-kode yang berdekatan menjadi tema-tema utama yang kemudian menjadi dasar penyajian temuan. Tahap kelima adalah interpretasi, yaitu memaknai tema dalam dialog dengan kerangka teoretis dan hasil penelitian terdahulu.

Hasil dan Pembahasan

A. Formative Research: Membaca Situasi sebelum Menentukan Tindakan

Tahap formative research merupakan langkah awal dalam pendekatan *Public Relations* menurut Smith (2017), yang bertujuan mengenali situasi, organisasi, dan publik sebelum strategi komunikasi ditetapkan. Pada PT Citra Pangan Prima, tahap ini terbaca melalui tiga bentuk analisis yang berlangsung sebelum keputusan operasional diambil.

1. Analisis Situasi

Temuan pertama menunjukkan bahwa perusahaan tidak memposisikan diri sekadar sebagai penerima pasif kebijakan Principal. Ketika informasi kebijakan diterima dalam kondisi yang dinilai belum jelas, perusahaan melakukan konfirmasi ulang kepada Principal sebelum informasi tersebut diteruskan ke jajaran internal. Praktik konfirmasi ini merupakan bentuk konkret dari mekanisme reduksi ketidakpastian sebagaimana dijelaskan Berger dan Calabrese (1975): perusahaan menahan diri untuk bertindak hingga ketidakpastian kognitif atas isi kebijakan berkurang ke tingkat yang memadai.

Pilihan tersebut memiliki konsekuensi operasional yang jelas. Kesalahan interpretasi terhadap kebijakan harga, misalnya, tidak berhenti sebagai kesalahan komunikasi, melainkan berlanjut menjadi kesalahan penagihan, selisih pembukuan, dan pada akhirnya risiko finansial. Demikian pula, kesalahan pembacaan perubahan SKU berdampak langsung pada kesalahan pengambilan barang di gudang. Dengan demikian, ketepatan pemahaman terhadap pesan menempati posisi sebagai prasyarat tindakan, bukan sebagai pelengkap.

Selain mengklarifikasi isi kebijakan, perusahaan juga menganalisis alasan di balik kebijakan tersebut. Hasil wawancara menunjukkan bahwa perubahan kebijakan dipahami sebagai konsekuensi dari situasi ekonomi global, kenaikan harga bahan baku, serta dinamika pasar internasional. Pemaknaan ini penting karena mengubah posisi perusahaan dari sekadar mengeksekusi instruksi menjadi memahami logika di baliknya, sehingga penjelasan yang diteruskan kepada publik internal maupun kepada pelanggan menjadi lebih koheren. Praktik ini sejalan dengan pandangan yang menempatkan strategi komunikasi sebagai perpaduan berbagai elemen komunikasi yang disusun melalui penyesuaian terhadap situasi yang dihadapi organisasi (Mahrani & Puryanti, 2023).

2. Analisis Organisasi

Analisis organisasi memperlihatkan bahwa komunikasi internal PT Citra Pangan Prima dibentuk oleh tingginya interdependensi antarfungsi. Sales, Finance & Operational, dan Warehouse memikul tanggung jawab yang berbeda, tetapi keputusan pada satu departemen segera berkonsekuensi pada departemen lainnya. Temuan penelitian mengidentifikasi satu rantai kausal yang berulang disebut para informan: ketika tim penjualan dan gudang mengalami pembekuan keputusan akibat ketidakpastian informasi, dampaknya segera terlihat pada penurunan Purchase Order dari pelanggan, yang selanjutnya menekan arus kas, dan berakhir pada penumpukan barang (*overstock*) di gudang.

Rantai tersebut penting untuk dibaca secara tepat. Dalam penelitian ini, *overstock* maupun *stock out* tidak diposisikan sebagai objek utama pembahasan, melainkan sebagai konteks yang menunjukkan mengapa penyelarasan informasi menjadi krusial. Persoalan intinya bukan pada terjadinya penumpukan stok, melainkan pada bagaimana informasi mengenai perubahan kebijakan dikomunikasikan dan dikoordinasikan antarfungsi sehingga setiap departemen mengambil tindakan berdasarkan pemahaman yang selaras. Dengan kata lain, pembekuan keputusan merupakan gejala komunikasi yang bermanifestasi sebagai gejala operasional.

Temuan menarik lainnya adalah sikap organisasi dalam menghadapi rantai risiko tersebut. Perusahaan tidak menunjukkan kecenderungan menutup diri atau mempertahankan citra positifnya sendiri, melainkan membuka ruang bagi keluhan, kritik, dan pelaporan masalah logistik dari gudang. Sikap ini merupakan kebalikan dari kondisi yang oleh Smith (2017) diistilahkan sebagai *believing your own PR*, yaitu situasi ketika organisasi terlalu percaya pada citra positifnya sendiri sehingga mengabaikan kritik dan memperlambat respons terhadap isu suatu kondisi yang justru memperbesar risiko reputasi dan keberlanjutan organisasi. Keterbukaan tersebut menandakan bahwa komunikasi internal perusahaan berlangsung secara vertikal sekaligus horizontal.

3. Analisis Publik

Publik internal yang relevan dalam penelitian ini adalah manajemen dan departemen yang terlibat dalam alur informasi kebijakan Principal, khususnya *Sales, Finance & Operational*, dan *Warehouse*. Hasil penelitian menunjukkan adanya jarak generasional antara jajaran manajer (kelompok usia 40-an) dan staf penjualan lapangan (kelompok usia 20 hingga 30-an). Namun demikian, hambatan komunikasi tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh perbedaan usia. Faktor yang lebih menentukan adalah keberanian individu untuk menyampaikan pandangan yang berbeda secara jujur.

Temuan ini diperkuat oleh gejala yang peneliti identifikasi sebagai kesepakatan yang tidak tulus, yaitu situasi ketika anggota tim menyatakan setuju dalam forum resmi tetapi menunjukkan resistensi pada tahap pelaksanaan. Gejala ini berimplikasi penting: ketersediaan saluran komunikasi tidak dengan sendirinya menjamin efektivitas komunikasi. Persetujuan formal dalam rapat dapat menjadi penanda semu yang menyembunyikan perbedaan pemahaman, dan perbedaan yang tidak terungkap tersebut baru terbaca ketika keputusan gagal dieksekusi sebagaimana dirancang.

Menariknya, perusahaan tidak memperlakukan perbedaan perspektif semata-mata sebagai hambatan. Karyawan diberi ruang untuk menyampaikan gagasan dan pandangan yang berbeda, dan perbedaan tersebut diperlakukan sebagai bahan pertimbangan tambahan dalam pengambilan keputusan. Dalam perspektif komunikasi organisasi, kondisi ini menandakan kebutuhan akan komunikasi dua arah: organisasi tidak hanya memerlukan penyampaian instruksi, tetapi juga memerlukan ruang bagi publik internal untuk merespons informasi yang mereka terima.

Dengan demikian, analisis publik menunjukkan bahwa tantangan utama komunikasi internal bukan terletak pada penyampaian pesan, melainkan pada perbedaan perspektif, keterbatasan keberanian menyampaikan pendapat secara terbuka, dan potensi distorsi pesan dalam komunikasi berantai. Ketiga hal tersebut menjadi dasar bagi perumusan strategi pada tahap berikutnya.

B. Strategy: Merumuskan Arah Komunikasi Internal

Hasil *formative research* memperlihatkan bahwa PT Citra Pangan Prima memerlukan komunikasi internal yang tidak berhenti pada fungsi instruktif, tetapi mampu melakukan klarifikasi, koordinasi, penyelarasan informasi, dan membuka ruang partisipasi. Kebutuhan tersebut mengkristal menjadi tiga pola strategi.

1. Strategi Klarifikasi dan Penyelarasan Informasi

Strategi pertama tampak pada proses klarifikasi yang mendahului penggunaan informasi sebagai dasar keputusan. Perusahaan melakukan konfirmasi kembali kepada Principal ketika informasi yang diterima belum jelas, sehingga komunikasi tidak diperlakukan sebagai proses satu arah. Pesan yang diterima terlebih dahulu dipahami dan diklarifikasi agar tidak terjadi perbedaan interpretasi ketika diteruskan kepada pihak internal.

Strategi klarifikasi tersebut berkembang menjadi kebutuhan untuk menjaga keutuhan pesan sepanjang alur penerusan. Perhatian perusahaan terhadap komunikasi dari hulu hingga hilir serta penggunaan *feedback loop* menunjukkan bahwa penyelarasan informasi tidak dipahami sebagai peristiwa tunggal, melainkan sebagai proses yang harus dijaga pada setiap simpul penerusan pesan. Dengan demikian, strategi klarifikasi dan penyelarasan informasi dapat dipahami sebagai upaya memastikan bahwa informasi yang menjadi dasar keputusan dimaknai secara sama oleh seluruh pihak yang terlibat.

2. Strategi Koordinasi Lintas Departemen

Setelah informasi diterima dan dipahami, perusahaan tidak langsung menjalankan kebijakan secara sepihak. *Sales, Finance & Operational*, dan *Warehouse* dilibatkan untuk menimbang konsekuensi keputusan dari sudut pandang fungsi masing-masing. Pola ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal tidak hanya menyangkut cara pesan disampaikan dari pimpinan kepada bawahan, tetapi juga cara informasi dari berbagai fungsi dipertemukan.

Setiap fungsi memiliki basis informasi yang berbeda dan saling melengkapi: Sales memegang informasi mengenai kondisi pasar dan respons pelanggan, Finance memegang pertimbangan mengenai konsekuensi keuangan, sedangkan Warehouse memegang informasi mengenai kapasitas dan kondisi operasional. Pertemuan ketiga basis informasi tersebut memungkinkan keputusan disusun di atas perspektif yang lebih lengkap. Koordinasi lintas departemen dengan demikian berfungsi sebagai strategi penyatuan perspektif internal: komunikasi menjadi sarana menghubungkan informasi yang semula tersebar pada beberapa bagian organisasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Wibowo et al. (2021) yang menunjukkan peran komunikasi internal dan koordinasi antarbagian dalam mendukung efektivitas organisasi, sekaligus menambahkan dimensi baru bahwa

koordinasi tersebut berfungsi sebagai penyangga terhadap risiko operasional, bukan semata terhadap citra.

3. Strategi Keterbukaan dan Partisipasi Publik Internal

Strategi ketiga adalah keterbukaan. Perusahaan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk menyampaikan gagasan, pandangan, maupun ketidaksetujuan, dan perbedaan pendapat tidak otomatis diperlakukan sebagai gangguan terhadap proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, perbedaan tersebut diperlakukan sebagai sumber perspektif tambahan bagi manajemen.

Temuan ini memperlihatkan pergeseran pola komunikasi internal dari orientasi penyampaian instruksi menuju pola yang menyediakan ruang partisipasi. Dengan adanya ruang tersebut, informasi dari tingkat pelaksana dapat masuk kembali ke dalam proses pengambilan keputusan. Pola ini sekaligus menjadi mekanisme penyeimbang terhadap gejala kesepakatan tidak tulus yang teridentifikasi pada tahap analisis publik: semakin terbuka ruang penyampaian ketidaksetujuan, semakin kecil kemungkinan resistensi tersembunyi baru terbaca pada tahap pelaksanaan.

C. Tactics: Mewujudkan Strategi dalam Praktik Komunikasi

Ketiga strategi tersebut diwujudkan melalui tiga taktik komunikasi yang paling menonjol dalam temuan penelitian.

1. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal menjadi taktik utama dalam penerapan strategi komunikasi internal perusahaan. Director berperan sebagai simpul penghubung utama dalam menyampaikan instruksi kepada para kepala divisi melalui komunikasi verbal dan tatap muka. Taktik ini digunakan terutama ketika informasi membutuhkan penjelasan langsung, respons cepat, atau pembahasan bersama.

Pilihan tersebut sejalan dengan logika Media Richness Theory (Daft & Lengel, 1986), yang menempatkan komunikasi tatap muka sebagai media dengan tingkat kekayaan informasi tertinggi karena memungkinkan umpan balik seketika, penggunaan isyarat verbal dan nonverbal, serta penyesuaian pesan secara langsung. Dalam konteks perubahan kebijakan Principal yang sarat kemenduaan makna, pilihan media dengan kekayaan tinggi menjadi rasional: penggunaan komunikasi tatap muka memberi kesempatan bagi penerima pesan untuk merespons dan mengklarifikasi secara langsung, sehingga komunikasi interpersonal tidak hanya berfungsi menyampaikan instruksi, tetapi juga memungkinkan terjadinya klarifikasi dan pertukaran perspektif dalam satu peristiwa komunikasi yang sama.

2. Media Komunikasi Internal

Selain komunikasi interpersonal, perusahaan menggunakan media komunikasi internal berupa komunikasi tertulis, laporan, grup WhatsApp, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya pembagian fungsi yang cukup konsisten: komunikasi verbal digunakan ketika informasi perlu disampaikan dengan cepat, sedangkan komunikasi tertulis digunakan untuk menyediakan catatan dan jejak rekam atas informasi yang telah disampaikan.

Penggunaan grup WhatsApp memungkinkan informasi menjangkau pihak-pihak berkepentingan dalam waktu singkat, sementara laporan tertulis dan dokumentasi menyediakan rekam informasi yang dapat ditelusuri kembali ketika diperlukan. Pada area *Warehouse*, dokumentasi foto digunakan untuk memperjelas kondisi fisik barang yang dilaporkan kepada pihak lain. Dengan demikian, media komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyampaian pesan, tetapi juga sebagai instrumen dokumentasi dan pengendalian informasi.

Perpaduan antara komunikasi lisan dan tertulis tersebut menunjukkan upaya perusahaan mengurangi kemungkinan kehilangan informasi. Dibaca melalui kerangka Daft dan Lengel (1986), kombinasi ini merupakan bentuk penyesuaian media terhadap dua kebutuhan yang berbeda: media kaya untuk menangani kemenduaan makna, dan media terdokumentasi untuk menangani kebutuhan akan ketertelusuran. Pendekatan ini menjadi krusial dalam situasi perubahan kebijakan yang menuntut kecepatan sekaligus ketepatan informasi antardepartemen.

3. Umpan Balik dan Konfirmasi

Taktik ketiga adalah umpan balik dan konfirmasi. Taktik ini muncul dari kesadaran perusahaan bahwa informasi dapat mengalami penyusutan ketika melewati beberapa tingkat penerusan. Perusahaan kemudian menerapkan mekanisme konfirmasi untuk memastikan pesan yang disampaikan pihak pertama benar-benar diterima dan dipahami oleh pihak pada tingkat berikutnya.

Dalam praktiknya, supervisor tidak hanya menerima informasi atau dokumentasi, tetapi juga diwajibkan memberikan respons untuk memastikan informasi tersebut sesuai dengan kondisi sebenarnya. Mekanisme ini menegaskan bahwa komunikasi internal perusahaan berlangsung dua arah: pesan tidak berhenti setelah disampaikan, melainkan dilanjutkan dengan proses pengecekan dan pemberian respons. Umpan balik dan konfirmasi dengan demikian berfungsi menjaga kesinambungan dan ketepatan informasi sepanjang alur komunikasi internal.

D. *Evaluative Research*: Menilai dan Memperbaiki Proses Komunikasi

Pola penilaian yang diterapkan PT Citra Pangan Prima menunjukkan orientasi preventif, bukan reaktif. Evaluasi berlangsung terus-menerus, bahkan sebelum muncul gangguan yang signifikan, sehingga masalah komunikasi dapat dikenali sejak dini. Fokus evaluasi diarahkan pada proses komunikasi internal itu sendiri, sementara hasil operasional diposisikan sebagai salah satu bahan pertimbangan. Terdapat empat bentuk evaluasi yang teridentifikasi.

Pertama, evaluasi berdasarkan indikator kinerja. Perusahaan menggunakan kinerja penjualan dan pertumbuhan pelanggan sebagai indikator keberhasilan kebijakan, yang juga dikaitkan dengan penilaian dari Principal dan pelanggan besar. Namun dalam kerangka penelitian ini, indikator tersebut tidak diperlakukan sebagai ukuran tunggal efektivitas komunikasi internal, melainkan sebagai luaran yang digunakan perusahaan untuk menilai kualitas keputusan yang dihasilkan setelah proses komunikasi dan koordinasi berlangsung. Evaluasi karena itu tidak berhenti pada pertanyaan apakah pesan telah disampaikan, tetapi berlanjut pada

pertanyaan apakah keputusan yang lahir dari proses komunikasi tersebut memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Kedua, evaluasi koordinasi dan pengambilan keputusan. Evaluasi dilakukan melalui pembahasan ulang terhadap keputusan yang telah diterapkan. Ketika suatu kebijakan tidak memberikan dampak yang diharapkan, perusahaan membuka kembali ruang diskusi untuk menelusuri bagian mana yang perlu diperbaiki. Praktik ini menunjukkan bahwa keputusan organisasi tidak diperlakukan sebagai sesuatu yang final; ketika muncul informasi baru atau hasil yang tidak sesuai, perspektif antardepartemen kembali dipertemukan. Pola ini selaras dengan konsep manajemen risiko yang menekankan upaya mengendalikan potensi kerugian, ketidakpastian, dan gangguan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Sarjana et al., 2022), dengan evaluasi dan perbaikan komunikasi internal sebagai salah satu instrumen pengendaliannya.

Ketiga, pembaruan dan penyempurnaan prosedur komunikasi. Temuan paling kuat pada tahap evaluasi adalah adanya pembaruan prosedur operasi standar (SOP) komunikasi. Kesadaran perusahaan akan besarnya potensi penyusutan pesan sepanjang rantai penerusan mendorong peninjauan ulang sistem komunikasi, yang berujung pada penekanan baru dalam SOP: setiap supervisor dan staf diwajibkan memberikan umpan balik dari awal hingga akhir alur untuk memastikan pesan tersampaikan secara utuh. Pada sisi hilir, penyempurnaan diarahkan pada kecepatan respons. Di area gudang, misalnya, permasalahan keterlambatan informasi armada diselesaikan melalui standarisasi pengiriman data minimal dua hari sebelum kedatangan barang, disertai kewajiban tim *Warehouse* memberikan instruksi penataan yang jelas dan mendelegasikan informasi secara tertulis sebelum meninggalkan lokasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa evaluasi tidak berhenti sebagai penilaian, tetapi berlanjut menjadi perubahan prosedur yang mengikat.

Keempat, respons cepat terhadap hambatan komunikasi. Selain memperbarui SOP, perusahaan menerapkan prinsip penyelesaian segera ketika hambatan komunikasi muncul. Masalah informasi atau kesalahpahaman antardepartemen tidak ditunda penyelesaiannya hingga periode evaluasi formal, melainkan ditangani pada saat kejadian agar tidak berkembang menjadi gangguan yang lebih besar. Pola ini menegaskan bahwa evaluasi di PT Citra Pangan Prima berlangsung sebagai proses berkelanjutan yang mencakup pengenalan hambatan, pemberian tanggapan, konfirmasi, perbaikan, dan penyempurnaan proses komunikasi.

E. Sintesis: Komunikasi Internal sebagai Mekanisme Penekan Prakondisi Risiko

Rangkaian keempat fase tersebut memperlihatkan satu alur yang koheren. Pada tahap *formative research*, perusahaan melakukan klarifikasi untuk mengurangi ketidakpastian dan memahami logika perubahan kebijakan Principal. Pada tahap *strategy*, perusahaan membangun pola koordinasi lintas departemen dan membuka ruang bagi publik internal untuk menyuarakan pandangan. Pada tahap *tactics*, strategi tersebut diwujudkan melalui komunikasi interpersonal, media internal, serta umpan balik dan konfirmasi. Pada tahap *evaluative research*, perusahaan

menilai proses komunikasi dan keputusan melalui indikator kinerja, evaluasi koordinasi, pembaruan SOP, *feedback loop*, dan respons cepat terhadap hambatan.

Alur tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal PT Citra Pangan Prima berfungsi melampaui penyampaian informasi. Komunikasi bekerja sebagai mekanisme yang menghubungkan departemen dan menyelaraskan pemahaman ketika perusahaan menghadapi perubahan kebijakan Principal. Kontribusinya terhadap upaya meminimalkan risiko operasional dapat dibaca melalui empat titik tekan yang saling berkaitan: menekan kemungkinan kesalahan interpretasi melalui klarifikasi di hulu, menekan ketidaksinkronan informasi antardepartemen melalui koordinasi lintas fungsi, menekan penyusutan pesan melalui mekanisme umpan balik berjenjang, serta menekan keterlambatan respons melalui pemilihan media yang sesuai dan prinsip penyelesaian segera.

Temuan ini memberikan dua kontribusi terhadap kajian terdahulu. Pertama, penelitian ini memperluas cakupan hasil Wibowo et al. (2021), Muhariani (2022), dan Azhar et al. (2025) yang menempatkan komunikasi internal sebagai penopang citra, budaya, dan loyalitas, dengan menunjukkan bahwa fungsi komunikasi internal juga menjangkau ranah operasional. Kedua, penelitian ini menegaskan bahwa kerangka *Strategic Planning for Public Relations* (Smith, 2017) yang lazim digunakan untuk merancang kampanye komunikasi terhadap publik eksternal dapat digunakan secara analitis untuk membaca praktik komunikasi internal yang berlangsung secara alamiah tanpa perencanaan formal.

Selaras dengan pertanyaan penelitian kedua, temuan juga memperlihatkan tiga hambatan yang menyertai penerapan strategi tersebut, yaitu perbedaan perspektif dan gaya komunikasi antargenerasi, gejala kesepakatan yang tidak tulus yang menyembunyikan resistensi hingga tahap pelaksanaan, serta potensi penyusutan pesan dalam komunikasi berantai. Ketiga hambatan tersebut tidak sepenuhnya terselesaikan, melainkan dikelola melalui mekanisme konfirmasi berjenjang dan pembukaan ruang partisipasi.

Akhirnya, perlu ditegaskan batas penafsiran temuan ini. Risiko operasional dalam penelitian ini tidak diposisikan sebagai sesuatu yang dikendalikan secara langsung oleh komunikasi. Komunikasi internal bekerja pada tataran prakondisi: ia menekan kemunculan kondisi-kondisi yang memungkinkan risiko berkembang, tanpa menghilangkan faktor-faktor operasional lain yang berada di luar jangkauan proses komunikasi.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi komunikasi internal PT Citra Pangan Prima dalam menghadapi perubahan kebijakan Principal terbentuk melalui empat fase *Strategic Planning for Public Relations* (Smith, 2017), yaitu *formative research*, *strategy*, *tactics*, dan *evaluative research*. Strategi tersebut diwujudkan melalui klarifikasi dan penyelarasan informasi di hulu, koordinasi lintas departemen yang mempertemukan basis informasi Sales, *Finance & Operational*, dan *Warehouse*, komunikasi interpersonal sebagai media berkekayaan informasi tinggi, penggunaan media internal tertulis dan digital sebagai instrumen

dokumentasi, mekanisme umpan balik dan konfirmasi berjenjang, serta evaluasi dan penyempurnaan prosedur komunikasi secara berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak berhenti pada fungsi penyampaian informasi, melainkan bekerja sebagai mekanisme koordinasi yang menjamin kesamaan pemahaman antardepartemen.

Dalam konteks meminimalkan risiko operasional, kontribusi komunikasi internal terletak pada penekanan empat prakondisi risiko, yaitu kesalahan interpretasi, ketidaksinkronan informasi antardepartemen, penyusutan pesan, dan keterlambatan respons. Adapun hambatan yang teridentifikasi mencakup perbedaan perspektif antargenerasi, gejala kesepakatan yang tidak tulus, dan potensi distorsi pesan dalam komunikasi berantai. Dengan demikian, risiko operasional tidak ditempatkan sebagai sesuatu yang dikendalikan secara langsung oleh komunikasi, melainkan sebagai risiko yang berpotensi diminimalkan melalui penguatan strategi komunikasi internal.

Daftar Pustaka

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Makassar: CV Syakir Media Press.
- Abubakar, R. (2021). *Pengantar metodologi penelitian*. Yogyakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga.
- Azhar, I. N., Laksana, A., Fajarwati, N. K., & Fitrianti, R. (2025). Strategi komunikasi korporat: Membangun loyalitas karyawan, citra perusahaan, dan manajemen krisis. *Journal of Media and Communication*, 1(3), 72–75. <https://doi.org/10.62379/jmc.v1i3.274>
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1(2), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x>
- Candra Wijaya¹, Erika Rahma Siregar², Ratih Alinda Br Barus³, Afifah Zahraini⁴, Febroza Della M.Y⁵, S. M. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 13310–13318. <https://doi.org/10.46937/16201825198>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Deska Rinanti Hayyattun Nuffuss¹, D. I. (2022). Instagram As A Media Communication For Government *Public Relations* Ministry Of Energy And Mineral Resources. *International Conference On Communication Science*, 2(Iccs), 568–577.
- Fajarina, V. W. (2021). *Strategi Komunikasi Divisi Destinasi Wisata Provinsi Banten Dalam Mempublikasikan Objek Wisata Tanjung Lesung Tahun 2019*. 18.

- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Intan Nabila Azhar, April Laksana, Noerma Kurnia Fajarwati, & Rizqi Fitrianti. (2025). Strategi Komunikasi Korporat: Membangun Loyalitas Karyawan, Citra Perusahaan, Dan Manajemen Krisis. *Journal Of Media And Communication / E-Issn : 3063-9581*, 1(3), 72–75. <https://doi.org/10.62379/Jmc.V1i3.274>
- Juliana, R., Asmara, S., & Kurniawati, D. (2022). Manajemen komunikasi krisis Direktorat Jenderal Pajak dalam mengatasi dampak negatif dari pemberitaan Pajak Pertambahan Nilai barang kebutuhan pokok. *Jurnal Komunika*, 18(2), 17–35.
- Mahrani, D. K., & Puryanti, D. (2023). Analisis strategi komunikasi korporat terhadap keberhasilan organisasi dalam manajemen bisnis. *Andromeda*, 1(2), 51–56. <https://doi.org/10.24260/andromeda.v1i2.2354>
- Miliani, A., Pramudita, S., Rosanti, R., Febriyanti, G., & Kartika, K. (2025). Corporate communication sebagai strategi utama dalam pengelolaan citra organisasi. *Comte: Journal of Sociology Research and Education*, 1(6), 250–258. <https://doi.org/10.64924/wr7v6j58>
- Mulatif, I. (2025). Analisis komunikasi krisis dan pemasaran Atlantis Sport Palace BSD dalam mengatasi tantangan internal dan eksternal. *Jurnal Lentera: Kajian Keagamaan, Keilmuan dan Teknologi*, 24(2), 615–625. <https://ejournal.staimnglawak.ac.id/index.php/lentera>
- Muhariani, W. (2022). Komunikasi internal perusahaan di masa pandemi COVID-19. *MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(3), 212–227. <https://journal.y3a.org/index.php/mukasi/article/view/1043>
- Rustan, A. S., I Made Widiyantara, S. S., Rita Fransina Maruanaya, Sawal Mahaly, R. R., & La Ode Muhammad Rauda Agus Udaya Manarfa, M. (2025). Ilmu Komunikasi Ilmu Komunikasi. In *Yayasan Tri Edukasi Ilmiah*.
- Sarjana, S., Ningrum, H. F., Khairunnisa, A., Sudirman, A., Ridwan, M., & Nurcholifah, I. (2022). *Manajemen risiko*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Sinta Dewi, N. P. A., et al. (2025). *Corporate communication*. Bandung: Widina Media Utama.
- Smith, R. D. (2017). *Strategic planning for Public Relations* (5th ed.). New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315270876>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuningsi, R. (2025). Strategi Komunikasi Digital Radio Elshinta Lampung Dalam Mempertahankan Brand Radio Berita. (*Doctoral Dissertation, Uin Raden Intan Lampung*).
- Wibowo, A., Saktisyahputra, & Susanto, R. D. (2021). Strategi komunikasi korporat dalam upaya peningkatan komunikasi internal dan citra perusahaan. *LUGAS: Jurnal Komunikasi*, 5(2), 125–132. <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/lugas/article/view/1871>

Wijaya, C., Siregar, E. R., Barus, R. A. B., Zahraini, A., Della, F. M. Y., & Munawaroh, S. (2022). Pengaruh komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 13310–13318. <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4559>