

Strategi Komunikasi Internal Public Relations Dalam Membangun Budaya Pelayanan Lansia Di Pt. Bank Mandiri Taspen

Nichola Gabrielle Asianna Sinambela¹, Ayub Ilfandy Imran²

¹ Program Studi Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom , Indonesia, ollskii@student.telkomuniversity.ac.id

² Program Studi Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom , Indonesia, ilfandy@telkomuniversity.ac.id

Abstract

This study examines the internal communication strategy of Public Relations in building a service culture for elderly customers at PT Bank Mandiri Taspen. As a banking institution focusing on pensioners, Bank Mandiri Taspen faces unique service challenges that require empathy, patience, and humanistic communication. This research aims to analyze the role of Public Relations in managing internal communication to strengthen service culture aligned with organizational values. The study uses a qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews with key informants, supporting informants, and expert informants, as well as documentation. The results indicate that Public Relations plays a strategic role as a communication facilitator between management and employees, coordinating inter-divisional communication, and internalizing service values through structured communication channels. The internal communication strategy is implemented through cross-divisional coordination, utilization of internal communication media, and internalization of service values via the 3 Pilar Mantap Indonesia program. These strategies support the formation of an empathetic, consistent, and sustainable service culture for elderly customers. The study concludes that effective internal communication managed by Public Relations significantly contributes to strengthening service culture and improving service quality for elderly customers.

Keywords: public relations, internal communication, service culture, elderly customers, banking

Abstrak

Penelitian ini membahas strategi komunikasi internal Public Relations dalam membangun budaya pelayanan nasabah lansia di PT Bank Mandiri Taspen. Sebagai bank yang berfokus pada segmen pensiunan, Bank Mandiri Taspen menghadapi tantangan pelayanan yang menuntut pendekatan empatik, sabar, dan humanis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Public Relations dalam mengelola komunikasi internal guna memperkuat budaya pelayanan yang selaras dengan nilai perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, informan pendukung, dan informan ahli, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Public Relations berperan strategis sebagai fasilitator komunikasi antara manajemen dan karyawan, penghubung antar divisi, serta pengelola internalisasi nilai pelayanan. Strategi komunikasi internal dijalankan melalui koordinasi lintas divisi, pemanfaatan media komunikasi internal, serta penerapan nilai pelayanan melalui program 3 Pilar Mantap Indonesia. Strategi tersebut berkontribusi dalam membentuk budaya pelayanan lansia yang empatik, konsisten, dan berkelanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi internal yang dikelola secara strategis oleh Public Relations berperan penting dalam membangun budaya pelayanan di PT Bank Mandiri Taspen.

Kata kunci: public relations, komunikasi internal, budaya pelayanan, nasabah lansia, perbankan

I. PENDAHULUAN

PT Bank Mandiri Taspen merupakan lembaga perbankan hasil sinergi antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan PT Taspen (Persero) yang secara khusus memfokuskan layanan pada segmen pensiunan Aparatur Sipil Negara, termasuk TNI/Polri, serta pelaku UMKM. Dengan karakteristik nasabah yang didominasi oleh kelompok lanjut

usia, Bank Mandiri Taspen memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan perbankan yang tidak hanya berorientasi pada aspek finansial, tetapi juga memperhatikan kebutuhan fisik, psikologis, dan sosial nasabah. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk membangun budaya pelayanan yang empatik, inklusif, dan humanis sebagai bagian dari keunggulan kompetitif organisasi.

Peningkatan jumlah penduduk lansia di Indonesia semakin memperkuat urgensi pengembangan pelayanan yang ramah lansia di sektor perbankan. Data Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa jumlah lansia telah mencapai lebih dari 10% total populasi dan terus mengalami peningkatan. Berbagai penelitian mengungkapkan bahwa lansia kerap menghadapi kendala dalam mengakses layanan perbankan digital akibat keterbatasan fisik dan kognitif, sehingga membutuhkan pendekatan pelayanan yang lebih personal, jelas, dan sabar. Oleh karena itu, pembentukan budaya pelayanan yang sesuai dengan karakteristik lansia tidak dapat dilakukan hanya melalui kebijakan atau pelatihan teknis, tetapi memerlukan strategi komunikasi internal yang efektif dan berkelanjutan.

Dalam konteks tersebut, Public Relations memegang peran penting sebagai pengelola komunikasi internal yang menjembatani visi manajemen dengan implementasi nilai pelayanan dalam perilaku kerja karyawan. Melalui strategi komunikasi internal yang terencana, Bank Mandiri Taspen menginternalisasikan nilai empati dan kepedulian melalui berbagai media dan aktivitas komunikasi, serta mengaitkannya dengan program unggulan Tiga Pilar Mantap Indonesia yang meliputi Mantap Sehat, Mantap Aktif, dan Mantap Sejahtera. Strategi ini mendorong karyawan untuk memahami bahwa pelayanan kepada pensiunan tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga merupakan bentuk tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan demikian, komunikasi internal menjadi fondasi utama dalam membangun budaya pelayanan lansia yang konsisten, berkelanjutan, dan selaras dengan visi Bank Mandiri Taspen.

II. TINJAUAN LITERATUR

Strategi komunikasi dipahami sebagai upaya sadar dan terencana yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam proses komunikasi demi mencapai tujuan tertentu. Faerch dan Kasper memandang strategi komunikasi dari perspektif psikolinguistik sebagai mekanisme adaptif yang digunakan individu ketika menghadapi kendala komunikasi, dengan menekankan prinsip *conditional relevance* dalam wacana. Dalam konteks organisasi, strategi komunikasi menjadi bagian dari proses perencanaan yang menentukan efektivitas penyampaian pesan, baik yang bersifat informatif, persuasif, maupun instruktif, sesuai dengan situasi dan karakteristik audiens.

Effendy menegaskan bahwa strategi komunikasi mencakup aspek makro melalui perencanaan multimedia dan aspek mikro melalui pemilihan media komunikasi tunggal, yang keduanya bertujuan menyebarluaskan pesan secara sistematis serta menjembatani kesenjangan budaya akibat derasnya arus informasi. Dalam praktik public relations, Cutlip, Center, dan Broom mengemukakan tiga tahapan strategis, yakni planning, implementation, dan evaluation. Tahapan ini membentuk siklus berkelanjutan yang memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi komunikasi secara dinamis berdasarkan hasil evaluasi yang diperoleh.

Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi, gagasan, dan pesan di dalam organisasi yang melibatkan pimpinan dan karyawan maupun antar karyawan. Fungsinya tidak hanya sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat untuk membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, serta memperkuat pemahaman terhadap visi, misi, dan nilai organisasi. Brennan menekankan bahwa komunikasi internal berperan penting dalam membentuk struktur organisasi dan mendukung kelancaran fungsi operasional melalui interaksi vertikal dan horizontal.

Argenti menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif harus berlangsung secara dua arah agar tercipta keterbukaan dan partisipasi karyawan dalam menyampaikan ide maupun kendala kepada pimpinan. Pace dan Faules membagi komunikasi internal ke dalam komunikasi vertikal—yang mencakup alur ke bawah dan ke atas—serta komunikasi horizontal antar rekan kerja. Sementara itu, Van Riel dan Fombrun menguraikan empat komponen utama komunikasi internal, yaitu struktur saluran komunikasi, aliran pesan, muatan informasi, dan iklim komunikasi, yang secara bersama-sama menentukan efektivitas implementasi komunikasi internal dalam organisasi.

Public Relations merupakan fungsi manajerial yang berfokus pada pengelolaan komunikasi antara organisasi dan publiknya guna membangun pemahaman, kepercayaan, dan penerimaan. Cutlip, Center, dan Broom mendefinisikan public relations sebagai proses strategis untuk menilai opini publik, menyesuaikan kebijakan organisasi dengan kepentingan masyarakat, serta menjalankan program komunikasi yang terencana. Aktivitas PR

mencakup penyampaian informasi, publikasi, hubungan media, serta komunikasi internal yang bertujuan memengaruhi persepsi berbagai pemangku kepentingan.

Dalam pelaksanaannya, PR menjalankan sejumlah peran strategis, antara lain sebagai komunikator, mediator, pembentuk citra, manajer strategis, serta pengelola isu dan krisis. Kriyantono menekankan peran PR sebagai penghubung antara organisasi dan publik, sementara Ruslan menyoroti pentingnya komunikasi timbal balik dalam menjaga hubungan harmonis. Selain itu, Wilcox dan kolega menyatakan bahwa PR berfungsi memperkuat reputasi organisasi melalui komunikasi strategis, sedangkan Lattimore menegaskan peran PR dalam membantu organisasi beradaptasi terhadap dinamika lingkungan, terutama dalam situasi krisis.

Budaya layanan merupakan seperangkat nilai, norma, dan perilaku yang diinternalisasi oleh anggota organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Budaya ini mencerminkan orientasi organisasi terhadap kepuasan pelanggan melalui sikap profesional, empatik, responsif, dan konsisten. Keberadaan budaya layanan memungkinkan organisasi tidak hanya memenuhi standar pelayanan, tetapi juga melampaui ekspektasi pelanggan dengan memahami kebutuhan mereka secara menyeluruh.

Robiansyah menegaskan bahwa budaya pelayanan berperan sebagai pengarah perilaku karyawan sekaligus alat pengendali ketika pengawasan manajerial tidak dapat dilakukan secara langsung. Basuki menambahkan bahwa internalisasi nilai inti pelayanan menuntut pembiasaan, pemahaman, dan pendalaman nilai hingga menjadi bagian dari sikap bawah sadar karyawan. Dengan demikian, budaya layanan berfungsi sebagai fondasi penting dalam membentuk kualitas pelayanan yang berkelanjutan dan berorientasi pada kepuasan publik.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis yang memandang realitas sosial sebagai hasil konstruksi makna yang dibangun melalui pengalaman subjektif dan interaksi sosial. Dalam paradigma ini, pengetahuan tidak dianggap bersifat objektif dan universal, melainkan terbentuk melalui proses interpretatif antara peneliti dan partisipan. Burns et al. (2022) menegaskan bahwa peneliti berperan aktif dalam memahami realitas sosial dari sudut pandang individu yang terlibat, sehingga makna yang dihasilkan merupakan hasil dialog dan refleksi bersama. Pandangan ini sejalan dengan Charmaz (2022) yang menyatakan bahwa konstruktivisme menekankan pengalaman bersama, interaksi reflektif, serta konteks sosial sebagai fondasi pembentukan pengetahuan. Dengan demikian, hasil penelitian dipahami sebagai konstruksi yang dipengaruhi oleh posisi, latar belakang, dan pengalaman peneliti (Keane, 2025), serta dinamika makna yang terus berkembang dalam praktik organisasi (Grand et al., 2025).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memahami secara mendalam fenomena strategi komunikasi internal Public Relations dalam membangun budaya pelayanan lansia di PT Bank Mandiri Taspen. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna, proses, dan konteks sosial secara holistik melalui deskripsi naratif (Moleong, 2019). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung dan wawancara mendalam. Observasi dilaksanakan selama peneliti menjalani program magang di PT Bank Mandiri Taspen, sehingga peneliti dapat mengamati secara langsung praktik komunikasi internal dan penerapan budaya layanan di lingkungan kerja (Weston et al., 2022). Sementara itu, wawancara digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengalaman, persepsi, dan pandangan informan terkait fenomena yang diteliti (Brinkmann & Kvale, 2015).

Subjek penelitian terdiri atas informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi komunikasi internal serta penerapan budaya pelayanan di PT Bank Mandiri Taspen, khususnya dari divisi Human Capital dan pihak yang menjalankan fungsi Public Relations (Rahayu, 2023). Adapun objek penelitian difokuskan pada strategi komunikasi internal Public Relations dalam membangun budaya pelayanan yang ramah, inklusif, dan empatik bagi nasabah lansia. Fokus kajian mencakup proses komunikasi internal, bentuk dan isi pesan, media komunikasi yang digunakan, serta pola interaksi antara manajemen dan karyawan dalam menanamkan nilai pelayanan lansia. Penelitian ini menggunakan pendekatan interpretatif dan naturalistik untuk memahami fenomena sesuai dengan makna yang dibangun oleh individu dalam konteks organisasi mereka (Creswell & Poth, 2018).

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui penerapan teknik triangulasi sumber. Teknik ini dilakukan dengan membandingkan dan memverifikasi data yang diperoleh dari berbagai informan serta metode pengumpulan data, seperti observasi dan wawancara. Moleong (2017) menjelaskan bahwa triangulasi bertujuan untuk menguji kebenaran data dengan memanfaatkan sumber pembanding di luar data utama. Patton dalam

Sugiyono (2020) menambahkan bahwa triangulasi sumber membantu meningkatkan kredibilitas temuan dengan mengecek konsistensi informasi yang diperoleh pada waktu dan kondisi yang berbeda. Melalui penerapan triangulasi sumber, penelitian ini diharapkan menghasilkan data yang valid, kredibel, dan memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang dikaji.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal Public Relations (PR) di PT Bank Mandiri Taspen dirancang secara terencana dan kolaboratif untuk mendukung pembentukan budaya pelayanan yang empatik dan berorientasi pada nasabah lansia. Komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi kebijakan, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam menyelaraskan visi, nilai, dan perilaku pelayanan karyawan. Strategi ini dijalankan melalui koordinasi intensif antar divisi, pengarahan rutin dari pimpinan, serta pemanfaatan media komunikasi internal berbasis digital seperti Microsoft Teams sebagai kanal utama pertukaran informasi.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa alur komunikasi internal berlangsung secara dua arah, baik secara vertikal maupun horizontal. Informasi dan kebijakan pelayanan disampaikan dari manajemen kepada karyawan, sementara karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan masukan, evaluasi, serta temuan lapangan terkait kebutuhan nasabah lansia. Pola komunikasi ini mencerminkan praktik komunikasi internal partisipatif yang mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan pelayanan. Hal ini sejalan dengan pandangan Ruck dan Welch (2018) yang menegaskan bahwa komunikasi internal strategis mampu meningkatkan keterlibatan pegawai dan memperkuat internalisasi nilai organisasi.

Selain itu, Public Relations berperan penting dalam menyaring, menyusun, dan mengelola pesan internal agar selaras dengan budaya perusahaan serta aman untuk dikomunikasikan ke publik eksternal. Peran ini menunjukkan fungsi PR tidak hanya sebagai komunikator, tetapi juga sebagai pengelola risiko komunikasi dan penjaga konsistensi pesan organisasi. Temuan ini mendukung konsep PR sebagai fungsi manajerial strategis yang dikemukakan oleh Wilcox, Cameron, dan Reber (2015), di mana PR berkontribusi dalam menjaga stabilitas organisasi melalui komunikasi yang terencana.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Public Relations di PT Bank Mandiri Taspen memiliki peran sentral dalam membangun dan memperkuat budaya pelayanan lansia melalui strategi komunikasi internal yang berorientasi pada empati, kepedulian, dan keberlanjutan. PR berfungsi sebagai penghubung antara manajemen dan karyawan dalam menyampaikan nilai-nilai pelayanan yang sesuai dengan karakteristik nasabah pensiunan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya dikomunikasikan secara normatif, tetapi juga diinternalisasikan melalui program internal, sosialisasi, serta contoh praktik pelayanan di lapangan.

Budaya pelayanan lansia dibangun dengan menekankan pentingnya sikap ramah, sabar, komunikatif, dan responsif dalam berinteraksi dengan nasabah. PR memastikan bahwa pesan mengenai budaya pelayanan disampaikan secara konsisten melalui berbagai media internal, termasuk slogan perusahaan, materi pelatihan, serta informasi program unggulan. Hal ini sejalan dengan Welch (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi internal berperan penting dalam membentuk identitas bersama dan budaya organisasi.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa PR berperan dalam mengelola umpan balik dari karyawan dan nasabah sebagai dasar evaluasi dan perbaikan pelayanan. Informasi yang diperoleh dari survei, pemantauan media sosial, serta laporan cabang dikomunikasikan kembali kepada manajemen untuk disusun menjadi kebijakan atau program baru. Proses ini mencerminkan praktik komunikasi internal yang adaptif dan berkelanjutan, sebagaimana dikemukakan oleh Clappitt (2016), bahwa komunikasi internal yang efektif mampu menjembatani kepentingan manajemen dan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya pelayanan di PT Bank Mandiri Taspen terimplementasi secara nyata melalui program unggulan Tiga Pilar Mantap Indonesia, yang terdiri dari Mantap Sehat, Mantap Aktif, dan Mantap Sejahtera. Program ini lahir dari hasil komunikasi internal yang berbasis pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan nasabah lansia, baik dari aspek kesehatan, sosial, maupun ekonomi. Strategi komunikasi internal berperan penting dalam memastikan seluruh karyawan memahami bahwa program tersebut bukan sekadar aktivitas promosi, melainkan bagian dari budaya pelayanan perusahaan.

Mantap Sehat, salah satunya melalui program Mantap Melihat, menunjukkan komitmen perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berorientasi pada kualitas hidup lansia. Mantap Aktif mendorong keterlibatan sosial

dan kesehatan mental pensiunan melalui berbagai kegiatan komunitas, sementara Mantap Sejahtera berfokus pada pemberdayaan ekonomi melalui program kewirausahaan. Ketiga pilar ini dipahami dan dijalankan oleh karyawan sebagai representasi nilai melayani dengan kepedulian, yang terus dikomunikasikan secara internal.

Temuan ini memperkuat pandangan Robiansyah (2017) bahwa budaya pelayanan berfungsi sebagai pengendali perilaku karyawan dalam memberikan layanan, terutama ketika pengawasan langsung manajemen terbatas. Melalui komunikasi internal yang konsisten dan kolaboratif, Tiga Pilar Mantap Indonesia tidak hanya menjadi strategi pelayanan, tetapi juga telah bertransformasi menjadi identitas dan budaya organisasi Bank Mandiri Taspen. Dengan demikian, strategi komunikasi internal PR terbukti berkontribusi signifikan dalam membangun budaya pelayanan lansia yang empatik, inklusif, dan berkelanjutan di sektor perbankan.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Komunikasi Internal Public Relations dalam Membangun Budaya Pelayanan Lansia di PT. Bank Mandiri Taspen, serta analisis data hasil wawancara dan dokumentasi, maka dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi internal Public Relations PT Bank Mandiri Taspen berperan penting dalam membentuk budaya pelayanan lansia yang berorientasi pada kebutuhan nasabah. Public Relations menjalankan perannya melalui penyusunan strategi komunikasi yang terencana dan kolaboratif dengan berbagai unit kerja, mulai dari perencanaan pesan, pelaksanaan sosialisasi program, hingga evaluasi berdasarkan umpan balik dari unit operasional dan nasabah.

Strategi komunikasi internal tersebut berfungsi sebagai sarana internalisasi nilai-nilai pelayanan, seperti empati, kesabaran, dan kepedulian terhadap nasabah lansia, yang kemudian tercermin dalam perilaku pelayanan karyawan. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa budaya pelayanan di PT Bank Mandiri Taspen lahir dari pemahaman terhadap kebutuhan nyata nasabah dan diwujudkan melalui implementasi Program Tiga Pilar Mantap Indonesia, serta mampu beradaptasi dalam menghadapi isu perubahan layanan, seperti implementasi new core banking.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa strategi komunikasi internal Public Relations yang dikelola secara sistematis dan berkelanjutan berkontribusi langsung terhadap pembentukan budaya pelayanan lansia di PT Bank Mandiri Taspen.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, bagi PT Bank Mandiri Taspen, disarankan untuk terus memperkuat strategi komunikasi internal yang partisipatif dengan memperluas ruang dialog antara manajemen dan karyawan, khususnya dalam mengakomodasi dinamika kebutuhan nasabah lansia di Tengah perkembangan digitalisasi layanan perbankan. Optimalisasi pelatihan komunikasi empatik dan literasi layanan lansia juga perlu dilakukan secara berkelanjutan agar nilai budaya pelayanan tetap terinternalisasi dengan baik.

Kedua, bagi fungsi Public Relations, disarankan untuk semakin mengintegrasikan peran strategisnya dalam pengambilan keputusan organisasi, terutama dalam perumusan kebijakan pelayanan dan manajemen isu. PR diharapkan tidak hanya berperan sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai penasihat strategis yang mampu membaca perubahan sosial, mengelola persepsi publik, serta menjaga konsistensi budaya pelayanan melalui komunikasi internal yang adaptif dan berbasis data.

Ketiga, bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk mengukur secara lebih objektif pengaruh strategi komunikasi internal terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah lansia. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas konteks kajian ke perbankan lain atau sektor layanan publik guna memperoleh perbandingan strategi komunikasi internal dalam membangun budaya pelayanan bagi kelompok rentan.

REFERENSI

- Abubakar, R., & Handayani, D. (2022). Tantangan pelayanan perbankan digital bagi nasabah lanjut usia di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Perbankan*, 9(2), 115–127.
- Argenti, P. A. (2013). *Corporate communication* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Basuki, J. (2013). *Budaya pelayanan publik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik penduduk lanjut usia Indonesia*. Jakarta: BPS.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, N., Gray, J. R., & Grove, S. K. (2022). *Understanding nursing research: Building an evidence-based practice* (8th ed.). St. Louis, MO: Elsevier.
- Charmaz, K. (2022). *Constructing grounded theory* (3rd ed.). London, England: Sage Publications.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for managerial effectiveness* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Effendy, O. U. (2016). *Ilmu komunikasi teori dan praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Grand, J. A., Braun, M. T., Kuljanin, G., & Kozlowski, S. W. J. (2025). The dynamics of strategy enactment in organizations: A constructivist perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 1–18.
- Keane, M. (2025). Reflexivity and knowledge construction in qualitative organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 20(1), 45–60.
- Kriyantono, R. (2015). *Public relations, issue & crisis management*. Jakarta: Kencana.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2012). *Public relations: The profession and the practice* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- PR Indonesia. (2024). Strategi komunikasi internal untuk membangun budaya perusahaan yang kuat. *PR Indonesia Magazine*. Retrieved from <https://www.prindonesia.co>
- Rahayu, S. (2023). *Metodologi penelitian komunikasi kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robiansyah. (2017). Budaya pelayanan sebagai fondasi kualitas layanan publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 33–45.
- Ruck, K., & Welch, M. (2018). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 44(2), 183–192.
- Ruslan, R. (2017). *Manajemen public relations dan media komunikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Welch, M. (2020). Internal communication and employee engagement. *Journal of Communication Management*, 24(1), 1–16.

Weston, C., Krein, S., & Harrod, M. (2022). Qualitative observational methods in organizational research. *Qualitative Research Journal*, 22(3), 240–255.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public relations: Strategies and tactics* (11th ed.). Boston, MA: Pearson.

