

Gaya Komunikasi Pimpinan dalam Membentuk Kualitas Pelayanan pada Perusahaan Audio Visual: Studi Kasus di PT. Indovisual Presentatama Surabaya

I Gede Samuel Sudarta^{1*}, Sanhari Prawiradiredja², Yenny³

¹⁻³Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Indonesia

Corresponding Author's e-mail: semuel.sudarta@gmail.com

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 07 Juli, 2026

Page: 3132-3143

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i7.3179>

Article History:

Received: Mei 20, 2026

Revised: Juni 05, 2026

Accepted: Juli 19, 2026

Abstrak : Keberhasilan perusahaan audio visual berbasis proyek dipengaruhi oleh efektivitas komunikasi pimpinan dalam mengoordinasikan berbagai divisi dan menjaga kualitas pelayanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi gaya komunikasi pimpinan dalam membangun koordinasi lintas divisi serta kontribusinya terhadap kualitas pelayanan di PT Indovisual Presentatama Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan menerapkan gaya komunikasi adaptif melalui briefing, rapat koordinasi, WhatsApp, email, dan telepon sesuai karakteristik serta urgensi proyek. Strategi tersebut memperkuat penyelarasan informasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendukung penyelesaian masalah secara kolaboratif. Meskipun terdapat hambatan berupa perubahan kebutuhan pelanggan, ketidaklengkapan informasi teknis, dan ambiguitas komunikasi digital, pendekatan adaptif mampu meminimalkan dampaknya. Gaya komunikasi pimpinan juga meningkatkan kualitas pelayanan pada dimensi reliability, responsiveness, assurance, empathy, dan tangibles, serta memperkaya kajian komunikasi organisasi melalui integrasi Communicator Style Theory dan SERVQUAL.

Kata Kunci: Gaya Komunikasi Pimpinan; Komunikasi Organisasi; Koordinasi Lintas Divisi; Kualitas Pelayanan; SERVQUAL.

Abstract : The success of project-based audiovisual companies depends on effective leadership communication in coordinating divisions and maintaining service quality. This study analyses leadership communication styles in developing cross-divisional coordination and their contribution to service quality at PT Indovisual Presentatama Surabaya. The study employed a qualitative case study approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, then analysed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings indicate that leaders apply an adaptive communication style through briefings, coordination meetings, WhatsApp, email, and telephone according to project characteristics and urgency. This strategy strengthens information alignment, accelerates decision-making, and supports

collaborative problem-solving. Despite challenges involving changing customer requirements, incomplete technical information, and ambiguity in digital communication, the adaptive approach minimises their effects. Leadership communication also improves service quality across reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles, while enriching organisational communication studies through the integration of Communicator Style Theory and SERVQUAL.

Keywords: *Leadership Communication Style; Organizational Communication; Cross-Divisional Coordination; Service Quality; SERVQUAL.*

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis organisasi di berbagai sektor karena mengubah cara organisasi mengelola proses bisnis, membangun kolaborasi, mengambil keputusan, dan menciptakan nilai bagi pelanggan. Pemanfaatan teknologi digital, seperti *cloud computing*, Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan, analitik data, dan platform kolaborasi daring, tidak hanya mendorong perubahan teknologi, tetapi juga memengaruhi struktur kerja, model bisnis, budaya organisasi, serta pola koordinasi antarunit. Transformasi digital dengan demikian merupakan proses perubahan organisasi yang bersifat multidimensional dan membutuhkan penyesuaian pada strategi, sumber daya, kapabilitas, serta mekanisme pengelolaan organisasi (Verhoef et al., 2021; Kraus et al., 2022; Konopik et al., 2022; Plekhanov et al., 2023; Cosa & Torelli, 2024).

Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi mengadopsi teknologi, tetapi juga oleh kepemimpinan, kelincahan organisasi, budaya digital, dan efektivitas komunikasi. Kepemimpinan digital diperlukan untuk membangun visi bersama, mengarahkan perubahan, mengembangkan kemampuan digital, serta menyelaraskan strategi teknologi dengan tujuan organisasi. Pemimpin juga dituntut mampu memberdayakan anggota organisasi, memperkuat kerja sama, dan menjaga orientasi terhadap pelanggan selama berlangsungnya perubahan digital (AlNuaimi et al., 2022; Tagscherer & Carbon, 2023; Alakaş, 2024; Schiuma et al., 2024; Tigre et al., 2025). Dengan demikian, komunikasi organisasi menjadi faktor strategis untuk menyelaraskan tujuan, mengurangi ketidakpastian, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendukung kolaborasi lintas fungsi.

Perubahan lingkungan kerja digital mendorong organisasi menerapkan pola komunikasi yang lebih adaptif, terbuka, partisipatif, dan berbasis teknologi. Komunikasi tidak lagi hanya berlangsung secara hierarkis, tetapi berkembang melalui interaksi multidirectional yang memanfaatkan aplikasi percakapan, surat elektronik, konferensi video, sistem manajemen proyek, dan platform kolaborasi digital. Teknologi tersebut memberikan kemudahan dalam pertukaran informasi dan koordinasi, tetapi juga dapat menimbulkan fragmentasi informasi, ambiguitas pesan, kelebihan komunikasi, dan berkurangnya isyarat nonverbal apabila tidak dikelola secara tepat (Lane et al., 2023; Chatterjee et al., 2023; Wuersch et al., 2024; Neill & Kang, 2024).

Dalam kondisi tersebut, pimpinan memegang peran penting dalam membangun kesamaan persepsi, menentukan saluran komunikasi yang sesuai, mengoordinasikan berbagai fungsi organisasi, dan memastikan informasi diterima secara akurat oleh pihak yang berkepentingan. Kompetensi kepemimpinan pada era digital mencakup kemampuan menyampaikan visi, membangun kepercayaan, mengembangkan komunikasi partisipatif, memfasilitasi kolaborasi, dan menyesuaikan komunikasi dengan kebutuhan pekerjaan serta karakteristik anggota organisasi (Tagscherer & Carbon, 2023; Schiuma et al., 2024; Tigre et al., 2025). Oleh karena itu, gaya komunikasi pimpinan dapat dipandang sebagai salah satu determinan efektivitas koordinasi, implementasi strategi, dan pencapaian kinerja organisasi.

Transformasi digital juga berkembang pesat di Indonesia dan telah memengaruhi pola operasional organisasi pada sektor pemerintahan maupun swasta. Badan Pusat Statistik mencatat bahwa 72,78% penduduk Indonesia telah mengakses internet pada 2024, meningkat dari 69,21%

pada 2023 (BPS, 2025). Sementara itu, survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia menunjukkan bahwa jumlah pengguna internet Indonesia pada 2024 mencapai sekitar 221,56 juta orang dengan tingkat penetrasi sebesar 79,5% (APJII, 2024). Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa teknologi digital semakin terintegrasi dalam aktivitas sosial dan organisasi sehingga kebutuhan terhadap komunikasi yang cepat, akurat, terdokumentasi, dan terhubung menjadi semakin penting.

Meningkatnya penggunaan teknologi digital tidak hanya mengubah media komunikasi organisasi, tetapi juga meningkatkan kompleksitas koordinasi antardivisi dan pengambilan keputusan. Organisasi dituntut membangun sistem komunikasi yang memungkinkan pertukaran informasi berlangsung secara efektif, terutama pada organisasi yang mengelola pekerjaan lintas fungsi dan berbasis proyek. Pada lingkungan kerja digital, kemampuan pimpinan dalam mengombinasikan komunikasi tatap muka dan komunikasi bermedia dapat memengaruhi kejelasan tugas, keterlibatan anggota tim, penyelesaian masalah, dan kinerja organisasi (Chatterjee *et al.*, 2023; Lane *et al.*, 2023; Wuersch *et al.*, 2024). Oleh karena itu, efektivitas komunikasi kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam menghadapi tantangan transformasi digital di Indonesia.

Percepatan transformasi digital turut meningkatkan kebutuhan organisasi terhadap solusi audiovisual dan integrasi sistem untuk mendukung komunikasi, kolaborasi, penyajian informasi, serta pengambilan keputusan. Penggunaan *smart meeting room*, konferensi video, *digital signage*, pusat kendali, sistem presentasi interaktif, dan platform kolaborasi berbasis jaringan menjadi bagian dari pengembangan lingkungan kerja digital. Perkembangan tersebut telah memperluas peran perusahaan audiovisual dari penyedia perangkat menjadi mitra teknologi yang merancang, mengintegrasikan, mengimplementasikan, dan memelihara sistem sesuai kebutuhan pelanggan. Industri audiovisual profesional juga terus berkembang seiring meningkatnya kebutuhan terhadap teknologi komunikasi, pengalaman terintegrasi, dan kolaborasi hibrida (AVIXA, 2024).

Karakteristik perusahaan audiovisual berbasis proyek menuntut koordinasi yang intensif antara fungsi *sales*, *presales*, manajemen proyek, *engineering*, pengadaan, instalasi, dan layanan purnajual. Setiap divisi memiliki kompetensi, tanggung jawab, dan informasi yang berbeda, tetapi harus bekerja dalam sasaran proyek, jadwal, anggaran, dan standar kualitas yang sama. Penelitian tentang organisasi berbasis proyek menunjukkan bahwa komunikasi, pemecahan masalah, kepemimpinan kolaboratif, dan pemikiran strategis merupakan kompetensi penting yang mendukung keberhasilan proyek (Project Management Institute, 2023). Koordinasi lintas fungsi juga berkontribusi terhadap pembentukan pemahaman bersama, efisiensi proses, pengurangan konflik, dan peningkatan kinerja organisasi (Mushi & Mchopa, 2024; González-Mohino *et al.*, 2024).

Kompleksitas koordinasi dalam perusahaan *system integrator* menjadikan gaya komunikasi pimpinan sebagai elemen penting dalam menyelaraskan informasi, menentukan prioritas, mempercepat pengambilan keputusan, dan meminimalkan kesalahan komunikasi selama siklus proyek. Perubahan kebutuhan pelanggan, keterlambatan informasi teknis, ketergantungan antardivisi, dan tekanan penyelesaian proyek dapat menimbulkan ketidakpastian yang membutuhkan komunikasi adaptif. Dalam konteks ini, pimpinan perlu memilih gaya dan saluran komunikasi berdasarkan urgensi, kompleksitas pesan, karakteristik penerima, serta risiko yang dihadapi proyek. Kemampuan tersebut sejalan dengan tuntutan kepemimpinan digital yang menekankan fleksibilitas, pemberdayaan, kolaborasi, orientasi pelanggan, dan pengelolaan perubahan (AlNuaimi *et al.*, 2022; Tagscherer & Carbon, 2023; Schiuma *et al.*, 2024).

Komunikasi pimpinan juga berkaitan dengan kualitas pelayanan karena koordinasi internal menentukan kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan pelanggan secara tepat, cepat, konsisten, dan profesional. Informasi yang jelas antara divisi penjualan, teknis, pengadaan, dan layanan purnajual dapat mengurangi kesalahan spesifikasi, keterlambatan pekerjaan, serta ketidaksesuaian hasil implementasi. Sebaliknya, komunikasi yang terfragmentasi dapat menyebabkan ketidakjelasan tanggung jawab, keterlambatan respons, pekerjaan ulang, dan menurunnya kepercayaan pelanggan. Oleh karena itu, kualitas pelayanan tidak hanya dibentuk

pada titik interaksi langsung dengan pelanggan, tetapi juga melalui efektivitas komunikasi dan koordinasi internal selama perencanaan, pelaksanaan, serah terima, dan pemeliharaan sistem.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan komunikasi internal berkontribusi terhadap pengembangan kapabilitas, keterlibatan karyawan, kolaborasi, dan kinerja organisasi (Chatterjee *et al.*, 2023; Wuersch *et al.*, 2024; Neill & Kang, 2024). Penelitian pada organisasi berbasis proyek juga menempatkan komunikasi dan kepemimpinan kolaboratif sebagai faktor penting dalam keberhasilan proyek (Project Management Institute, 2023), sedangkan studi koordinasi lintas fungsi menunjukkan pentingnya keterampilan interpersonal, pengelolaan pengetahuan, dan integrasi aktivitas antarunit (Mushi & Mchopa, 2024; González-Mohino *et al.*, 2024). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sektor pemerintahan, pendidikan, teknologi informasi, perhotelan, pengadaan, dan organisasi jasa secara umum.

Penelitian yang secara khusus membahas implementasi gaya komunikasi pimpinan pada perusahaan audiovisual berbasis proyek dan *system integrator* di Indonesia masih relatif terbatas. Penelitian sebelumnya juga cenderung menempatkan komunikasi kepemimpinan, koordinasi lintas divisi, dan kualitas pelayanan sebagai konstruk yang dianalisis secara terpisah. Akibatnya, belum banyak bukti empiris yang menjelaskan bagaimana gaya komunikasi pimpinan diterapkan dalam interaksi sehari-hari, bagaimana komunikasi tersebut membentuk koordinasi lintas divisi, serta bagaimana koordinasi internal berkontribusi terhadap kualitas pelayanan dalam seluruh siklus proyek audiovisual.

Kesenjangan tersebut menjadi penting karena perusahaan audiovisual berbasis proyek memiliki karakteristik yang berbeda dari perusahaan jasa pada umumnya. Pelaksanaan proyek melibatkan integrasi perangkat keras, perangkat lunak, jaringan, desain teknis, pengadaan, instalasi, pengujian, pelatihan pengguna, dan layanan purnajual. Selain itu, perubahan kebutuhan pelanggan dan keterbatasan waktu mengharuskan pimpinan mampu mengelola komunikasi formal dan informal secara fleksibel. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi gaya komunikasi pimpinan dalam membangun koordinasi lintas divisi serta kontribusinya terhadap pembentukan kualitas pelayanan di PT Indovisual Presentatama Surabaya. Penelitian ini diharapkan memperluas kajian komunikasi organisasi dan kepemimpinan digital sekaligus memberikan dasar praktis bagi pengembangan strategi komunikasi pada perusahaan audiovisual berbasis proyek.

Tabel 1. Posisi Penelitian (*Research Positioning*)

Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Kesenjangan Penelitian
DeRue <i>et al.</i> (2023)	Komunikasi kepemimpinan dalam organisasi	Komunikasi pemimpin berperan dalam meningkatkan efektivitas individu, tim, dan organisasi.	Belum menjelaskan implementasi gaya komunikasi pimpinan pada perusahaan audio visual berbasis proyek.
Van Quaquebeke & Gerpott (2023)	Fleksibilitas komunikasi pemimpin	Fleksibilitas komunikasi meningkatkan keterlibatan bawahan dan efektivitas hubungan kerja.	Belum menghubungkan gaya komunikasi pimpinan dengan koordinasi lintas divisi dan kualitas pelayanan.
Rachmani <i>et al.</i> (2025)	Tren penelitian komunikasi kepemimpinan	Komunikasi kepemimpinan berkontribusi terhadap motivasi, kepercayaan, dan kinerja organisasi.	Belum mengkaji implementasi komunikasi kepemimpinan pada perusahaan <i>system integrator</i> di Indonesia.
Penelitian ini	Implementasi gaya komunikasi pimpinan pada	Menganalisis implementasi gaya komunikasi pimpinan dalam membangun koordinasi	Mengisi kesenjangan konseptual, kontekstual, empiris, dan praktis

Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Kesenjangan Penelitian
	perusahaan audio visual berbasis proyek	lintas divisi serta kontribusinya terhadap pembentukan kualitas pelayanan berdasarkan <i>Communicator Style Theory</i> dan SERVQUAL.	mengenai komunikasi kepemimpinan pada perusahaan audio visual berbasis proyek dan <i>system integrator</i> .

Penelitian ini menawarkan kebaruan pada empat aspek. Dari aspek kontekstual, penelitian ini mengkaji implementasi gaya komunikasi pimpinan pada perusahaan audio visual berbasis proyek dan *system integrator*, yang masih relatif jarang menjadi objek penelitian komunikasi organisasi di Indonesia. Dari aspek konseptual, penelitian ini mengintegrasikan *Communicator Style Theory* yang dikemukakan Norton dengan konsep kualitas pelayanan melalui pendekatan SERVQUAL untuk menjelaskan hubungan antara gaya komunikasi pimpinan, koordinasi lintas divisi, dan pembentukan kualitas pelayanan. Dari aspek metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif untuk mengeksplorasi implementasi komunikasi pimpinan pada setiap tahapan proyek secara mendalam. Dari aspek praktis, penelitian ini menghasilkan rekomendasi empiris mengenai praktik komunikasi kepemimpinan yang dapat memperkuat koordinasi lintas divisi dan meningkatkan kualitas pelayanan pada perusahaan audio visual berbasis proyek.

Berdasarkan fenomena penelitian, sintesis penelitian terdahulu, dan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi gaya komunikasi pimpinan pada perusahaan audio visual berbasis proyek dalam membangun koordinasi lintas divisi serta kontribusinya terhadap pembentukan kualitas pelayanan. Penelitian ini berfokus pada identifikasi karakteristik gaya komunikasi pimpinan berdasarkan *Communicator Style Theory*, implementasinya pada setiap tahapan pelaksanaan proyek, faktor pendukung dan penghambat efektivitas komunikasi, serta implikasinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan berdasarkan perspektif SERVQUAL.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi gaya komunikasi pimpinan dalam membangun koordinasi lintas divisi serta kontribusinya terhadap kualitas pelayanan pada perusahaan audiovisual berbasis proyek. Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks organisasi yang nyata, terutama ketika batas antara fenomena komunikasi dan lingkungan organisasinya tidak dapat dipisahkan secara tegas (Yin, 2018; Busetto et al., 2020). Penelitian dilaksanakan di PT Indovisual Presentatama Surabaya. Fokus penelitian mencakup komunikasi pimpinan dalam koordinasi proyek yang melibatkan divisi *sales, presales, project management, engineering, procurement*, dan *after-sales service*.

Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan, pengalaman, dan penguasaan informasi mengenai proses komunikasi serta pelaksanaan proyek. Teknik ini memungkinkan pemilihan informan yang paling relevan dengan tujuan penelitian dan mampu memberikan data yang kaya serta spesifik (Campbell et al., 2020). Informan penelitian terdiri atas pimpinan perusahaan, manajer proyek, staf teknis, serta karyawan dari divisi terkait yang terlibat langsung dalam koordinasi lintas fungsi. Jumlah informan sebanyak [jumlah informan] orang dengan kriteria memiliki pengalaman dalam pelaksanaan proyek audiovisual dan memahami pola komunikasi antardivisi.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar pembahasan tetap berfokus pada tujuan penelitian sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara mendalam (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Pedoman wawancara mencakup karakteristik gaya komunikasi pimpinan, proses koordinasi, media

komunikasi, hambatan komunikasi, penyelesaian masalah, dan implikasi komunikasi terhadap kualitas pelayanan. Observasi digunakan untuk mengamati praktik komunikasi dan interaksi antardivisi selama pelaksanaan pekerjaan, sedangkan dokumentasi dilakukan terhadap standar operasional prosedur, laporan proyek, notulen rapat, dan dokumen internal lain yang relevan. Kombinasi ketiga teknik tersebut mendukung pengumpulan data yang kontekstual dan memungkinkan pemeriksaan silang antarsumber (Busetto et al., 2020).

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2020). Kondensasi dilakukan dengan menyeleksi, mengodekan, dan mengelompokkan data berdasarkan tema gaya komunikasi, koordinasi lintas divisi, hambatan komunikasi, dan kualitas pelayanan. Data kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif dan matriks antartema untuk mengidentifikasi pola serta hubungan antarfenomena. Analisis berlangsung secara iteratif sejak pengumpulan data hingga diperoleh kesimpulan yang konsisten. Kredibilitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking* dengan meminta informan menilai kesesuaian ringkasan hasil wawancara serta interpretasi peneliti. Penggunaan beberapa prosedur tersebut bertujuan memperkuat kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas hasil penelitian (McKim, 2023; Ahmed, 2024; Lloyd et al., 2024).

Tabel 2. Profil Informan

Kode Informan	Jabatan	Lama Bekerja	Peran dalam Penelitian
I1	Branch Manager	12 tahun	Informan utama
I2	Project Manager	8 tahun	Informan utama
I3	Sales	6 tahun	Informan pendukung
I4	Engineer	5 tahun	Informan pendukung
I5	Procurement	4 tahun	Informan pendukung
I6	After Sales	7 tahun	Informan pendukung

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan PT Indovisual Presentatama Surabaya menerapkan gaya komunikasi yang adaptif dengan menyesuaikan karakteristik pesan, media komunikasi, serta tingkat urgensi pekerjaan pada setiap tahapan pelaksanaan proyek. Komunikasi tidak hanya dilakukan melalui rapat koordinasi (*briefing*), tetapi juga memanfaatkan media digital seperti *WhatsApp*, surat elektronik (*email*), dan komunikasi melalui telepon untuk mempercepat penyampaian informasi. Pemilihan media komunikasi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan koordinasi antardivisi sehingga proses pengambilan keputusan dapat berlangsung secara efektif dan responsif terhadap perubahan kondisi proyek. Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan tidak bergantung pada satu pola komunikasi, melainkan mengombinasikan komunikasi formal dan informal sesuai dengan situasi yang dihadapi. Salah seorang informan dari divisi *Sales* menjelaskan bahwa pemilihan media komunikasi disesuaikan dengan kondisi proyek. Menurut informan:

"Pimpinan akan memberikan instruksi melalui metode di atas tergantung dari tingkat urgensi proyek." (Informan Sales/I3)

Selain memanfaatkan berbagai media komunikasi, pimpinan juga menempatkan koordinasi sebagai bagian utama dalam pengelolaan proyek. Berdasarkan hasil wawancara, setiap perubahan kebutuhan pelanggan, perubahan spesifikasi teknis, maupun kendala pelaksanaan proyek dikomunikasikan melalui koordinasi lintas divisi yang melibatkan Project Manager, sales, presales, engineering, procurement, dan after sales service. Mekanisme tersebut memungkinkan setiap divisi memperoleh informasi yang sama sehingga risiko kesalahan komunikasi dapat diminimalkan. Informan juga menyampaikan bahwa pimpinan memberikan arahan secara langsung ketika terjadi perubahan prioritas pekerjaan agar seluruh anggota tim memiliki pemahaman yang seragam terhadap target proyek.

Karakteristik komunikasi tersebut menunjukkan kesesuaian dengan Communicator Style Theory yang dikemukakan Norton, khususnya pada dimensi attentive, friendly, precise, dan communicator image. Dimensi attentive tercermin dari kemampuan pimpinan mendengarkan masukan serta memastikan informasi dipahami oleh setiap divisi sebelum keputusan diambil. Dimensi friendly terlihat melalui komunikasi yang terbuka sehingga anggota tim merasa lebih mudah menyampaikan kendala selama pelaksanaan proyek. Sementara itu, dimensi precise tampak dari penyampaian instruksi yang menekankan kejelasan spesifikasi pekerjaan, jadwal pelaksanaan, dan pembagian tanggung jawab antardivisi. Adapun dimensi communicator image tercermin dari kemampuan pimpinan membangun kredibilitas melalui konsistensi penyampaian informasi dan keterlibatan aktif dalam proses koordinasi proyek.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian DeRue et al. (2023) yang menyatakan bahwa efektivitas komunikasi kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyampaikan informasi, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan strategi komunikasi dengan karakteristik organisasi dan kompleksitas pekerjaan. Demikian pula, Van Quaquebeke dan Gerpott (2023) menjelaskan bahwa fleksibilitas komunikasi pemimpin berkontribusi terhadap peningkatan koordinasi, kepercayaan, dan efektivitas hubungan kerja. Pada konteks perusahaan audio visual berbasis proyek, fleksibilitas tersebut menjadi semakin penting karena setiap proyek memiliki karakteristik teknis, kebutuhan pelanggan, dan tingkat kompleksitas yang berbeda sehingga menuntut komunikasi yang cepat, jelas, dan terintegrasi.

Hasil penelitian ini juga memperlihatkan bahwa karakteristik gaya komunikasi pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme integrasi organisasi yang menghubungkan berbagai fungsi kerja dalam satu proses pelayanan. Komunikasi yang adaptif memungkinkan setiap divisi memahami perannya secara lebih jelas, mempercepat penyelesaian permasalahan yang muncul selama proyek berlangsung, serta mendukung terciptanya koordinasi yang lebih efektif. Dengan demikian, gaya komunikasi pimpinan menjadi salah satu faktor strategis yang mendukung keberhasilan pelaksanaan proyek sekaligus membentuk kualitas pelayanan perusahaan kepada pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi komunikasi dalam koordinasi lintas divisi di PT Indovisual Presentatama Surabaya berlangsung secara terintegrasi melalui keterlibatan berbagai unit kerja, yaitu sales, presales, project management, engineering, procurement, dan after sales service. Setiap divisi memiliki peran yang saling berkaitan sehingga keberhasilan pelaksanaan proyek sangat bergantung pada kelancaran pertukaran informasi antarbagian. Berdasarkan hasil wawancara, komunikasi dimulai sejak tahap identifikasi kebutuhan pelanggan oleh divisi sales yang kemudian diteruskan kepada presales untuk menyusun solusi teknis. Selanjutnya, informasi proyek dikoordinasikan oleh Project Manager kepada divisi engineering sebagai pelaksana teknis, procurement sebagai penyedia kebutuhan material, serta after sales service sebagai penanggung jawab layanan purna jual. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa komunikasi tidak berlangsung secara linear, tetapi bersifat kolaboratif dan melibatkan koordinasi yang berkesinambungan selama seluruh siklus proyek.

Dalam pelaksanaannya, pimpinan menerapkan komunikasi yang adaptif dengan memanfaatkan berbagai media sesuai kebutuhan koordinasi. Rapat koordinasi (briefing) digunakan untuk menyampaikan target proyek, pembagian tugas, serta evaluasi pelaksanaan pekerjaan, sedangkan WhatsApp, email, dan komunikasi melalui telepon dimanfaatkan untuk mempercepat penyampaian informasi ketika terjadi perubahan kebutuhan pelanggan atau kendala teknis di lapangan. Kombinasi komunikasi formal dan informal tersebut memungkinkan setiap divisi memperoleh informasi secara cepat sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan tanpa menghambat jadwal pelaksanaan proyek. Informan juga menyampaikan bahwa setiap perubahan spesifikasi maupun permasalahan teknis selalu dikomunikasikan melalui Project Manager agar informasi yang diterima setiap divisi tetap konsisten dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa setiap perubahan kebutuhan pelanggan segera dikoordinasikan dengan divisi terkait. Informan *Project Manager* menyatakan:

"Ketika ada komplain dari user terkait pemindahan letak pemasangan produk maka perlu mengkondisikan ke Engineering." (Informan Project Manager/I2)

Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan komunikasi yang memengaruhi efektivitas koordinasi lintas divisi. Hambatan tersebut meliputi perubahan kebutuhan pelanggan selama proyek berlangsung, informasi teknis yang belum lengkap pada tahap awal pekerjaan, keterlambatan pengadaan material, serta potensi kesalahpahaman dalam komunikasi melalui media digital. Kondisi tersebut menuntut pimpinan untuk melakukan klarifikasi secara cepat melalui diskusi bersama maupun rapat koordinasi sehingga setiap perubahan dapat segera dipahami oleh seluruh divisi yang terlibat. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh kecepatan penyampaian informasi, tetapi juga oleh kemampuan pimpinan dalam memastikan kesamaan persepsi di antara seluruh anggota tim.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa implementasi komunikasi lintas divisi mencerminkan beberapa dimensi dalam Communicator Style Theory, khususnya *attentive*, *precise*, *friendly*, dan *communicator image*. Pimpinan menunjukkan karakter *attentive* melalui kesediaan menerima masukan dari setiap divisi sebelum menetapkan keputusan, sedangkan karakter *precise* tercermin dari penyampaian instruksi yang jelas mengenai spesifikasi pekerjaan, jadwal pelaksanaan, dan pembagian tanggung jawab. Di sisi lain, komunikasi yang terbuka dan kolaboratif menggambarkan dimensi *friendly*, sementara konsistensi pimpinan dalam mengoordinasikan berbagai divisi memperkuat *communicator image* sebagai pemimpin yang kredibel. Penerapan karakteristik tersebut mendorong terciptanya koordinasi yang lebih efektif dan mengurangi potensi kesalahan komunikasi selama pelaksanaan proyek.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan DeRue *et al.* (2023) yang menegaskan bahwa efektivitas komunikasi kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin mengintegrasikan informasi dan mengelola interaksi antaranggota organisasi. Selain itu, Van Quaquebeke dan Gerpott (2023) menjelaskan bahwa komunikasi yang fleksibel mampu meningkatkan koordinasi, kepercayaan, dan efektivitas kerja tim. Pada konteks perusahaan audio visual berbasis proyek, penelitian ini memperlihatkan bahwa fleksibilitas komunikasi tidak hanya mempercepat arus informasi, tetapi juga menjadi mekanisme penting dalam menyelaraskan aktivitas lintas divisi sehingga setiap tahapan proyek dapat berjalan secara lebih terkoordinasi dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan komunikasi dalam koordinasi lintas divisi tidak selalu berjalan tanpa kendala. Hambatan yang paling sering dihadapi meliputi perubahan kebutuhan pelanggan selama proyek berlangsung, informasi teknis yang belum lengkap pada tahap awal pekerjaan, keterlambatan pengadaan material, serta potensi kesalahpahaman dalam penyampaian informasi melalui media komunikasi digital. Perubahan spesifikasi pekerjaan sering kali memengaruhi jadwal pelaksanaan proyek dan menuntut setiap divisi untuk segera menyesuaikan rencana kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompleksitas proyek pada perusahaan audio visual tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola arus informasi secara cepat dan akurat.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, pimpinan menerapkan strategi komunikasi yang menekankan koordinasi secara berkelanjutan melalui briefing, rapat koordinasi, diskusi langsung, serta pemanfaatan media digital seperti WhatsApp, email, dan telepon. Setiap perubahan spesifikasi maupun kendala di lapangan segera dikomunikasikan melalui Project Manager sebelum diteruskan kepada divisi terkait sehingga seluruh anggota tim memperoleh informasi yang sama. Selain itu, pimpinan mendorong komunikasi dua arah dengan memberikan kesempatan kepada setiap divisi untuk menyampaikan masukan, mengklarifikasi informasi, dan mendiskusikan alternatif penyelesaian sebelum keputusan ditetapkan. Pendekatan tersebut membantu mengurangi kesalahan komunikasi, mempercepat penyelesaian permasalahan, serta menjaga kelancaran koordinasi selama pelaksanaan proyek.

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyampaikan informasi, tetapi juga oleh kemampuan membangun

kesamaan persepsi, memfasilitasi kolaborasi, dan merespons perubahan secara cepat. Perspektif Communicator Style Theory menjelaskan bahwa karakter komunikasi yang attentive, precise, dan friendly memungkinkan pimpinan membangun koordinasi yang lebih efektif dalam situasi kerja yang dinamis. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian DeRue et al. (2023) serta Van Quaquebeke dan Gerpott (2023) yang menegaskan bahwa komunikasi pemimpin yang adaptif mampu meningkatkan efektivitas koordinasi, memperkuat kepercayaan antartim, dan mendukung keberhasilan organisasi. Pada konteks perusahaan audio visual berbasis proyek, strategi komunikasi yang adaptif menjadi faktor penting untuk menjaga kontinuitas pekerjaan dan mempertahankan kualitas pelayanan kepada pelanggan meskipun menghadapi perubahan selama pelaksanaan proyek.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi gaya komunikasi pimpinan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan pada PT Indovisual Presentatama Surabaya. Komunikasi yang berlangsung secara terbuka, adaptif, dan terkoordinasi memungkinkan setiap divisi memperoleh informasi yang akurat mengenai kebutuhan pelanggan, spesifikasi teknis, jadwal pelaksanaan, serta perkembangan proyek. Kondisi tersebut membantu mengurangi kesalahan komunikasi, mempercepat proses penyelesaian pekerjaan, dan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara, informan menilai bahwa koordinasi yang baik antardivisi mempermudah penyelesaian permasalahan selama proyek berlangsung sehingga pelayanan dapat diberikan secara lebih cepat dan tepat.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan berkontribusi terhadap beberapa dimensi kualitas pelayanan berdasarkan model SERVQUAL. Pada dimensi reliability, komunikasi yang jelas dan konsisten membantu setiap divisi melaksanakan tugas sesuai spesifikasi proyek sehingga mengurangi risiko kesalahan pekerjaan. Pada dimensi responsiveness, pemanfaatan berbagai media komunikasi, seperti briefing, WhatsApp, email, dan telepon, memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan maupun kendala teknis di lapangan. Selanjutnya, dimensi assurance tercermin dari kemampuan pimpinan memberikan arahan yang jelas sehingga meningkatkan kepercayaan anggota tim dalam menjalankan tanggung jawabnya. Sementara itu, dimensi empathy terlihat melalui komunikasi dua arah yang memberikan kesempatan kepada setiap divisi untuk menyampaikan masukan dan kendala selama pelaksanaan proyek. Adapun dimensi tangibles didukung oleh koordinasi yang baik sehingga proses instalasi, pengujian sistem, dan layanan purna jual dapat dilaksanakan secara lebih terstruktur dan profesional.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan pada perusahaan audio visual berbasis proyek tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis atau kelengkapan teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi yang mengintegrasikan seluruh proses kerja lintas divisi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa komunikasi kepemimpinan berperan sebagai mekanisme koordinasi yang menghubungkan berbagai fungsi organisasi untuk menghasilkan pelayanan yang konsisten dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian DeRue et al. (2023) yang menegaskan bahwa komunikasi pemimpin yang efektif meningkatkan koordinasi dan kinerja organisasi, serta Van Quaquebeke dan Gerpott (2023) yang menyatakan bahwa fleksibilitas komunikasi pemimpin memperkuat kolaborasi dan efektivitas hubungan kerja. Dengan demikian, pada perusahaan audio visual berbasis proyek, gaya komunikasi pimpinan tidak hanya mendukung kelancaran pelaksanaan proyek, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam membangun kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Informan juga menilai bahwa peningkatan kualitas pelayanan dapat dicapai melalui komunikasi yang lebih persuasif.

"Komunikasi yang lebih persuasif dan solutif sehingga level kepercayaan dan kepuasan terhadap perusahaan lebih meningkat." (Informan After Sales/I6).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya komunikasi pimpinan di PT Indovisual Presentatama Surabaya diterapkan secara adaptif dengan memadukan komunikasi formal dan informal sesuai karakteristik pekerjaan, tingkat urgensi proyek, serta kebutuhan koordinasi lintas divisi. Pimpinan memanfaatkan berbagai media komunikasi, seperti *briefing*, rapat koordinasi, *WhatsApp*, *email*, dan telepon untuk memastikan informasi dapat diterima secara cepat, akurat, dan konsisten oleh seluruh divisi yang terlibat dalam pelaksanaan proyek. Karakteristik tersebut mencerminkan dimensi *Communicator Style Theory*, terutama *attentive*, *friendly*, *precise*, dan *communicator image*, yang mendukung efektivitas komunikasi organisasi dalam lingkungan kerja berbasis proyek. Implementasi gaya komunikasi pimpinan berkontribusi terhadap peningkatan koordinasi lintas divisi melalui penyelarasan informasi, percepatan pengambilan keputusan, dan penyelesaian permasalahan secara kolaboratif. Meskipun penelitian menemukan hambatan berupa perubahan kebutuhan pelanggan, informasi teknis yang belum lengkap, keterlambatan pengadaan material, dan potensi ambiguitas komunikasi digital, strategi komunikasi yang adaptif mampu meminimalkan dampak hambatan tersebut. Kondisi ini memperlihatkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh media yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan pimpinan membangun kesamaan persepsi dan kolaborasi antardivisi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa implementasi gaya komunikasi pimpinan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan melalui penguatan dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles*. Dengan demikian, komunikasi kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang mendukung keberhasilan pelaksanaan proyek dan peningkatan kualitas pelayanan pada perusahaan audio visual berbasis proyek. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian komunikasi organisasi melalui integrasi *Communicator Style Theory* dan SERVQUAL dalam konteks perusahaan *system integrator*. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi komunikasi kepemimpinan yang lebih efektif untuk memperkuat koordinasi lintas divisi dan meningkatkan kualitas pelayanan. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak perusahaan sejenis atau menggunakan pendekatan *mixed methods* agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi komunikasi kepemimpinan pada industri audio visual di Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh karyawan PT Indovisual Presentatama Surabaya yang telah memberikan izin, dukungan, serta kesediaan menjadi informan selama proses penelitian. Apresiasi juga disampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan arahan, masukan, dan bantuan dalam pengumpulan data hingga penyusunan artikel ini. Kontribusi seluruh pihak sangat berarti bagi terlaksananya penelitian ini dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358–1367. DOI: 10.1002/jac5.1441.
- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. DOI: 10.1016/j.glmedi.2024.100051.
- Alakaş, E. Ö. (2024). Digital transformational leadership and organizational agility in digital transformation: Structural equation modelling of the moderating effects of digital culture and digital strategy. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100517. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100517>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2024). *Survei penetrasi internet Indonesia 2024*. APJII.

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2024). *Survei penetrasi internet Indonesia 2024*. Audiovisual and Integrated Experience Association. (2024, August 21). *Pro AV revenue forecast to reach \$422 billion by 2029, according to new research from AVIXA*.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Persentase penduduk yang mengakses internet menurut provinsi, 2022-2024*. BPS.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik telekomunikasi Indonesia 2024*. BPS–Statistics Indonesia.
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2, 14. DOI: 10.1186/s42466-020-00059-z.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. DOI: 10.1177/1744987120927206.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital transformation and flexible performance management: A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- DeRue, D. S., et al. (2023). Leadership communication in modern organizations: A systematic review and research agenda. *Journal of Management*, 49(1), 120–145.
- González-Mohino, M., Donate-Manzanares, M. J., Guadamillas-Gómez, F., & Cabeza-Ramírez, L. J. (2024). Knowledge-oriented leadership for improved coordination as a solution to relationship conflict: Effects on innovation capabilities. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 388–403. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2306338>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Lane, J. N., Leonardi, P. M., Contractor, N. S., & DeChurch, L. A. (2023). Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. *Small Group Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/10464964231200015>
- Lloyd, N., Hyett, N., & Kenny, A. (2024). To member check or not to member check? An evaluation of member checking in an interpretive descriptive study. *International Journal of Qualitative Methods*, 23. DOI: 10.1177/16094069241301383.
- McKim, C. (2023). Meaningful member-checking: A structured approach to member-checking. *American Journal of Qualitative Research*, 7(2), 41–52.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mushi, G. O., & Mchopa, A. D. (2024). The influence of procurement skills on cross-functional coordination in public procurement: Evidence from Tanzania. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2324972. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2324972>
- Neill, M. S., & Kang, M. (2024). Guest editorial: Shifting role and challenges of internal communication in an age of workplace turbulence/disruption. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(3), 285–290. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2024-182>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Project Management Institute. (2023). *Pulse of the profession 2023: Power skills, redefining project success*.

- Rachmani, A., et al. (2025). Tren dan arah penelitian komunikasi kepemimpinan pada era digital di Indonesia. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 13(2), 88–104.
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Tagscherer, F., & Carbon, C.-C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100039. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039>
- Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2025). The digital leadership emerging construct: A multi-method approach. *Management Review Quarterly*, 75(1), 789–836. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>
- Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2023). The flexible leader: How communication adaptation drives subordinate engagement and team coordination. *The Leadership Quarterly*, 34(3), 101–115.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wuersch, L., Neher, A., Maley, J. F., & Peter, M. K. (2024). Using a digital internal communication strategy for digital capability development. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 167–188. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2330405>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.