STRATEGI KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MENDUKUNG IMPLEMENTASI SUSTAINABLE FINANCE PADA PEMBIAYAAN KREDIT KORPORASI (STUDI KASUS PT XYZ)

TESIS

Saptono Agus Irawan

55223120024

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI

UNIVERSITAS MERCU BUANA

JAKARTA

2026

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

STRATEGI KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MENDUKUNG IMPLEMENTASI SUSTAINABLE FINANCE PADA PEMBIAYAAN KREDIT KORPORASI (STUDI KASUS PT XYZ)

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister

Saptono Agus Irawan

55223120024

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI

UNIVERSITAS MERCU BUANA

JAKARTA

2026

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

HALAMAN PENYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Saptono Agus Irawan
NIM	:	55223120024
Fakultas/Program Studi	:	Fakultas Ilmu Komunikasi/ Magister Ilmu Komunikasi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis berjudul:
"Strategi Komunikasi Internal Dalam Mendukung Implementasi Sustainable Finance pada Pembiayaan Kredit Korporasi (Studi Kasus PT XYZ)" adalah hasil karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiarisme, pelanggaran hak cipta, atau konten ilegal dalam bentuk apapun dan tidak melanggar hukum atau hak pihak manapun.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menanggung seluruh konsekuensi hukum dan membebaskan Universitas Mercu Buana dari segala bentuk tuntutan hukum dan saya siap mendapatkan sanksi akademis yang berlaku di Universitas Mercu Buana.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 7 September 2026



Materai dan ttd

Saptono Agus Irawan

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
AKREDITASI UNGGUL

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Saptono Agus Irawan

NIM : 55223120024

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Dengan judul "Strategi Komunikasi Internal dalam Mendukung Implementasi *Sustainable Finance* pada Pembiayaan Kredit Korporasi (Studi Kasus PT XYZ)", telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal 10 Agustus 2026, didapatkan nilai persentase sebesar 22%.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 10 Agustus 2026
Administrator Turnitin

Miyono, S.Kom

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama	: Saptono Agus Irawan
NIM	: 55223120024
Fakultas/Program Studi	: Ilmu Komunikasi/ Magister Ilmu Komunikasi
Judul Tesis	: Strategi Komunikasi Internal Dalam Mendukung Implementasi Sustainable Finance pada Pembiayaan Kredit Korporasi (Studi Kasus PT XYZ)

Telah berhasil dipertahankan pada sidang tanggal 1 September 2026 di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana.

Disahkan oleh:

Pembimbing

(Dr. Farid Hamid Umarela, M.Si)
NIDN/NUPTK: 0301117301

Jakarta, 7 September 2026
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi	Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi
(Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si)	(Dr. Heri Budianto, M Si)
NIDN/NUPTK: 0318116602	NIDN/NUPTK: 0302097401

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "*Strategi Komunikasi Internal dalam Mendukung Implementasi Sustainable Finance pada Pembiayaan Kredit Korporasi (Studi Kasus PT XYZ)*" dengan baik. Penulisan tesis ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Komunikasi pada Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Mercu Buana, sekaligus menjadi bagian dari proses pembelajaran akademik yang panjang, penuh tantangan, dan memberikan pengalaman berharga bagi penulis.

Penyusunan tesis ini tidak hanya menjadi proses untuk memenuhi kewajiban akademik, tetapi juga memberikan kesempatan bagi penulis untuk memahami secara lebih mendalam mengenai peran komunikasi internal dalam mendukung perubahan dan transformasi organisasi, khususnya dalam penerapan prinsip *Sustainable Finance* pada pembiayaan kredit korporasi. Dalam proses tersebut, penulis memperoleh banyak pengetahuan, pengalaman, serta wawasan baru yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian komunikasi organisasi dan komunikasi strategis di sektor perbankan.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan penyelesaian penelitian ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, arahan, doa, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, penulis menyampaikan penghargaan dan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada:

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana (UMB), yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada jenjang Magister.
2. Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana sekaligus Ketua Sidang, yang telah memberikan arahan, pertanyaan, masukan, dan saran yang konstruktif bagi penyempurnaan tesis dan memberikan dukungan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan akademik di lingkungan Fakultas Ilmu Komunikasi.
3. Dr. Heri Budianto, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana, yang telah memberikan arahan dan dukungan selama penulis menjalani proses pendidikan hingga penyelesaian tesis.
4. Dr. Farid Hamid Umarella, M.Si., selaku Dosen Pembimbing, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan, masukan, kritik, saran, dan bimbingan yang sangat berarti selama proses penyusunan tesis. Berbagai pemikiran dan masukan yang diberikan menjadi bagian penting dalam penyempurnaan penelitian ini.
5. Dr. Elly Yuliawati, M.Si., selaku Penelaah, yang telah memberikan masukan, kritik, dan perspektif akademik yang berharga untuk meningkatkan kualitas penelitian dan penyusunan tesis ini.
6. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana, yang telah memberikan ilmu, pengalaman, pelayanan, dan dukungan selama penulis menjalani proses pendidikan.

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

7. Pihak PT XYZ, khususnya para informan dan pihak-pihak yang telah memberikan izin, waktu, informasi, serta dukungan data yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian. Kontribusi dan keterbukaan yang diberikan sangat membantu penulis dalam memahami strategi komunikasi internal dan implementasi *Sustainable Finance* dalam konteks pembiayaan kredit korporasi.
8. Keluarga tercinta, yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, semangat, motivasi, dan dukungan tanpa henti. Dukungan keluarga menjadi sumber kekuatan bagi penulis dalam menghadapi berbagai tantangan selama proses pendidikan dan penyelesaian tesis ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana, khususnya Menteng Angkatan 44, yang telah menjadi bagian dari perjalanan akademik penulis melalui berbagai diskusi, pertukaran pemikiran, kerja sama, serta dukungan selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis.
10. Serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, dukungan, doa, dan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian tesis ini. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan, baik dari aspek kajian, proses penelitian, maupun penyajiannya. Karena itu, penulis dengan terbuka menerima kritik dan saran yang konstruktif dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dan pengembangan penelitian di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu komunikasi, khususnya dalam kajian komunikasi organisasi, komunikasi internal, komunikasi strategis, dan perubahan organisasi. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi organisasi, khususnya sektor perbankan, dalam mengembangkan strategi komunikasi internal yang mampu mendukung pemahaman, internalisasi, dan penerapan prinsip *Sustainable Finance* dalam proses bisnis dan pembiayaan kredit korporasi.

Jakarta, September 2026

Saptono Agus Irawan

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Saptono Agus Irawan
NIM	:	55223120024
Fakultas/Program Studi	:	Ilmu Komunikasi/ Magister Ilmu Komunikasi
Judul Tesis	:	Strategi Komunikasi Internal Dalam Mendukung Implementasi Sustainable Finance pada Pembiayaan Kredit Korporasi (Studi Kasus PT XYZ)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif *(Non-exclusive Royalty-Free Right)*** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 7 September 2026

Yang menyatakan,



(Saptono Agus Irawan)

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

STRATEGI KOMUNIKASI INTERNAL DALAM MENDUKUNG IMPLEMENTASI SUSTAINABLE FINANCE PADA PEMBIAYAAN KREDIT KORPORASI (STUDI KASUS PT XYZ)

SAPTONO AGUS IRAWAN

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi internal terhadap prinsip *Sustainable Finance* di kalangan *Corporate Lending Officer* pada PT XYZ. Latar belakang penelitian didasarkan pada pentingnya komunikasi internal dalam mentransformasikan kebijakan *Sustainable Finance* dan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dari kebijakan organisasi menjadi pemahaman dan praktik dalam proses pembiayaan kredit korporasi. *Grand Theory* yang digunakan adalah Teori Komunikasi Organisasi, yang memandang komunikasi sebagai proses pembentukan dan pertukaran makna dalam organisasi. Teori tersebut didukung oleh *Strategic Communication*, *Social Construction of Reality*, *Stakeholder Theory*, *Institutional Theory*, *Legitimacy Theory*, dan *Lewin's Change Theory*. Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme dengan pendekatan kualitatif melalui metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap informan yang terlibat dalam perumusan, komunikasi, dan implementasi *Sustainable Finance*, serta melalui analisis dokumen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ telah menerapkan berbagai strategi komunikasi internal melalui *email blast*, portal internal, ESG Library, ESG News, pelatihan, *workshop*, rapat rutin, *town hall meeting*, *briefing* divisi, dan forum *Sustainability Committee*. Strategi tersebut telah membangun kesadaran dan pemahaman dasar pegawai mengenai *Sustainable Finance* dan ESG. Namun, komunikasi masih didominasi pola *top-down*, bersifat informatif, dan berorientasi pada kepatuhan (*compliance-driven*). Pemahaman pegawai juga masih cenderung konseptual dan belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam praktik pembiayaan. Keterbatasan *roadmap*, target dan KPI ESG, kerangka operasional, parameter penilaian, serta *ESG scoring system* menyebabkan ESG belum terintegrasi secara optimal dalam analisis dan pengambilan keputusan kredit. Berdasarkan Teori Komunikasi Organisasi dan didukung oleh perspektif Komunikasi Strategis, Institutional Theory, Stakeholder Theory, serta Lewin's Change Theory, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal PT XYZ masih berada pada tahap awal transformasi (*unfreezing*). Oleh karena itu, diperlukan pergeseran dari komunikasi berbasis informasi dan kepatuhan menuju komunikasi strategis, dialogis, dan berorientasi bisnis, yang didukung integrasi ESG ke dalam proses bisnis, KPI, sistem analisis kredit, pengembangan kompetensi, dan budaya organisasi.

Kata Kunci: komunikasi internal, komunikasi strategis, *Sustainable Finance*, ESG, pembiayaan kredit korporasi.

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

INTERNAL COMMUNICATION STRATEGIES IN SUPPORT OF THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE FINANCE IN CORPORATE LENDING (A CASE STUDY OF PT XYZ)

SAPTONO AGUS IRAWAN

ABSTRACT

This study aims to analyse internal communication strategies regarding the principles of Sustainable Finance amongst Corporate Lending Officers at PT XYZ. The background to this research is based on the importance of internal communication in transforming Sustainable Finance policies and Environmental, Social, and Governance (ESG) principles from organisational policies into understanding and practice within the corporate lending process. The overarching theory employed is Organisational Communication Theory, which views communication as a process of meaning-making and exchange within organisations. This theory is underpinned by Strategic Communication, the Social Construction of Reality, Stakeholder Theory, Institutional Theory, Legitimacy Theory, and Lewin's Change Theory. This study employs a constructivist paradigm with a qualitative approach using the case study method. Data were obtained through in-depth interviews with informants involved in the formulation, communication and implementation of sustainable finance, as well as through the analysis of company documents. The research findings indicate that PT XYZ has implemented various internal communication strategies through email blasts, internal portals, the ESG Library, ESG News, training sessions, workshops, regular meetings, town hall meetings, divisional briefings, and Sustainability Committee forums. These strategies have fostered basic awareness and understanding amongst staff regarding Sustainable Finance and ESG. However, communication remains predominantly top-down in nature, is largely informative, and is compliance-driven. Employees' understanding also remains largely conceptual and has not yet been fully translated into financing practice. Limitations in the roadmap, ESG targets and KPIs, operational framework, assessment parameters and the ESG scoring system mean that ESG has not yet been optimally integrated into credit analysis and decision-making. Drawing upon Organizational Communication Theory and supported by the perspectives of Strategic Communication, Institutional Theory, Stakeholder Theory, and Lewin's Change Theory, the findings reveal that PT XYZ's internal communication strategy is still in the early stage of organizational transformation (unfreezing). Therefore, a shift is required from information- and compliance-based communication towards strategic, dialogic and business-oriented communication, supported by the integration of ESG into business processes, KPIs, credit analysis systems, competence development and organisational culture.

Keywords: internal communication, strategic communication, sustainable finance, ESG, corporate credit financing.

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL 0
HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PENYATAAN KARYA SENDIRI ii
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK iii
HALAMAN PENGESAHAN iv
KATA PENGANTAR v
ABSTRAK x
ABSTRACT xi
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
DAFTAR LAMPIRAN xvii

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Fokus Penelitian 4
1.3 Tujuan Penelitian 6
1.4 Manfaat Penelitian 6
1.4.1 Manfaat Akademis 6
1.4.2 Manfaat Praktis 7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 8
2.1 Penelitian Terdahulu 8
2.2 Kajian Teoritis 18
2.2.1 Komunikasi Organisasi 18
2.2.2 Komunikasi Strategis 19
2.2.3 Pemangku Kepentingan 19

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

2.2.4 Institusi 20
2.2.5 Lewin's Change 20
2.2.6 Legitimasi 21
2.2.7 Komunikasi Internal 21
2.2.8 Komitmen Pegawai 24
2.2.9 Prinsip ESG dan Keuangan Berkelanjutan 26
2.3 Kerangka Pemikiran 29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 35
3.1 Paradigma Penelitian 35
3.2 Metode Penelitian 36
3.3 Subjek Penelitian 37
3.4 Teknik Pengumpulan Data 38
3.4.1 Data Primer 39
3.4.2 Data Sekunder 40
3.5 Teknik Analisis Data 41
3.6 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data 42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 45
4.1 Objek Penelitian 45
4.1.1 Profil Singkat PT XYZ 45
4.1.2 Komitmen PT XYZ terhadap Sustainable Finance dan ESG 48
4.1.3 Struktur Organisasi Fungsi Corporate Banking dan Pembiayaan Korporasi 48
4.1.4 Matriks Stakeholder (Power–Interest Grid) 50
4.1.5 Identitas Informan 52
4.2 Hasil Penelitian 58
4.2.1 *Blueprint* Strategi Komunikasi Internal PT XYZ 59

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

4.2.2 Strategi Komunikasi Internal dalam Penyampaian Kebijakan Sustainable Finance.....61
4.2.3 Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Strategi Komunikasi Internal 75
4.2.4 Menganalisis strategi.....88
4.3 Pembahasan.....100
4.3.1 Temuan dan Analisis Teoritis 100
4.3.2 Analisis SWOT 116
4.3.3 Sintesis Pembahasan 121
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 123
5.1 Kesimpulan.....123
5.2 Saran.....125
DAFTAR PUSTAKA 128
LAMPIRAN.....131

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 12
2. Tabel 4.1 Informan Penelitian.....53
3. Tabel 4.2 Identifikasi Informan.....57
4. Tabel 4.3 Blueprint Strategi Komunikasi Internal PT XYZ Dalam Mendukung Implementasi Sustainable Finance.....61
5. Tabel 4.4 Tahapan Strategi Lewin's Change 61
6. Tabel 4.5 Pelatihan Dan Pendidikan Karyawan PT XYZ.....68
7. Tabel 4.6 Analisis SWOT Strategi Komunikasi Internal Sustainable Finance 118

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

DAFTAR GAMBAR

8. Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 34
9. Gambar 4.1 Mekanisme Implementasi Sustainable Finance Dalam Pembiayaan Kredit Korporasi Pt Xyz 48
10. Gambar 4.2 Struktur Organisasi Fungsi Corporate Banking Dan Pembiayaan Korporasi Yang Menjadi Ruang Lingkup Penelitian 50
11. Gambar 4.3 Matriks Power–Interest Grid 52
12. Gambar 4.4 Empat pilar keberlanjutan PT XYZ 69
13. Gambar 4.5 Aspek Environmental 71
14. Gambar 4.6 Implementasi ESG Aspek Social 73
15. Gambar 4.7 Implementasi ESG Aspek Governance 74
16. Gambar 4.8 Partisipasi aktif PT XYZ dalam SDGs 96
17. Gambar 4.9 Portofolio Kredit PT XYZ 98

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara Penelitian 131
2. Jawaban Narasumber 135
3. Hasil Turnitin 188
4. Permohonan Penelitian/Pengumpulan Data 185
5. Curiculum Vitae Peneliti 186

http://lib.mercubuana.ac.id
Menteng