
Strategi Komunikasi Krisis Shopee Kepada Penjual Atas Kebijakan Pembatasan Subsidi Ongkir

Muhammad Chandra Wicaksana^{1*}, Fitrianda An Nur²

^{1,2}Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Sastra, Budaya, dan Komunikasi, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia

Email: ¹muhammad2100030209@webmail.uad.ac.id, ²fitrinanda@comm.uad.ac.id

Abstract

Shopee's shipping subsidy strategy has attracted the government's attention as it is considered to affect fair competition in the e-commerce sector. The government views excessive shipping subsidy as potentially creating an unbalanced competitive environment for other businesses with limited resources, including local SMEs that rely on the marketplace ecosystem for sales. Therefore, this study aims to analyze the crisis communication strategy implemented by Shopee toward sellers in response to the government's policy restricting shipping subsidies. The primary focus is on the form of strategy employed and the patterns of messages communicated. Using the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) approach, this study explores the categories of crisis communication strategies that emerge in Shopee's response, particularly in the official Shopee app's Help Center. The research findings indicate that the government's policy to restrict shipping subsidies places Shopee in the Victim Cluster, meaning it is directly impacted by external policies beyond the company's internal control. In addition, Shopee did not use a denial strategy, but rather emphasized a diminish and rebuild approach to reduce negative perceptions while maintaining the trust of its seller partners. These findings are expected to contribute to the development of crisis communication theory and serve as a practical reference for e-commerce players in dealing with crises caused by external policy changes.

Keywords: Crisis Communication, E-Commerce, Communication Strategy, SCCT, Shopee, Shipping Subsidies

Abstrak

Strategi subsidi ongkir yang dijalankan Shopee memicu perhatian pemerintah karena dinilai dapat memengaruhi persaingan usaha yang sehat di sektor *e-commerce*. Pemerintah memandang subsidi ongkir yang terlalu masif berpotensi menciptakan persaingan tidak seimbang dengan pelaku usaha lain yang memiliki sumber daya terbatas, termasuk UMKM lokal yang menggantungkan penjualan pada ekosistem *marketplace*. Oleh karenanya, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis strategi komunikasi krisis yang diterapkan oleh Shopee kepada penjual dalam merespons kebijakan pembatasan subsidi ongkir oleh pemerintah. Fokus utama terletak pada bentuk strategi yang digunakan dan pola pesan yang disampaikan. Menggunakan pendekatan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), penelitian ini menelusuri kategori strategi komunikasi krisis yang muncul dalam respons Shopee, khususnya dalam edaran resmi aplikasi Shopee di Pusat Bantuan. Hasil penelitian menunjukkan

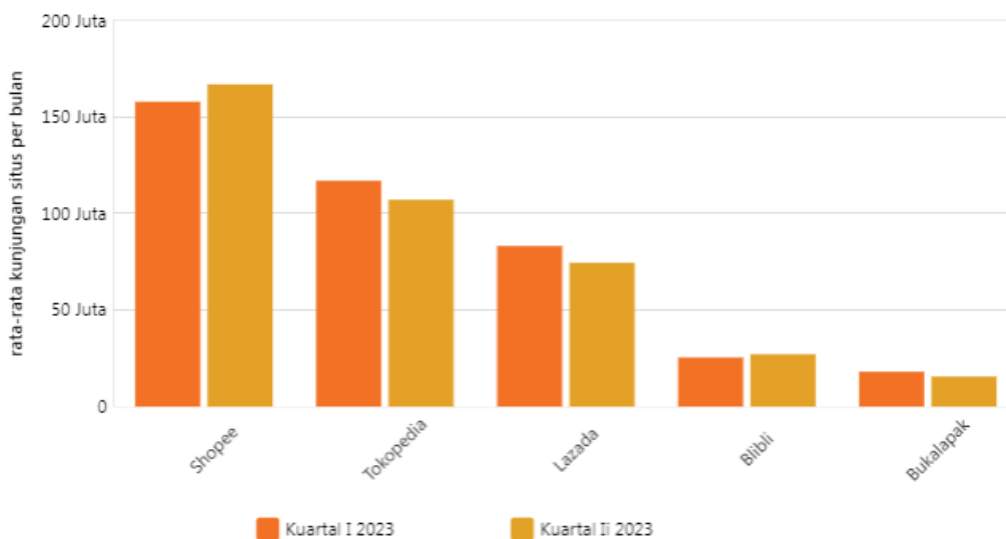
kebijakan pembatasan subsidi ongkir oleh pemerintah menempatkan Shopee pada posisi *Victim Cluster*, yaitu sebagai pihak yang terdampak langsung oleh kebijakan eksternal di luar kendali internal perusahaan. Di samping itu, Shopee tidak menggunakan strategi *deny*, melainkan lebih menonjolkan pendekatan *diminish* dan *rebuild* untuk mengurangi persepsi negatif sekaligus menjaga kepercayaan mitra penjual. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori komunikasi krisis, serta menjadi referensi praktis bagi pelaku *e-commerce* dalam menghadapi krisis akibat perubahan kebijakan eksternal.

Kata Kunci: Komunikasi Krisis, SCCT, Shopee, Subsidi Ongkir, E-Commerce, Strategi Komunikasi

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis digital di Indonesia mengalami pertumbuhan pesat yang ditandai dengan peningkatan pengguna teknologi informasi dan komunikasi (Jusuf, 2023). Masyarakat kini lebih memilih berbelanja secara daring dibandingkan mengunjungi toko langsung. Di era digital, *e-commerce* telah menjadi tulang punggung ekonomi global dan salah satu komponen terpenting dalam bisnis digital. *E-commerce* sendiri dapat dipahami sebagai penggunaan internet dan teknologi digital untuk melakukan transaksi bisnis yang mencakup berbagai aktivitas komersial, mulai dari pemasaran hingga distribusi barang dan jasa secara online (Silitonga, 2025).

Indonesia merupakan pasar yang menarik bagi startup *e-commerce* lantaran banyaknya jumlah penduduk yang dibarengi dengan pertumbuhan pengguna internet yang gesit. Terdapat beragam platform *e-commerce* yang buatan sendiri dan dibuat di Indonesia, diantaranya populer ialah Tokopedia, Bukalapak, Blibli, Shopee, dan JD.id (Bakhar dkk., 2023). Dari berbagai platform tersebut, Shopee menempati posisi dominan berkat strategi pemasaran yang agresif, *user interface* yang ramah pengguna, dan kampanye besar seperti pada tanggal dan bulan yang sama. Meskipun merupakan sebuah perusahaan yang berbasis di Singapura, ia memiliki kehadiran yang signifikan di Indonesia dan merupakan platform *e-commerce* yang populer di negara ini. Shopee menawarkan berbagai macam produk, termasuk fesyen, elektronik, dan barang-barang rumah tangga (Zuardi, 2025)



Gambar 1. Pengunjung E-Commerce
Sumber: <https://databoks.katadata.co.id/>

Berdasarkan data SimilarWeb, pada kuartal II 2023, Shopee mencatat rata-rata 166,9 juta kunjungan per bulan atau naik 5,7% dibandingkan kuartal sebelumnya, sementara platform lain justru menurun (Ahdiat, 2023). Menurut INDEF (Kusumadipraja & Rahmawati, 2024), 50% UMKM di Indonesia memanfaatkan Shopee untuk menjalankan usaha daring mereka. Hal ini menunjukkan besarnya ketergantungan pelaku usaha terhadap ekosistem Shopee. Khususnya dikarenakan strategi subsidi ongkir yang selama ini menjadi daya tarik utama bagi penjual dan pembeli.

Namun, di balik keberhasilan tersebut, strategi subsidi ongkir yang dijalankan Shopee memicu perhatian pemerintah karena dinilai dapat memengaruhi persaingan usaha yang sehat di sektor *e-commerce* (Wiraputra & Irwansyah, 2023). Pemerintah kemudian memberlakukan pembatasan subsidi ongkir guna menata ulang mekanisme promosi agar lebih adil dan berimbang. Kebijakan ini menjadi tantangan besar bagi Shopee karena berdampak langsung pada penjual sebagai mitra bisnis utama yang selama ini bergantung pada subsidi tersebut untuk menarik pembeli. Kondisi ini menempatkan Shopee pada situasi krisis komunikasi, di mana perusahaan perlu merumuskan strategi yang tepat guna menjaga kepercayaan penjual, mempertahankan loyalitas pengguna, serta melindungi reputasi perusahaan di tengah perubahan regulasi pemerintah.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menyoroti komunikasi krisis dalam konteks bisnis digital. Youngblood (2025) menegaskan pentingnya komunikasi yang transparan dan kepemimpinan adaptif dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan. Inas, dkk. (2024) menemukan bahwa Mixue Bangbarung menggunakan strategi *diminishing* dan *rebuild* untuk menanggapi isu sertifikasi halal, dengan memanfaatkan media sosial dan peningkatan layanan pelanggan. Sementara itu, Stevani (2025) menunjukkan bahwa respons cepat dan transparan disertai tindakan konkret berperan penting dalam memitigasi dampak negatif terhadap citra perusahaan. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih terbatas pada krisis internal perusahaan atau isu yang muncul secara spontan, belum menyentuh konteks kebijakan eksternal pemerintah yang menimbulkan krisis komunikasi terhadap mitra bisnis perusahaan.

Berangkat dari celah tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan mengkaji bagaimana sebuah perusahaan *e-commerce* seperti Shopee merumuskan strategi komunikasi krisis terhadap penjual dalam merespons kebijakan pembatasan subsidi ongkir oleh pemerintah. Dengan menggunakan pendekatan Situational Crisis Communication Theory (SCCT), penelitian ini berkontribusi pada pengayaan literatur komunikasi krisis di sektor *e-commerce* yang dihadapkan pada kebijakan eksternal, bukan semata krisis internal. Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana bentuk strategi komunikasi krisis yang diterapkan Shopee kepada penjual dalam merespons kebijakan pembatasan subsidi ongkir oleh pemerintah, dan bagaimana pola pesan yang disampaikan dalam strategi tersebut?

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) memahami bentuk strategi komunikasi krisis Shopee terhadap penjual, dan (2) menganalisis pola pesan yang digunakan dalam mengkomunikasikan kebijakan tersebut. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian komunikasi krisis dengan pendekatan SCCT dalam konteks *e-commerce*, sementara secara praktis dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam merespons perubahan regulasi pemerintah tanpa kehilangan kepercayaan mitra bisnis utamanya.

TINJAUAN PUSTAKA

Faustyna (2025) menyebutkan, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) merupakan teori komunikasi krisis yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs pada tahun 1995. Teori komunikasi krisis situasional ini sebetulnya terbentuk dari Teori

Atribusi yang mengungkapkan bahwa seseorang akan cenderung membuat atribusi dengan mencari penyebab seseorang melakukan suatu tindakan (Andung dkk., 2023). Teori ini memandu organisasi untuk menentukan cara merespons krisis dengan tepat, sesuai dengan jenis krisis dan seberapa besar tanggung jawab yang dianggap publik ada pada pihak organisasi (Faustyna, 2025). Dalam kata lain, organisasi harus merespons krisis atau peristiwa tak terduga yang mengancam reputasi perusahaan, laba perusahaan, dan/atau keselamatan pemangku kepentingan dan publik.

SCCT mengusulkan tiga kategori strategi komunikasi krisis yang berbeda, diantaranya: *deny strategies*, *diminish strategies*, dan *rebuild strategies*. *Deny strategies* digunakan saat organisasi berupaya menyangkal keterlibatan dalam krisis dengan tujuan mengurangi dampak negatif pada reputasi. *Diminish strategies* berfokus meredakan dampak krisis dan meminimalkan persepsi kesalahan organisasi. *Rebuild strategies* bertujuan memperbaiki hubungan dan reputasi organisasi setelah krisis terjadi. Pilihan strategi ini menyesuaikan pada seberapa besar tanggung jawab organisasi pada krisis yang menimpa (Shilfani dkk., 2025).

Menurut SCCT, bagaimana publik menilai siapa yang bertanggung jawab atas terjadinya krisis akan memengaruhi pilihan strategi komunikasi yang digunakan perusahaan. SCCT mengklasifikasikan krisis ke dalam tiga kategori utama, yaitu *Victim Cluster*, *Accidental Cluster*, dan *Preventable Cluster*. Setiap kategori menunjukkan tingkat tanggung jawab yang berbeda dan memerlukan pendekatan komunikasi yang berbeda juga, dipaparkan oleh Faustyna(2025) berikut.

1. Krisis karena Korban (*Victim Cluster*)

Krisis ini terjadi ketika organisasi juga menjadi korban dari peristiwa yang terjadi. Tingkat tanggung jawab organisasi sangat rendah atau bahkan nihil dalam cluster ini. Tujuan utama dalam *Victim Cluster* ialah menjaga kepercayaan dan empati publik serta meminimalisir kerusakan reputasi. Adapun strategi yang disarankan dalam situasi ini diantaranya:

- a) Instruksional, yakni memberikan informasi penting kepada publik untuk keselamatan.
- b) Menunjukkan empati, yakni menyampaikan simpati kepada korban lain.
- c) Memperkuat citra, yakni menjelaskan bahwa organisasi juga terdampak dan bekerja untuk membantu pemulihan.

2. Krisis karena Kecelakaan (*Accidental Cluster*)

Krisis dalam kategori ini muncul karena faktor tidak disengaja atau tanpa niat jahat dari organisasi, tingkat tanggung jawab yang dipersepsikan oleh publik tergolong sedang. Tujuan dari strategi ini ialah menunjukkan akuntabilitas terbatas dan menjaga kredibilitas organisasi. Adapun strategi komunikasi yang sesuai meliputi:

- a) *Justification*, yakni menjelaskan alasan terjadinya krisis dan meminimalisasi persepsi negatif.
- b) *Excuse*, yakni memberikan penjelasan bahwa krisis terjadi di luar kendali.
- c) *Corrective action*, yakni menyampaikan langkah-langkah yang sedang dilakukan untuk menghindari krisis serupa di masa depan.

3. Krisis karena Kesalahan Manusia/Organisasi (*Preventable Cluster*)

Krisis dalam kelompok ini merupakan krisis yang dianggap dapat dicegah jika organisasi menjalankan tata kelola yang baik. Publik memandang bahwa organisasi memiliki tanggung jawab tinggi atas terjadinya krisis ini. Strategi komunikasi yang direkomendasikan meliputi:

- a) *Apology*, yakni permintaan maaf terbuka dan jelas kepada publik.

- b) *Compensation*, yakni memberikan ganti rugi kepada pihak yang dirugikan.
- c) *Full corrective action*, yakni menunjukkan langkah nyata untuk memperbaiki kesalahan, memperbarui sistem, dan mencegah pengulangan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis isi (content analysis) untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana strategi komunikasi krisis dirumuskan dan disampaikan oleh Shopee kepada penjual dalam merespons kebijakan pembatasan subsidi ongkir yang ditetapkan oleh pemerintah (Noor, 2020). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian tidak terletak pada pengukuran kuantitatif, melainkan pada pemaknaan pesan dan strategi komunikasi yang muncul dalam konteks krisis. Melalui metode kualitatif, peneliti dapat menafsirkan secara kontekstual bagaimana Shopee membentuk narasi, memilih diksi, dan menyusun pola pesan yang bertujuan mempertahankan reputasi serta menjaga kepercayaan mitra bisnisnya.

Analisis isi dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin menelaah pola dan makna pesan dalam dokumen resmi (Siregar, 2025). Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi tema, kategori, serta strategi komunikasi krisis berdasarkan kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Pendekatan SCCT digunakan untuk memahami bagaimana perusahaan menyesuaikan bentuk respons terhadap jenis krisis yang dihadapi. Melalui kerangka ini, setiap pesan dianalisis untuk menentukan kategori strategi respons, seperti *deny* (menolak tanggung jawab), *diminish* (mereduksi tanggung jawab), *rebuild* (membangun kembali citra), atau *bolstering* (menegaskan hal positif perusahaan), serta untuk mengaitkannya dengan kluster krisis yang relevan, seperti *victim cluster* yang menunjukkan perusahaan sebagai pihak terdampak akibat kebijakan eksternal.

Data penelitian ini bersumber dari dokumen resmi Shopee yang diunggah pada laman Pusat Bantuan (Help Center), yang secara langsung berkaitan dengan program subsidi ongkir dan kebijakan promosi. Unit analisis berupa teks dalam bentuk paragraf atau pernyataan yang terdapat pada dokumen, seperti *Syarat dan Ketentuan Program Gratis Ongkir XTRA* (terakhir diperbarui pada 5 November 2025) dan pengumuman resmi tentang perubahan kebijakan subsidi ongkir oleh pemerintah. Pemilihan dokumen dilakukan secara purposif, yang mana berdasarkan tujuan tertentu (Juliani & Syahbudi, 2025), yakni hanya dokumen yang relevan dengan konteks krisis pembatasan subsidi ongkir serta ditujukan kepada penjual sebagai mitra bisnis utama Shopee.

Tahapan analisis dilakukan secara bertahap. Pertama, peneliti mengidentifikasi dan mengumpulkan seluruh dokumen yang relevan dari laman Pusat Bantuan Shopee. Kedua, teks pada dokumen tersebut diekstraksi dan disusun dalam format analisis untuk memudahkan proses pengkodean. Setiap paragraf atau pernyataan kemudian diklasifikasikan berdasarkan kategori strategi komunikasi krisis menurut SCCT. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan: (1) *unitizing* atau penentuan unit makna dalam teks, (2) *coding* dengan memberi label pada setiap unit sesuai kategori strategi SCCT, (3) *categorizing* untuk mengelompokkan hasil pengkodean, dan (4) *interpreting* atau penafsiran pola komunikasi yang muncul. Semua langkah ini mengikuti pedoman analisis isi kualitatif sebagaimana dijelaskan oleh Krippendorff (2019). Audit trail diterapkan dengan menyimpan dokumen asli, hasil ekstraksi teks, dan catatan pengkodean untuk proses verifikasi (Miles & Huberman, 2014). Penelitian ini bersumber dari dokumen publik yang tersedia secara daring, sehingga tidak memerlukan persetujuan etis (*informed consent*).

HASIL PENELITIAN

Krisis yang dihadapi Shopee dalam konteks kebijakan pembatasan subsidi ongkir oleh pemerintah tergolong dalam kategori *Victim Cluster* menurut *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*. Hal ini disebabkan oleh munculnya krisis akibat faktor eksternal, yakni kebijakan pemerintah melalui Permen Komdigi Nomor 8 Tahun 2025 yang mengatur batasan diskon ongkos kirim oleh perusahaan kurir (Pratama, 2025). Kebijakan tersebut berada di luar kendali Shopee, tetapi berdampak langsung terhadap strategi bisnisnya, terutama program subsidi ongkir yang selama ini menjadi daya tarik utama bagi konsumen (Yunitasari dkk., 2022)

Menariknya, Direktorat Jenderal Ekosistem Digital Komdigi menjelaskan bahwa aturan tersebut tidak membatasi promosi gratis ongkir yang diberikan oleh platform *e-commerce* seperti Shopee. Subsidi ongkir yang menjadi strategi marketing oleh *marketplace* tetap diperbolehkan selama bukan berasal dari kurir, melainkan dari perusahaan *e-commerce* itu sendiri. Regulasi ini ternyata justru ditujukan sebagai upaya melindungi kesejahteraan kurir, mencegah praktik perang harga yang merugikan logistik, dan menjaga keberlanjutan ekosistem layanan pos komersial (Latif, 2025). Dengan demikian, Shopee berada dalam posisi terdampak, bukan penyebab utama krisis.

Berdasarkan hasil analisis dokumen resmi Syarat dan Ketentuan Program Gratis Ongkir XTRA di laman Pusat Bantuan Shopee (Shopee, 2025), ditemukan dua strategi komunikasi krisis utama yang diterapkan perusahaan, yaitu (1) transparansi informasi dan (2) penyesuaian kebijakan internal. Pertama, aspek transparansi informasi terlihat pada penjelasan rinci Shopee terkait persyaratan program, hak dan kewajiban penjual, larangan penyalahgunaan, serta kemungkinan perubahan ketentuan sewaktu-waktu. Pada bagian I “Persyaratan Umum Partisipasi,” Shopee menuliskan:

“Shopee dapat sewaktu-waktu mengubah kriteria untuk menjadi Peserta Program dan rincian Program Gratis Ongkir XTRA dengan kebijaksanaannya sendiri, berdasarkan Kebijakan Shopee, sesuai dengan Persyaratan Layanan.” (Syarat & Ketentuan Program Gratis Ongkir XTRA, Bagian I: Persyaratan Umum Partisipasi) (Shopee, 2025)

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa Shopee mengkomunikasikan perubahan kebijakan secara terbuka kepada penjual sebagai bentuk tanggung jawab informasi. Kedua, aspek penyesuaian kebijakan internal tercermin dari upaya Shopee mempertahankan program gratis ongkir melalui skema baru yang melibatkan pembebanan sebagian biaya layanan kepada penjual. Dalam bagian II “Ketentuan Program,” Shopee menjelaskan:

“Penjual menyetujui adanya Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA untuk setiap transaksi yang berhasil... besaran biaya layanan dapat berubah sewaktu-waktu berdasarkan pertimbangan bisnis, operasional, dan/atau perubahan regulasi pemerintah.” (Syarat & Ketentuan Program Gratis Ongkir XTRA, Bagian II: Ketentuan Program, poin 6) (Shopee, 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa Shopee tetap berusaha menjaga daya tarik program gratis ongkir meski harus menyesuaikan mekanismenya sesuai regulasi pemerintah. Strategi ini mengindikasikan penerapan *diminish strategy*, di mana perusahaan berupaya mengurangi persepsi negatif tanpa menyangkal eksistensi krisis.

Bagian I: Persyaratan Umum Partisipasi dalam Program Gratis Ongkir XTRA

1. Untuk mengetahui kriteria menjadi Peserta Program (sebagaimana didefinisikan di bawah ini), Penjual dapat membuka tautan [ini](#). Shopee dapat sewaktu-waktu mengubah kriteria untuk menjadi Peserta Program dan rincian Program Gratis Ongkir XTRA dengan kebijaksanaannya sendiri, berdasarkan Kebijakan Shopee, sesuai dengan Persyaratan Layanan.
2. Program Gratis Ongkir XTRA hanya dapat diikuti oleh Penjual yang memenuhi kriteria berikut, yaitu: (i) Toko tidak memiliki riwayat pesanan yang tidak wajar/kejanggalan pada aktivitas akun, atau penyalahgunaan program lainnya untuk kepentingan pribadi (ii) Memastikan bahwa minimal satu dari pilihan jasa kirim yang tertera pada Bagian 2 telah diaktifkan. Penjual yang memenuhi kriteria di atas selanjutnya akan disebut sebagai "Peserta Program".
3. Apabila Peserta Program bermaksud memberhentikan keikutsertaannya pada program Gratis Ongkir XTRA, maka Peserta Program dapat mengisi [formulir berhenti bergabung](#). Dalam hal Peserta Program mengajukan permintaan untuk memberhentikan keikutsertaannya maka Peserta Program tersebut akan diberhentikan keikutsertaannya selambat-lambatnya 2 hari kerja setelah peserta mengajukan permintaan berhenti dari program. Jika Penjual bermaksud untuk bergabung kembali ke dalam program, Penjual dapat mengisi [formulir bergabung kembali](#).
4. Shopee berhak untuk menangguhkan dan/atau memberhentikan Program Gratis Ongkir XTRA untuk Peserta Program tertentu apabila Shopee menemukan adanya indikasi kecurangan atau penyalahgunaan oleh Peserta Program. Dalam hal Shopee menemukan adanya indikasi kecurangan atau penyalahgunaan oleh Peserta Program yang merugikan Shopee, Shopee berhak untuk meminta Peserta Program untuk menanggung seluruh Manfaat Biaya Kirim yang telah diberikan kepada Peserta Program selama mengikuti Program Gratis Ongkir XTRA.
5. Shopee berhak untuk sewaktu-waktu mengubah, menambahkan, atau memodifikasi syarat dan ketentuan, termasuk kriteria Peserta Program, ini tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada pengguna.

Gambar 3. Syarat dan Ketentuan Program Gratis Ongkir (2)

Sumber: <https://help.shopee.co.id/portal/4/article/71196-Syarat-dan-Ketentuan-Program-Gratiskan-Ongkir-XTRA>

Hasil analisis pada dokumen Syarat dan Ketentuan Program Gratis Ongkir XTRA bagian I pada gambar 3 di atas menunjukkan bahwa Shopee telah menerapkan aspek transparansi informasi dengan cukup baik. Hal ini terbukti dari beberapa poin, misalnya menjelaskan persyaratan umum untuk bisa mengikuti program, termasuk larangan penyalahgunaan dan syarat jasa kirim yang harus diaktifkan. Kedua, Shopee secara jelas mencantumkan haknya untuk mengubah syarat & ketentuan sewaktu-waktu sesuai kebijakan internal. Ketiga, terdapat informasi tentang cara berhenti & bergabung kembali, serta sanksi apabila penjual terbukti melakukan kecurangan.

Bagian II: Program Gratis Ongkir XTRA

1. Program Gratis Ongkir XTRA adalah program gratis ongkos kirim dari Shopee yang memberikan manfaat gratis ongkos kirim dengan jumlah yang ditentukan oleh Shopee berdasarkan Syarat dan Ketentuan Program Gratis Ongkir ini ("Program Gratis Ongkir XTRA").
2. Peserta Program mengakui dan setuju untuk membayarkan Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA untuk setiap transaksi yang berhasil ("Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA"). Transaksi berhasil yang dimaksud adalah transaksi dimana Pembeli telah menerima Produk dan Penjual telah menerima pembayaran tanpa adanya pengembalian dana maupun barang.
3. Peserta Program memahami bahwa pembeli harus melakukan penyelesaian transaksi melalui layanan pengiriman Rekomendasi Shopee dan minimal salah satu dari jasa kirim yang terdapat dibawah ini harus diaktifkan agar Voucher Gratis Ongkir dapat digunakan oleh pembeli:

Tipe Layanan Pengiriman	Jasa Kirim
Instant	GoSend Instant
	GrabExpress Instant
	SPX Instant
Instant - 2 Jam	SPX Instant - 2 Jam
Instant - 4 Jam	SPX Instant - 4 Jam
Reguler	Anteraja Reguler
	ID Express
	JNE Reguler
	JNE Reguler (Cashless)
	Ninja Xpress
	Pos Reguler
	SiCepat REG
	SPX Standard
Hemat Kargo*	Anteraja Cargo
	Anteraja Economy
	J&T Cargo
	JNE Trucking (JTR)
	Sentral Cargo
	SiCepat Gokil
	SiCepat Halu
	SPX Hemat
Sameday	Anteraja Sameday
	GoSend Sameday
	Grab Sameday
	SPX Sameday

*Perubahan nama Hemat menjadi Hemat Kargo dilakukan bertahap dimulai dari 2 Juni 2025

Selain daripada pengiriman yang dilakukan oleh jasa kirim yang tertera di atas, tarif pengiriman yang berlaku adalah tarif jasa kirim yang dipilih oleh Pembeli.

4. Peserta Program mengakui dan setuju bahwa Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA akan secara tetap dibebankan kepada Peserta Program dalam hal (i) Pembeli menyelesaikan transaksi dengan atau tanpa menggunakan Voucher Gratis Ongkir XTRA yang disediakan untuk Penjual, atau (ii) Pembeli menyelesaikan transaksi dengan atau tanpa menggunakan jasa kirim Anteraja Economy, Anteraja Reguler, Anteraja Kargo, Grab Express Instant, Gosend Instant, ID Express, J&T Cargo, JNE Reguler, JNE Trucking (JTR), Ninja Xpress, Sentral Cargo, SiCepat Gokil, SiCepat Halu, SiCepat REG, SPX Hemat, SPX Instant, atau SPX Standard.
5. Berikut adalah Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA yang dibebankan kepada Penjual sesuai dengan status Penjual:

Status Penjual	Total Biaya Layanan
Penjual Mall/Star/Star+/Non-Star	Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA = (Harga original Produk– total potongan dan/atau voucher diskon yang disediakan Peserta Program) x Persentase Biaya Layanan Sesuai Kategori Produk (cek di sini untuk rincian biaya layanan per kategori produk) Catatan: belum termasuk Biaya Administrasi penjual Mall/Star/Star+/Non-Star (dengan total pesanan lebih dari 50)

▲ Catatan:

- o Program Gratis Ongkir XTRA dapat dinikmati secara GRATIS (bebas biaya layanan) bagi Peserta Program dengan ketentuan bahwa:
 - Bagi Peserta Program yang telah tergabung pada Program dan memiliki order pertama sebelum tanggal 27 Juli 2025, bebas biaya layanan dapat dinikmati untuk 500 pesanan pertama yang terselesaikan sejak bergabung di Shopee. Biaya layanan akan dikenakan pada pesanan terselesaikan ke-501 dan seterusnya.
 - Bagi Peserta Program yang tergabung pada Program dan memiliki order pertama pada atau setelah tanggal 27 Juli 2025, bebas biaya layanan dapat dinikmati untuk (i) 500 pesanan pertama yang terselesaikan atau (ii) pesanan-pesanan yang dibuat selama enam bulan sejak tanggal pesanan pertama terselesaikan, manapun yang lebih dulu. Biaya layanan akan dikenakan pada pesanan terselesaikan ke-501 atau pada pesanan yang dibuat di hari pertama di bulan keenam setelah pesanan pertama terselesaikan, manapun yang lebih dulu.
6. Untuk menghindari keragu-raguan:
 - a. Bagi Penjual dengan status Penjual Non-Star, Penjual Star/Star+ dan Penjual Mall, Peserta Program memahami dan setuju bahwa maksimum nilai Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA yang dibayarkan oleh Peserta Program, tidak termasuk Biaya Administrasi untuk Produk Mall bagi Penjual Mall atau Biaya Administrasi Penjual Star/Star+ bagi Penjual Star/Star+ atau Biaya Administrasi Penjual Non-Star bagi Penjual Non-Star dengan jumlah pesanan lebih dari 50, adalah Rp20.000 (*dua puluh ribu Rupiah*) per kuantitas produk.
 - b. Shopee berhak mengubah maksimum nilai Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA dari waktu ke waktu dengan pemberitahuan kepada Peserta Program.
 - c. Apabila Penjual Star/Star+ atau Penjual Non-Star yang bersangkutan telah mengikuti program promosi atau program khusus yang diselenggarakan oleh Shopee untuk memberikan keuntungan lainnya untuk penjual dan dalam program tersebut Penjual Star/Star+ dan Penjual Non-Star telah mendapatkan suatu diskon khusus, maka Penjual Star/Star+ atau Penjual Non-Star tersebut menjadi tidak berhak untuk mendapatkan Diskon Biaya Layanan yang disebutkan di ayat (5) di atas.
 7. Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA merupakan Biaya Layanan tambahan dari biaya-biaya administrasi lainnya yang dibebankan kepada Penjual secara khusus.
 8. Peserta Program akan mendapatkan manfaat biaya kirim yang dapat digunakan oleh Pembeli ("**Manfaat Biaya Kirim**") dengan nilai nominal tertentu yang akan diterbitkan dalam bentuk voucher elektronik ("**Voucher Gratis Ongkir**"). Voucher Gratis Ongkir dapat digunakan oleh Pembeli dengan minimal nilai belanja tertentu yang ditentukan berdasarkan kebijakan tunggal Shopee ("**Nilai Minimum Belanja**"). Sewaktu-waktu Shopee berhak untuk mengubah nilai Manfaat Biaya Kirim dan Nilai Minimum Belanja sesuai dengan kebijakan dan pertimbangan Shopee dengan pemberitahuan kepada Peserta Program.
 9. Jumlah Manfaat Biaya Kirim dan ketentuan Nilai Minimum Belanja yang berlaku dapat diakses pada [link ini](#).
 10. Apabila biaya kirim aktual yang dibebankan kepada Pembeli lebih dari nominal Manfaat Biaya Kirim yang ditentukan, maka Pembeli berkewajiban untuk menanggung sisa biaya kirim tersebut.

Terakhir diubah: 25 Juli 2025

Gambar 4. Syarat dan Ketentuan Program Gratis Ongkir (3)
Sumber: <https://help.shopee.co.id/portal/4/article/71196-Syarat-dan-Ketentuan-Program-Gratis-Ongkir-XTRA>

Selain itu, strategi penyesuaian program juga tampak dari kebijakan Shopee yang tetap menyediakan fasilitas Voucher Gratis Ongkir, meski dengan ketentuan bahwa biaya layanan sebagian dibebankan kepada penjual. Hal ini terlihat di Bagian II pada gambar 4 di atas, yang memuat detail bahwa pada intinya: (1) Penjual menyetujui adanya Biaya Layanan Program Gratis Ongkir XTRA untuk setiap transaksi yang berhasil; (2) Ada batasan pesanan bebas biaya layanan untuk 500 transaksi pertama, kemudian biaya akan diberlakukan pada transaksi ke-501 atau setelah 6 bulan sejak pesanan pertama; dan (3) Rincian jasa kirim yang mendukung voucher gratis ongkir juga diatur secara rinci.

Usaha ini menunjukkan bahwa Shopee berusaha tetap memberikan manfaat gratis ongkir agar ekosistem *seller* tetap kompetitif, meskipun kebijakan pemerintah mewajibkan pembatasan subsidi melalui jasa kurir. Namun demikian, unsur komunikasi empatik tampak masih terbatas. Berdasarkan isi dokumen kebijakan yang telah dilampirkan dalam laman Pusat Bantuan Shopee, tidak terdapat kalimat atau bagian yang secara langsung menunjukkan permintaan maaf, pengakuan kesulitan penjual, atau bentuk dukungan moral lainnya. Semua isi kebijakan lebih berfokus pada detail teknis syarat, prosedur biaya, dan tata cara administrasi, tanpa ada narasi untuk membangun kedekatan emosional dengan penjual.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis dokumen resmi Syarat dan Ketentuan Program Gratis Ongkir XTRA yang diakses melalui laman Pusat Bantuan Shopee (Shopee, 2025), dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi krisis yang diterapkan Shopee lebih dominan mengarah pada *diminish strategy* dibandingkan *deny* atau *rebuild*. Strategi ini tampak dari upaya Shopee memberikan penjelasan yang transparan mengenai perubahan kebijakan, mekanisme biaya layanan, serta hak penjual untuk bergabung dan keluar dari program secara suka rela. Transparansi ini menjadi bentuk tanggung jawab informatif yang penting dalam mempertahankan kepercayaan publik ketika organisasi berada pada posisi *victim cluster*, yaitu ketika krisis muncul akibat faktor eksternal yang berada di luar kendali perusahaan.

Ditemukan pula bahwa perusahaan menggunakan pola komunikasi yang bersifat legal-formal dan informatif-edukatif. Gaya bahasanya menggunakan diksi teknis, kalimat pasif, dan struktur kalimat panjang yang menyerupai teks hukum. Misalnya, frasa “*Shopee berhak sewaktu-waktu mengubah, menanggihkan, atau menghentikan program tanpa pemberitahuan sebelumnya*” menunjukkan dominasi bahasa kontraktual yang menekankan posisi otoritatif perusahaan. Nada pesan yang dibangun bersifat netral dan impersonal, tanpa ekspresi empati terhadap penjual yang terdampak perubahan kebijakan. Shopee lebih menonjolkan aspek penjelasan prosedural ketimbang pendekatan emosional. Pola ini memperkuat bukti bahwa Shopee memilih strategi *diminish*.

Pola ini memperkuat bukti bahwa Shopee memilih strategi *diminish*, yaitu berupaya mengurangi persepsi negatif publik dengan menekankan faktor eksternal dan rasionalisasi kebijakan (Coombs, 2007). Menurut Coombs & Holladay (2010), organisasi dalam *victim cluster* sebaiknya mengutamakan pesan yang bersifat instruksional dan empatik, untuk mempertahankan kepercayaan publik. Sementara itu, pola bahasa legal-formal yang terlalu menonjol dapat mengaburkan elemen empati dan memperlemah efek *rebuilding image* (Neill, 2014). Meskipun Shopee berhasil menjaga transparansi dan konsistensi informasi, pendekatan komunikasinya masih belum sepenuhnya sesuai dengan pola ideal komunikasi krisis pada *victim cluster*, yang seharusnya menampilkan keseimbangan antara akurasi informasi dan kedekatan emosional.

Menurut *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), strategi komunikasi krisis harus disesuaikan dengan tingkat tanggung jawab yang dipersepsikan publik terhadap organisasi (Coombs, 2007). Dalam kasus ini, kebijakan pembatasan subsidi ongkir ditetapkan oleh pemerintah untuk menjaga iklim persaingan usaha yang sehat di sektor logistik. Shopee sebagai penyedia platform tidak memiliki kontrol langsung terhadap kebijakan tersebut, sehingga tanggung jawab publik terhadap krisis relatif rendah. Kondisi ini menempatkan Shopee pada kategori *victim cluster*, yang menuntut strategi komunikasi berbasis penjelasan, transparansi, dan penyesuaian kebijakan internal (Coombs & Holladay, 2010). Oleh karena itu, Shopee tidak dapat menggunakan strategi *deny*, karena menyangkal kebijakan pemerintah justru dapat menimbulkan persepsi negatif. Sebaliknya, strategi *diminish* memungkinkan perusahaan menjelaskan penyebab perubahan dan meminimalkan dampak negatifnya terhadap reputasi.

Secara tekstual, hal ini tercermin dalam pernyataan Shopee pada bagian Ketentuan Program yang menyebutkan:

“Shopee dapat mengubah kebijakan Program Gratis Ongkir setiap saat, termasuk namun tidak terbatas pada besaran subsidi, berdasarkan pertimbangan bisnis, operasional, dan/atau perubahan regulasi pemerintah.” (Syarat dan Ketentuan Program Gratis Ongkir XTRA, Bagian II: Ketentuan Program, poin 6).

Kutipan ini menunjukkan bahwa Shopee tidak menyangkal adanya perubahan subsidi, tetapi menekankan bahwa perubahan dilakukan sebagai bentuk penyesuaian terhadap regulasi pemerintah. Dengan demikian, strategi yang diterapkan lebih menitikberatkan pada rasionalisasi dan klarifikasi kebijakan, bukan pembelaan diri atau upaya pemulihan citra secara emosional. Pilihan ini sejalan dengan prinsip SCCT bahwa organisasi dalam *victim cluster* sebaiknya fokus pada penyampaian informasi faktual (*instructing information*) dan klarifikasi (*adjusting information*) agar publik memahami konteks krisis secara proporsional (Coombs, 2007).

Dari sisi framing pesan, Shopee menempatkan perubahan kebijakan sebagai langkah administratif yang bersifat wajar dan sah secara hukum. Framing semacam ini menjaga citra perusahaan tetap profesional dan konsisten, namun secara komunikatif berpotensi menciptakan jarak dengan pengguna, terutama penjual yang merasa terbebani oleh pembatasan subsidi ongkir. Jika dibandingkan dengan strategi komunikasi yang disarankan untuk *victim cluster* dalam teori *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), yaitu strategi instruksional, empati, dan citra positif (*instructing, adjusting, bolstering*), pola komunikasi Shopee masih belum sepenuhnya ideal. Dalam konteks *victim cluster*, perusahaan disarankan menyampaikan pesan yang menginformasikan langkah-langkah solutif (instruksional), menunjukkan empati terhadap dampak kebijakan (*adjusting*), serta memperkuat kepercayaan publik melalui reputasi positif (*bolstering*).

Namun, hasil analisis menunjukkan Shopee lebih menekankan pada aspek instruksional terbatas, misalnya memberikan panduan teknis mengenai perubahan program. Tetapi belum menampilkan bahasa yang bersifat empatik. Shopee juga tidak menggunakan narasi yang memperkuat citra (seperti menonjolkan komitmen untuk mendukung mitra penjual). Akibatnya, strategi yang diterapkan cenderung berorientasi administratif ketimbang relasional. Padahal, dalam konteks komunikasi krisis modern, elemen empatik merupakan aspek penting yang dapat memperkuat citra organisasi sebagai entitas yang peduli terhadap stakeholder-nya. Youngblood (2025) menegaskan bahwa empati memiliki peran signifikan dalam mereduksi resistensi dan meningkatkan loyalitas public. Karena selain berdimensi rasional, krisis juga berdampak pada emosional.

Minimnya komunikasi empatik dapat menimbulkan sejumlah konsekuensi. Pertama, penjual mungkin merasa kehilangan kedekatan emosional dengan platform karena perubahan biaya dianggap sebagai beban sepihak. Kedua, ketiadaan narasi apresiatif membuka ruang bagi penjual untuk membangun opini negatif di media sosial. Ketiga, secara jangka panjang, ketiadaan dukungan moral dapat menggerus kepercayaan yang telah dibangun selama ini. Dengan demikian, meskipun Shopee telah berhasil menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas informasi sesuai dengan karakteristik *victim cluster*, strategi ini belum sepenuhnya optimal dalam menjaga loyalitas penjual.

Dari perspektif teoretis, hasil ini menunjukkan bahwa *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) tetap relevan dalam konteks platform digital, terutama ketika organisasi menghadapi krisis akibat regulasi eksternal. Akan tetapi, hasil penelitian ini juga mengindikasikan perlunya perluasan konsep SCCT untuk menekankan pentingnya dimensi empatik dalam konteks komunikasi krisis berbasis platform. Dalam situasi *victim cluster*, organisasi dapat menggabungkan strategi *diminish* dengan unsur *rebuild* yang selektif, misalnya melalui penyampaian dukungan emosional, penghargaan terhadap mitra terdampak, atau penyediaan kompensasi sementara. Pendekatan hibrid ini sejalan dengan pandangan Coombs dan Holladay (2012), yang menekankan perlunya keseimbangan antara rasionalisasi dan hubungan emosional dengan publik.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi yang dapat diterapkan Shopee maupun platform e-commerce lainnya. Pertama, perlu adanya integrasi antara strategi *diminish* dan *rebuild*, seperti pemberian insentif sementara atau pengurangan biaya layanan pada periode transisi, agar penjual tidak merasa sepenuhnya menanggung beban kebijakan baru. Kedua, Shopee dapat menyisipkan pesan empatik dalam setiap pengumuman kebijakan, misalnya dengan menyatakan apresiasi atas kerja sama penjual selama masa penyesuaian. Ketiga, Shopee perlu memperkuat kanal komunikasi dua arah seperti *webinar* dan *help center* interaktif agar penjual dapat menyampaikan keluhan dan memperoleh respons langsung. Keempat, perlu dilakukan pemantauan aktif terhadap sentimen publik di media sosial agar potensi krisis lanjutan dapat diantisipasi sejak dini.

Dengan menerapkan rekomendasi tersebut, Shopee tidak hanya mempertahankan citra sebagai platform yang patuh terhadap kebijakan pemerintah, tetapi juga memperkuat persepsi sebagai organisasi yang tanggap, terbuka, dan berempati terhadap mitranya. Dengan demikian, strategi komunikasi krisis Shopee dalam menghadapi kebijakan pembatasan subsidi ongkir dapat dikatakan sudah sesuai dengan prinsip SCCT dalam hal transparansi dan penyesuaian kebijakan, namun masih perlu dikembangkan melalui komunikasi yang lebih empatik dan relasional guna menjaga kepercayaan serta loyalitas penjual dalam jangka panjang.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi krisis yang diterapkan Shopee dalam menghadapi kebijakan pembatasan subsidi ongkir lebih menonjolkan pola transparansi informasi dan penyesuaian kebijakan internal melalui pendekatan legal-formal dan informatif-edukatif. Pola komunikasi tersebut menunjukkan penerapan strategi *diminish*, di mana perusahaan berusaha menjelaskan situasi dan menegaskan bahwa krisis terjadi karena faktor eksternal, bukan akibat kesalahan internal. Meskipun strategi ini efektif dalam menjaga kejelasan informasi dan stabilitas operasional, Shopee belum sepenuhnya menerapkan elemen empatik yang disarankan dalam *victim cluster* menurut SCCT, seperti pesan yang menenangkan, instruksional, dan memperkuat hubungan emosional dengan penjual. Dengan demikian, komunikasi krisis Shopee dapat dinilai berhasil secara fungsional, namun masih

memerlukan penguatan aspek humanis agar dapat membangun kembali citra dan kepercayaan mitra bisnis secara lebih menyeluruh

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiat, A. (2023). *Pengunjung Shopee dan Blibli Naik pada Kuartal II 2023, E-Commerce Lain Turun*. Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/teknologi-telekomunikasi/statistik/80f599633e7131a/pengunjung-shopee-dan-blibli-naik-pada-kuartal-ii-2023-e-commerce-lain-turun>
- Andung, P. A., Messakh, J. J., & Doko, M. M. (2023). *Komunikasi Bencana: Konsep, Teori & Praktik Baik Berbasis Kearifan Lokal*. Zifatama Jawaara.
- Bakhar, M., Harto, B., Gugat, R. M. D., Hendrayani, E., & Setiawan, Z. (2023). *Perkembangan Startup di Indonesia (Perkembangan Startup di Indonesia dalam berbagai bidang)*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. In *Corporate Reputation Review* (Vol. 10, Issue 3, pp. 163–176). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Willey-Blackwell.
- Faustyna. (2025). *Komunikasi Krisis dan Management Risiko*. UMSU Press.
- Inas, A., Suparman, Riyanto, S., Dharmawan, L., Widia, A., & Awalina, S. P. (2024). Analisis Strategi Komunikasi Krisis Mixue Dalam Menanggapi Isu Sertifikasi Halal: Studi Pada Mixue Bangbarung Bogor. *Nivedana: Jurnal Komunikasi Dan Bahasa*, 5(4), 594–603.
- Juliani, & Syahbudi. (2025). *Prinsip dan Aplikasi Metode Penelitian Kualitatif: Kajian Teori dan Praktik*. Merdeka Kreasi Group.
- Jusuf, E. (2023). *Strategi Pengembangan Technopreneur*. Cipta Media Nusantara.
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (Fourth Edi). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Kusumadipraja, A., & Rahmawati, A. Y. (2024). *Transformasi Komunikasi Digital Menuju Indonesia Berkelanjutan: Komunikasi, Digital dan Inovasi Bagi Masyarakat*. Elex Media Komputindo.
- Latif, A. (2025). *Ekonom Jelaskan Dampak Pembatasan Promo Ongkir Terhadap Ekosistem E-commerce*. KumparanBISNIS. <https://kumparan.com/kumparanbisnis/ekonom-jelaskan-dampak-pembatasan-promo-ongkir-terhadap-ekosistem-e-commerce-255p5NXR4JA/full>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Analisis Data Kualitatif*. Universitas Indonesia Press.
- Neill, M. S. (2014). Building buy-in: The need for internal relationships and informal coalitions. *Public Relations Review*, 40(3), 598–605. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2014.02.017>

- Noor, Z. Z. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Deepublish.
- Pratama, R. L. (2025). *E-Commerce Tak Lagi Bebas Kasih Gratis Ongkir, Ini Batasan dari Komdigi*. Kompas.Tv. <https://www.kompas.tv/ekonomi/593722/e-commerce-tak-lagi-bebas-kasih-gratis-ongkir-ini-batasan-dari-komdigi>
- Shilfani, S., Judijanto, L., & Sepriano, S. (2025). *Public Relations: Membangun Citra Positif dan Meningkatkan Kepercayaan Publik*. Green Pustaka Indonesia.
- Shopee. (2025). *Syarat dan Ketentuan Program Gratis Ongkir XTRA | Pusat Bantuan Shopee ID*. <https://help.shopee.co.id/portal/4/article/71196-Syarat-dan-Ketentuan-Program-Gratis-Ongkir-XTRA>
- Silitonga, A. I. (2025). *Bisnis Digital: Strategi, Inovasi, dan Transformasi*. Wawasan Ilmu.
- Siregar, T. (2025). *Penelitian dan Pengembangan (Research and Development)*. Goresan Pena.
- Stevani, A. (2025). Strategi Komunikasi Krisis: Respons Perusahaan Terhadap Skandal Personal Brand Ambassador. *Jurnal Ilmu Komunikasi Andalan*, 8(1), 64–76. <https://ejournal.unma.ac.id/index.php/jika>
- Wiraputra, A. L., & Irwansyah, I. (2023). Meningkatkan Niat Beli Konsumen Melalui Pemasaran Digital: Iklan, Celebrity, dan Influencer. *JKOMDIS: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial*, 3(3), 739–749. <https://doi.org/10.47233/jkomdis.v3i3.1267>
- Youngblood, S. (2025). Strategi Komunikasi Krisis BukaLapak dalam Perubahan Model Bisnis: Studi Pada Peralihan Fokus ke Produk Digital. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(2), 174–178.
- Zuardi, M. (2025). *Pengantar Bisnis untuk Politeknik*. Greenbook Publishing Indonesia.