

ANALISIS PERAN KEGIATAN INTERNAL DALAM PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin)

Gabriella Mercy Ulina T¹, Maria Francisca Lies Ambarwati²

Universitas Tarakanita^{1,2}
Billy & Moon, Pondok Kelapa, Duren Sawit, Jakarta Timur 13450

2021141005@utarki.ac.id¹, maria.ambarwati@utarki.ac.id².

Abstract

This study explores the role of internal activities in strengthening organizational culture at PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin). The research aims to understand how internal activities function as cultural communication media in supporting the global One Telin Transformation. The study employs a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews with a number of informants from three employee levels, non-participant observation, and document analysis. Data were analyzed using thematic analysis. The results reveal that internal activities such as Townhall, BoD Talks, and the Calendar of Culture Activation serve not only as information channels but also as spaces for sensemaking and two-way dialogue. These activities strengthen the internalization of the “Great” and “Akhlaq” values and help build a collective identity across global entities. In conclusion, internal activities act as strategic communication instruments that drive organizational culture strengthening during Telin's transformation. For future research, it is recommended to explore the specific impact of each type of internal activity on particular cultural dimensions or to conduct comparative studies in similar multinational companies.

*Keywords:*organizational culture, internal communication, internal activities, sensemaking, organizational transformation.

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi peran kegiatan internal dalam penguatan budaya organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin). Tujuan penelitian adalah untuk memahami bagaimana kegiatan internal berfungsi sebagai media komunikasi budaya dalam mendukung transformasi global One Telin Transformation. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melibatkan wawancara mendalam terhadap sejumlah informan dari tiga level karyawan, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kegiatan internal seperti Townhall, BoD Talks, dan *Calendar of Culture Activation* tidak hanya menjadi sarana penyampaian informasi, tetapi juga berfungsi sebagai ruang sensemaking dan dialog dua arah. Kegiatan-kegiatan ini memperkuat internalisasi nilai “Great” dan “Akhlaq” serta membangun identitas kolektif lintas entitas global. Kesimpulannya, kegiatan internal merupakan instrumen komunikasi strategis yang berperan sebagai penggerak penguatan budaya organisasi selama transformasi Telin. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi dampak spesifik setiap jenis kegiatan internal terhadap dimensi budaya tertentu atau melakukan studi komparatif di perusahaan multinasional sejenis.

Kata Kunci : budaya organisasi, komunikasi internal, kegiatan internal, sensemaking, transformasi organisasi.

PENDAHULUAN

Dalam organisasi modern, komunikasi internal berperan strategis dalam mensosialisasikan nilai, menyelaraskan pemahaman, dan memperkuat budaya perusahaan. Peran ini menjadi semakin krusial dalam konteks perusahaan global seperti PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin), yang memiliki keragaman latar belakang karyawan lintas negara. Kondisi tersebut menuntut pendekatan komunikasi internal yang efektif untuk membangun identitas bersama serta menjaga konsistensi nilai dan arah organisasi.

Industri telekomunikasi global yang dinamis menempatkan Telin pada tuntutan adaptasi yang cepat sekaligus konsistensi operasional. Tantangan internal yang dihadapi berupa keragaman 548 profesional dari 14 negara serta fragmentasi budaya akibat penerapan model operasi *multidomestic* sebelumnya. Situasi ini menegaskan kebutuhan akan strategi komunikasi internal yang mampu menyatukan persepsi dan nilai organisasi di seluruh entitas global.

Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, Telin meluncurkan *One Telin Transformation* pada tahun 2022 dengan tujuan mengintegrasikan seluruh entitas global. Transformasi struktural ini memerlukan dukungan perubahan budaya yang berkelanjutan, di mana kegiatan internal seperti *Townhall*, *BoD Talks*, dan *Calendar of Culture Activation (COCA)* dimanfaatkan sebagai media komunikasi strategis. Kegiatan internal tidak hanya berfungsi sebagai saluran penyampaian informasi, tetapi juga sebagai ruang dialog yang memungkinkan terbentuknya pemaknaan bersama dan internalisasi nilai inti perusahaan.

Secara teoretis, peran kegiatan internal dapat dipahami melalui perspektif komunikasi organisasi, model komunikasi dua arah simetris, dan teori *sensemaking*. Meskipun penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara komunikasi internal dan budaya organisasi, kajian yang berfokus pada perusahaan multinasional asal Indonesia yang sedang mengalami transformasi masih terbatas, khususnya dalam menggali pengalaman subjektif karyawan dan proses pembentukan makna yang menyertainya. Keterbatasan ini menunjukkan adanya celah penelitian yang relevan untuk ditelusuri lebih lanjut.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam bagaimana kegiatan internal di Telin berfungsi sebagai media komunikasi dalam penguatan budaya organisasi. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan kegiatan internal tidak hanya sebagai saluran komunikasi, tetapi sebagai arena dialog, proses *sensemaking*, dan ritual budaya dalam konteks transformasi global perusahaan multinasional asal Indonesia. Dengan mengeksplorasi peran kegiatan internal dalam mentransmisikan nilai, memfasilitasi dialog, dan membangun pemaknaan bersama, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian komunikasi organisasi sekaligus menjadi rujukan praktis dalam perancangan strategi komunikasi internal yang kontekstual dan berdampak.

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka disusun untuk memberikan landasan konseptual dan teoretis dalam menganalisis peran kegiatan internal terhadap penguatan budaya organisasi di PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin). Bagian ini menguraikan konsep, teori, dan temuan penelitian terdahulu yang relevan guna menjelaskan hubungan antara komunikasi organisasi, kegiatan internal, proses *sensemaking*, dan budaya organisasi dalam konteks transformasi perusahaan. Melalui kajian pustaka yang sistematis, penelitian ini memosisikan kerangka pemikiran (*conceptual framework*) yang digunakan sekaligus mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang menjadi dasar perumusan fokus kajian.

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi dipahami sebagai proses pertukaran pesan dan makna yang

membentuk koordinasi serta keterpaduan kerja dalam organisasi. Menurut Miller (2015), komunikasi organisasi bersifat *relational* karena realitas organisasi dibangun melalui interaksi berkelanjutan antarindividu dan kelompok. Dalam organisasi multinasional, komunikasi organisasi menjadi semakin kompleks karena dipengaruhi oleh perbedaan budaya, bahasa, dan konteks sosial karyawan. Selain berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, komunikasi organisasi berperan penting dalam membangun keterlibatan dan komitmen karyawan. Pendekatan komunikasi satu arah cenderung kurang efektif dalam situasi perubahan organisasi yang dinamis. Oleh karena itu, komunikasi yang dialogis diperlukan untuk membangun *shared understanding* antara manajemen dan karyawan.

Model komunikasi dua arah simetris menekankan dialog, umpan balik, dan saling pengertian antara organisasi dan publik internal. Dalam model ini, karyawan diposisikan sebagai partisipan aktif dalam proses komunikasi. Penerapan model ini relevan dalam transformasi Telin yang menuntut penyelarasan persepsi dan nilai lintas entitas global.

Dalam konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi, komunikasi organisasi tidak lagi dapat dipahami semata sebagai mekanisme teknis penyampaian instruksi, melainkan sebagai proses strategis yang membentuk realitas sosial organisasi. Miller (2015) menegaskan bahwa komunikasi organisasi bersifat *relational* karena realitas organisasi dibangun dan dinegosiasikan melalui interaksi yang berlangsung secara berkelanjutan. Ketika organisasi menghadapi perubahan struktur, sistem kerja, atau identitas korporasi, komunikasi berperan penting dalam membantu karyawan memahami perubahan tersebut dan mengurangi ketidakpastian yang muncul. Melalui komunikasi yang terarah dan konsisten, organisasi dapat membangun kejelasan makna (*sense clarification*) serta menyelaraskan persepsi karyawan terhadap tujuan dan arah perubahan organisasi.

Pada organisasi multinasional, kompleksitas komunikasi organisasi semakin meningkat karena perbedaan latar belakang budaya, bahasa, dan konteks sosial karyawan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesalahpahaman (*misinterpretation*) apabila komunikasi tidak dikelola secara inklusif dan dialogis. Miller (2015) menyatakan bahwa komunikasi organisasi dalam konteks lintas budaya menuntut sensitivitas terhadap perbedaan nilai dan cara pandang agar pesan dapat dimaknai secara tepat oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, komunikasi organisasi berfungsi sebagai jembatan yang menyatukan keragaman tersebut menjadi pemahaman bersama yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, komunikasi organisasi memiliki peran strategis dalam membangun keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan rasa memiliki (*sense of belonging*). Men dan Bowen (2017) menekankan bahwa komunikasi internal yang dialogis dan partisipatif mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, karena karyawan merasa dilibatkan sebagai bagian penting dari proses pengambilan makna dan keputusan. Dalam situasi transformasi organisasi, keterlibatan karyawan menjadi faktor krusial untuk meminimalkan resistensi terhadap perubahan. Ketika komunikasi dilakukan secara terbuka dan memungkinkan adanya umpan balik, karyawan tidak hanya memahami pesan organisasi, tetapi juga menginternalisasikannya sebagai bagian dari identitas profesional mereka.

Model komunikasi dua arah simetris memberikan kerangka yang relevan untuk memahami proses komunikasi tersebut. Grunig dan Hunt (1984) menjelaskan bahwa komunikasi dua arah simetris berorientasi pada pencapaian pemahaman bersama (*mutual understanding*) melalui dialog dan pertukaran umpan balik antara organisasi dan publik internal. Dalam model ini, komunikasi tidak bersifat satu arah atau instruktif, melainkan bersifat adaptif dan responsif terhadap kebutuhan serta pandangan karyawan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi menyesuaikan pesan dan strategi komunikasinya berdasarkan respons publik internal, sehingga komunikasi berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*).

Lebih jauh, penerapan komunikasi dua arah simetris berkontribusi pada pembentukan

kepercayaan (*trust*) antara manajemen dan karyawan. Grunig dan Hunt (1984) menegaskan bahwa hubungan komunikasi yang dibangun atas dasar dialog dan keterbukaan akan memperkuat legitimasi organisasi di mata publik internal. Kepercayaan ini menjadi fondasi penting dalam proses transformasi organisasi, karena karyawan yang mempercayai manajemen cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan bersedia menyesuaikan perilaku kerjanya. Dalam konteks transformasi Telin, komunikasi dialogis melalui berbagai forum internal menjadi sarana untuk menyelaraskan nilai, persepsi, dan harapan lintas entitas global.

Dengan demikian, komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai proses dinamis yang tidak hanya menghubungkan individu dan struktur organisasi, tetapi juga membentuk makna, identitas, dan budaya kerja secara kolektif. Perspektif ini sejalan dengan pandangan Weick (1995) yang menekankan bahwa makna dalam organisasi dibangun melalui interaksi sosial dan proses *sensemaking*. Oleh karena itu, kualitas komunikasi organisasi yang dialogis, partisipatif, dan berorientasi pada pemaknaan bersama menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa transformasi struktural dan strategis organisasi diikuti oleh perubahan pemahaman dan perilaku karyawan secara berkelanjutan.

Kegiatan Internal Organisasi

Kegiatan internal organisasi merupakan bentuk konkret dari strategi komunikasi internal yang dirancang untuk menjangkau karyawan secara kolektif. Kegiatan seperti *Townhall*, *BoD Talks*, *Telin Summit*, dan *Calendar of Culture Activation (COCA)* berfungsi sebagai media komunikasi yang menggabungkan aspek informatif dan partisipatif. Melalui kegiatan tersebut, organisasi menyampaikan pesan strategis sekaligus membangun interaksi sosial antarkaryawan.

Berbeda dengan komunikasi internal yang bersifat administratif, kegiatan internal memiliki dimensi simbolik dan emosional yang lebih kuat. Pengalaman langsung yang dialami karyawan dalam kegiatan internal memungkinkan terbentuknya keterikatan emosional terhadap organisasi. Dimensi ini menjadikan kegiatan internal sebagai instrumen efektif dalam proses internalisasi nilai budaya perusahaan. Dalam perspektif budaya organisasi, kegiatan internal dapat dipahami sebagai artefak budaya (*cultural artifacts*). Artefak ini merepresentasikan nilai-nilai organisasi yang diwujudkan dalam ritual, simbol, dan praktik yang berulang. Oleh karena itu, kegiatan internal berfungsi sebagai jembatan antara nilai abstrak seperti “*Great*” dan “*Akhlak*” dengan perilaku nyata karyawan.

Lebih jauh, peran kegiatan internal sebagai media komunikasi strategis menjadi semakin signifikan ketika organisasi berada dalam fase transformasi yang menuntut perubahan cara berpikir dan berperilaku karyawan. Men dan Bowen (2017) menekankan bahwa kegiatan internal yang dirancang secara strategis mampu menciptakan ruang komunikasi yang tidak hanya informatif, tetapi juga transformatif. Melalui interaksi langsung antara manajemen dan karyawan, kegiatan internal memungkinkan terjadinya penyelarasan nilai dan ekspektasi secara lebih efektif dibandingkan dengan komunikasi yang bersifat satu arah. Dalam konteks ini, kegiatan internal berfungsi sebagai mekanisme untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam pemahaman yang lebih konkret dan relevan bagi karyawan.

Kegiatan internal juga memiliki peran penting dalam membangun kohesi sosial dan memperkuat identitas kolektif di dalam organisasi. Schein (2010) menjelaskan bahwa pengalaman bersama yang berulang dapat membentuk asumsi dasar yang menjadi fondasi budaya organisasi. Kegiatan internal seperti pertemuan rutin, forum dialog, maupun aktivitas budaya perusahaan menciptakan pengalaman kolektif yang memungkinkan karyawan merasakan kebersamaan dan keterhubungan sebagai bagian dari satu organisasi. Pengalaman ini menjadi sangat penting dalam organisasi multinasional, di mana perbedaan latar belakang budaya dan geografis berpotensi menciptakan jarak psikologis antar karyawan. Melalui kegiatan internal, organisasi dapat memperkecil jarak tersebut dan membangun rasa kebersamaan lintas

entitas.

Selain memperkuat kohesi sosial, kegiatan internal juga berperan sebagai sarana pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Miller (2015) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berfungsi sebagai proses pembelajaran kolektif yang memungkinkan anggota organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Dalam kegiatan internal, karyawan tidak hanya menerima informasi, tetapi juga belajar melalui dialog, refleksi, dan pertukaran pengalaman dengan rekan kerja maupun pimpinan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk menangkap umpan balik (*feedback*) dari karyawan serta menyesuaikan kebijakan dan strategi komunikasi secara lebih adaptif.

Dimensi dialogis dalam kegiatan internal memperkuat penerapan model komunikasi dua arah simetris dalam praktik organisasi. Grunig dan Hunt (1984) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif ditandai oleh adanya keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kebutuhan publik internal. Melalui kegiatan internal yang menyediakan ruang tanya jawab dan diskusi terbuka, karyawan diposisikan sebagai subjek aktif yang turut membentuk makna dan arah organisasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas komunikasi, tetapi juga membangun kepercayaan (*trust*) dan legitimasi organisasi di mata karyawan.

Dalam konteks perubahan organisasi, kegiatan internal juga berfungsi sebagai media untuk mengelola resistensi terhadap perubahan. Weick (1995) menjelaskan bahwa resistensi sering kali muncul ketika individu tidak mampu memaknai perubahan yang terjadi. Kegiatan internal menyediakan ruang *sensemaking* di mana narasi perubahan dapat dijelaskan, diperdebatkan, dan dimaknai secara kolektif. Melalui proses ini, karyawan dapat memahami perubahan sebagai bagian dari perjalanan organisasi, bukan sebagai ancaman terhadap stabilitas kerja mereka. Dengan demikian, kegiatan internal berkontribusi pada pembentukan pemahaman bersama (*shared understanding*) yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kegiatan internal organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pelengkap komunikasi internal, tetapi merupakan instrumen utama dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan. Melalui dimensi simbolik, emosional, dan dialogis yang dimilikinya, kegiatan internal mampu mengintegrasikan komunikasi, budaya, dan proses pemaknaan dalam satu kesatuan praktik organisasi. Perspektif ini menegaskan bahwa efektivitas kegiatan internal sangat bergantung pada kemampuannya menciptakan pengalaman komunikasi yang bermakna dan relevan bagi karyawan, khususnya dalam konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi.

Sensemaking dan Budaya Organisasi

Sensemaking merujuk pada proses bagaimana individu menafsirkan dan memberi makna terhadap situasi dan perubahan di lingkungan organisasi. Weick (1995) menjelaskan bahwa *sensemaking* bersifat retrospektif, sosial, dan kontekstual karena dibangun melalui interaksi dan pengalaman bersama. Proses ini menjadi krusial ketika organisasi menghadapi perubahan struktural dan identitas.

Dalam konteks transformasi *One Telin*, karyawan dihadapkan pada perubahan model operasi dan identitas organisasi. Kegiatan internal menyediakan arena *sensemaking* di mana narasi transformasi disampaikan dan dimaknai secara kolektif. Melalui dialog dan pengalaman bersama, karyawan dapat memahami arah perubahan sebagai bagian dari identitas Telin global. Budaya organisasi terbentuk melalui proses komunikasi dan pengalaman bersama yang berkelanjutan. Menurut Schein, budaya organisasi terdiri atas artefak, nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic assumptions*). Kegiatan internal berperan menghubungkan ketiga tingkatan tersebut dengan menghidupkan nilai budaya dalam praktik organisasi.

Proses *sensemaking* yang berlangsung dalam organisasi tidak hanya membantu individu

memahami perubahan, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap pembentukan dan penguatan budaya organisasi. Weick (1995) menegaskan bahwa *sensemaking* merupakan proses berkelanjutan di mana makna dibangun, diuji, dan dinegosiasikan melalui interaksi sosial. Ketika interpretasi terhadap peristiwa organisasi dibagikan dan disepakati secara kolektif, makna tersebut menjadi bagian dari kerangka berpikir bersama yang memengaruhi cara karyawan bertindak dan mengambil keputusan. Dengan demikian, *sensemaking* berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani pengalaman individual dengan konstruksi budaya kolektif dalam organisasi.

Dalam kerangka budaya organisasi, proses *sensemaking* memiliki keterkaitan erat dengan pembentukan asumsi dasar (*basic assumptions*) yang menjadi lapisan terdalam budaya. Schein (2010) menjelaskan bahwa asumsi dasar terbentuk dari pola interpretasi yang terus diulang dan diterima sebagai kebenaran bersama. Ketika karyawan secara konsisten memaknai nilai, simbol, dan praktik organisasi melalui pengalaman bersama, interpretasi tersebut secara bertahap terinternalisasi dan membentuk asumsi yang mengarahkan perilaku kerja. Oleh karena itu, *sensemaking* tidak hanya bersifat interpretatif, tetapi juga normatif karena memengaruhi apa yang dianggap wajar, benar, dan diharapkan dalam organisasi.

Kegiatan internal organisasi memainkan peran strategis sebagai medium yang memfasilitasi proses *sensemaking* tersebut. Melalui forum komunikasi, ritual organisasi, dan narasi kepemimpinan yang disampaikan dalam kegiatan internal, organisasi menyediakan konteks yang membantu karyawan menafsirkan perubahan secara lebih terstruktur. Men dan Bowen (2017) menekankan bahwa komunikasi internal yang dialogis memungkinkan terjadinya pertukaran makna (*meaning exchange*) antara manajemen dan karyawan, sehingga pemahaman terhadap perubahan tidak bersifat sepihak. Dalam konteks ini, kegiatan internal tidak hanya menyampaikan informasi mengenai transformasi, tetapi juga membentuk kerangka interpretatif yang digunakan karyawan untuk memahami perubahan tersebut.

Selain itu, kegiatan internal berfungsi sebagai ruang kolektif di mana nilai dan identitas organisasi dinegosiasikan dan ditegaskan kembali. Melalui pengalaman bersama yang dihadirkan dalam kegiatan internal, karyawan dapat mengaitkan nilai “Great” dan “Akhlaq” dengan praktik kerja sehari-hari. Proses ini memperkuat hubungan antara *espoused values* dan perilaku nyata karyawan, sehingga nilai organisasi tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi terwujud dalam tindakan konkret. Dengan demikian, kegiatan internal berperan sebagai penghubung antara proses *sensemaking* dan internalisasi budaya organisasi.

Lebih lanjut, proses *sensemaking* dalam organisasi tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan dalam membentuk dan mengarahkan narasi perubahan. Weick (1995) menegaskan bahwa pemaknaan tidak terjadi secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh isyarat (*cues*) yang disediakan oleh lingkungan organisasi, termasuk pesan dan simbol yang disampaikan oleh pimpinan. Dalam konteks kegiatan internal, pimpinan berperan sebagai *sensegiver* yang menyampaikan interpretasi awal terhadap perubahan dan memberikan kerangka makna bagi karyawan. Melalui narasi kepemimpinan yang konsisten dan komunikatif, kegiatan internal menjadi sarana untuk menyelaraskan interpretasi individu dengan arah strategis organisasi.

Dalam organisasi yang bersifat multinasional, proses *sensemaking* menjadi semakin kompleks karena melibatkan beragam kerangka budaya dan pengalaman kerja. Karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda cenderung memiliki cara pandang dan penafsiran yang beragam terhadap perubahan organisasi. Oleh karena itu, kegiatan internal berfungsi sebagai ruang sosial yang memungkinkan terjadinya penyelarasan makna lintas budaya. Melalui interaksi langsung, dialog, dan pengalaman bersama dalam kegiatan internal, perbedaan interpretasi tersebut dapat dinegosiasikan hingga terbentuk pemahaman kolektif yang relatif seragam. Proses ini penting untuk mencegah fragmentasi makna yang dapat menghambat

integrasi budaya organisasi.

Selain berfungsi sebagai arena penyelarasan makna, kegiatan internal juga berperan dalam memperkuat dimensi emosional dari proses *sensemaking*. Weick (1995) menyatakan bahwa emosi memiliki pengaruh signifikan dalam cara individu menafsirkan peristiwa organisasi. Pengalaman emosional yang muncul dalam kegiatan internal, seperti rasa bangga, kebersamaan, dan apresiasi, membantu karyawan mengaitkan perubahan organisasi dengan pengalaman positif. Dimensi emosional ini memperkuat internalisasi makna dan menjadikan proses *sensemaking* lebih mendalam dan berkelanjutan dibandingkan komunikasi yang bersifat rasional semata.

Dalam perspektif budaya organisasi, keterkaitan antara *sensemaking* dan internalisasi nilai menjadi kunci pembentukan budaya yang stabil. Schein (2010) menjelaskan bahwa nilai dan asumsi dasar organisasi akan bertahan apabila terus diperkuat melalui pengalaman yang konsisten dan bermakna. Kegiatan internal yang secara rutin mengangkat nilai “Great” dan “Akhlak” berfungsi sebagai mekanisme pengulangan makna yang memperkuat proses internalisasi. Ketika karyawan secara berulang mengalami dan memaknai nilai tersebut dalam konteks kegiatan internal, nilai tersebut secara bertahap menjadi bagian dari asumsi dasar yang mengarahkan perilaku kerja sehari-hari.

Lebih jauh, proses *sensemaking* yang difasilitasi oleh kegiatan internal juga berkontribusi pada pembentukan komitmen kolektif terhadap organisasi. Men dan Bowen (2017) menekankan bahwa komunikasi internal yang dialogis dan partisipatif meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka merasa menjadi bagian dari proses perubahan. Dalam konteks ini, kegiatan internal tidak hanya membantu karyawan memahami perubahan, tetapi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan transformasi organisasi. Komitmen kolektif ini menjadi modal sosial yang penting bagi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis global.

Dengan demikian, kegiatan internal organisasi dapat dipahami sebagai ruang strategis yang mengintegrasikan proses komunikasi, *sensemaking*, dan pembentukan budaya organisasi. Melalui pengalaman bersama yang bersifat dialogis, simbolik, dan emosional, kegiatan internal membantu karyawan menafsirkan perubahan secara kolektif dan mengaitkannya dengan identitas organisasi. Perspektif ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi budaya tidak hanya ditentukan oleh perumusan nilai dan kebijakan, tetapi sangat bergantung pada bagaimana nilai dan perubahan tersebut dimaknai, dialami, dan diinternalisasi oleh karyawan melalui proses *sensemaking* yang difasilitasi secara sistematis oleh organisasi.

Penelitian Terdahulu dan Kesenjangan Penelitian

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara komunikasi internal dan penguatan budaya organisasi. Morsi (2016) menemukan bahwa kegiatan internal dan *internal events* berkontribusi terhadap pembentukan identitas dan kohesi karyawan. Men dan Bowen (2017) juga menegaskan bahwa komunikasi internal yang dialogis meningkatkan *employee engagement* dan kepercayaan karyawan.

Penelitian lain oleh Widiyanti dkk. (2023) serta Maghfirah dan Chandra (2024) menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi internal berpengaruh positif terhadap budaya kerja dan kinerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada konteks organisasi nasional dan pendekatan kuantitatif. Kajian mengenai kegiatan internal sebagai arena *sensemaking* dalam perusahaan multinasional masih terbatas.

Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian yang signifikan untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam memahami kegiatan internal sebagai arena pembentukan makna *sensemaking* dan penguatan budaya organisasi dalam konteks perusahaan multinasional. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung memosisikan komunikasi internal sebagai

variabel yang diukur pengaruhnya terhadap budaya atau kinerja karyawan, tanpa menggali secara mendalam bagaimana proses komunikasi tersebut dimaknai dan dialami oleh karyawan dalam keseharian organisasi. Pendekatan kuantitatif yang dominan dalam penelitian sebelumnya menghasilkan temuan yang bersifat generalisasi, namun belum sepenuhnya menangkap dinamika subjektif dan interaksional yang terjadi dalam praktik komunikasi internal.

Dalam konteks organisasi multinasional, kompleksitas komunikasi internal menjadi lebih tinggi karena melibatkan keragaman latar belakang budaya, bahasa, dan nilai kerja. Penelitian oleh Widiyanti dkk. (2023) dan Maghfirah dan Chandra (2024) memberikan kontribusi penting dalam menunjukkan dampak positif komunikasi internal terhadap budaya kerja, namun kajian tersebut masih berfokus pada organisasi dengan konteks nasional dan struktur budaya yang relatif homogen. Oleh karena itu, hasil penelitian tersebut belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana komunikasi internal bekerja dalam organisasi global yang menghadapi tantangan integrasi lintas entitas dan lintas budaya.

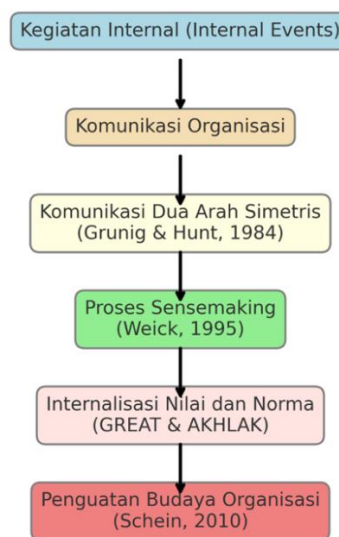
Selain itu, penelitian terdahulu umumnya memandang kegiatan internal sebagai sarana komunikasi atau *tool* manajerial, bukan sebagai ruang sosial yang memungkinkan terjadinya interaksi simbolik dan pembentukan makna bersama. Morsi (2016) memang telah menyoroti peran *internal events* dalam membangun identitas dan kohesi karyawan, namun kajian tersebut belum secara eksplisit mengaitkan kegiatan internal dengan proses *sensemaking* dalam situasi transformasi organisasi yang kompleks. Padahal, sebagaimana dikemukakan oleh Weick (1995), proses *sensemaking* menjadi krusial ketika organisasi berada dalam kondisi perubahan yang memunculkan ketidakpastian dan ambiguitas.

Lebih jauh, Men dan Bowen (2017) menekankan pentingnya komunikasi internal yang dialogis dalam membangun *employee engagement* dan kepercayaan, tetapi kajian mereka lebih berfokus pada prinsip dan praktik komunikasi strategis secara umum. Penelitian yang mengaitkan komunikasi dialogis tersebut dengan pengalaman konkret karyawan dalam kegiatan internal masih relatif terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan bagaimana kegiatan internal berfungsi sebagai ruang dialog, interaksi, dan pemaknaan yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan pengalaman subjektif karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam kajian komunikasi organisasi, khususnya terkait peran kegiatan internal sebagai media komunikasi budaya dalam perusahaan multinasional yang sedang mengalami transformasi. Kesenjangan tersebut mencakup keterbatasan kajian yang menempatkan kegiatan internal sebagai arena *sensemaking*, kurangnya eksplorasi terhadap pengalaman dan pemaknaan karyawan lintas budaya, serta dominasi pendekatan kuantitatif yang belum menggali dinamika komunikasi secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan diri untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang memungkinkan peneliti memahami secara lebih komprehensif bagaimana kegiatan internal dimaknai dan dialami oleh karyawan sebagai bagian dari proses penguatan budaya organisasi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memposisikan diri untuk melengkapi literatur yang ada. Fokus penelitian diarahkan pada peran kegiatan internal sebagai instrumen komunikasi budaya dalam konteks transformasi global. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dan empiris bagi kajian komunikasi organisasi dan budaya organisasi di Indonesia.

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Sumber: Olahan Peneliti

Dengan demikian, kajian pustaka ini memosisikan kegiatan internal sebagai titik temu antara proses komunikasi organisasi, mekanisme dialog, dan proses *sensemaking* yang bermuara pada internalisasi budaya organisasi. Integrasi perspektif komunikasi organisasi, *two-way symmetric communication*, *sensemaking*, dan budaya organisasi memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami peran kegiatan internal dalam konteks transformasi global. Kerangka ini menjadi dasar analitis dalam menelaah bagaimana kegiatan internal berfungsi sebagai instrumen strategis penguatan budaya organisasi di PT Telin.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus untuk memahami secara mendalam peran kegiatan internal dalam penguatan budaya organisasi di PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian pada eksplorasi makna, pengalaman, dan persepsi informan terkait proses komunikasi internal dan budaya organisasi dalam konteks transformasi “*One Telin*”, bukan pengukuran variabel numerik. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman kontekstual yang lebih mendalam terhadap fenomena organisasi yang diteliti.

Lokasi penelitian adalah PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin) yang berkantor pusat di Jakarta dan beroperasi global. Waktu penelitian mencakup periode transformasi 2022–2025, di mana berbagai kegiatan internal seperti *Townhall*, *BoD Talks*, dan *Calendar of Culture Activation (COCA)* diselenggarakan. Rentang waktu tersebut dipilih karena merepresentasikan fase penting perubahan organisasi Telin.

Jumlah informan dalam penelitian ini terdiri dari sembilan orang yang dipilih secara purposif hingga mencapai kejenuhan data. terdiri dari tiga kelompok: manajemen level strategis (Band I–III), penyelenggara kegiatan internal, dan karyawan peserta kegiatan dari berbagai divisi dan entitas global. Jumlah informan tidak ditetapkan di awal, tetapi wawancara dilakukan hingga mencapai titik kejenuhan data di mana tidak ditemukan informasi baru yang signifikan. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memastikan informan memiliki keterkaitan langsung dengan kegiatan internal dan proses transformasi organisasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi non-partisipatif terhadap kegiatan internal, dan studi dokumentasi berupa *annual report*, materi nilai perusahaan, serta dokumentasi kegiatan. *Triangulasi* sumber digunakan dengan membandingkan data dari ketiga teknik tersebut untuk memastikan keabsahan data. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data ini bertujuan meningkatkan kredibilitas dan kedalaman temuan penelitian.

Proses analisis data mengikuti analisis tematik model Braun dan Clarke. Langkah-langkahnya meliputi, pertama familiarisasi data dengan membaca berulang transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen, kedua *generating initial codes* atau pemberian kode awal pada segmen data bermakna, ketiga *searching for themes* atau mengelompokkan kode menjadi tema potensial, keempat *reviewing themes* atau meninjau ulang tema berdasarkan kesesuaian dengan kerangka teori, kelima *defining and naming themes* atau menentukan dan memberi nama tema akhir, serta terakhir *producing the report* atau menyajikan temuan secara naratif.

Keabsahan data dijamin melalui *triangulation* sumber dan metode, serta dengan menjaga konsistensi analisis terhadap data dari berbagai level informan dan jenis data. Proses *coding* dan interpretasi tema dilakukan secara interaktif untuk memastikan temuan yang kredibel dan menjawab rumusan penelitian. Langkah ini dilakukan untuk meminimalkan potensi *researcher bias* dalam proses analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian ini menggambarkan bagaimana kegiatan internal berfungsi sebagai instrumen komunikasi strategis yang memperkuat budaya organisasi di PT Telekomunikasi Indonesia International. Temuan diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, serta studi dokumentasi yang menunjukkan bahwa kegiatan internal bukan sekadar media penyampaian informasi, tetapi merupakan mekanisme pembentukan makna, integrasi identitas, serta peneguhan nilai organisasi. Proses ini berlangsung melalui pengalaman langsung yang dialami karyawan dalam kegiatan seperti *Townhall*, *BoD Talks*, *Telin Summit*, *Telin Beat*, dan *Calendar of Culture Activation*.

Penelitian dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin), dengan fokus pada kantor pusat di Jakarta dan konteks operasional global perusahaan. Observasi dan wawancara berlangsung pada periode pelaksanaan transformasi *One Telin*, yang secara aktif menyelenggarakan berbagai kegiatan internal lintas entitas. Informan penelitian terdiri dari 9 partisipan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam kegiatan internal dan proses transformasi budaya. Profil informan meliputi tiga level utama. Pertama, dari level manajemen 3 orang yang mencakup jabatan seperti *Manager*, dengan rentang usia 35-50 tahun dan masa kerja di Telin antara 8-15 tahun. Kedua, penyelenggara acara internal 2 orang dari tim *Corporate Communication* dan *Human Capital*, berusia 28-40 tahun dengan pengalaman kerja 4-10 tahun di Telin. Ketiga, karyawan atau staff 4 orang dari berbagai divisi seperti *Corporate Affairs* dan *Product House* dengan usia bervariasi 22-45 tahun dan lama bekerja 2-12 tahun. Keragaman latar belakang usia, jabatan, dan masa kerja ini memberikan perspektif yang kaya dan berlapis dalam menganalisis pengalaman dan pemaknaan mereka terhadap kegiatan internal sebagai media komunikasi budaya.

Temuan pertama menunjukkan bahwa kegiatan internal berperan sebagai saluran transmisi nilai organisasi. Melalui kegiatan yang bersifat massal seperti *Telin Beat*, perusahaan menyampaikan nilai “Great” dan “Akhlak” secara konsisten kepada seluruh karyawan. Informan DS menjelaskan bahwa kegiatan tersebut menjadi momen yang menguatkan motivasi dan

kebersamaan karena adanya apresiasi terhadap kinerja karyawan. Ekspresi kegembiraan yang tampak dalam acara tersebut menunjukkan bahwa kegiatan internal mampu menanamkan nilai organisasi melalui pengalaman emosional yang kuat. Dokumentasi acara juga memperlihatkan bagaimana nilai *Excellence* dan *Trust* diwujudkan dalam bentuk penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi individu maupun tim. Kegiatan ini memperkuat fungsi kegiatan internal sebagai alat untuk menghidupkan nilai perusahaan dalam perilaku keseharian. Temuan ini menunjukkan bahwa kegiatan internal berfungsi sebagai mekanisme konkret internalisasi nilai budaya melalui pengalaman emosional yang dialami karyawan.

Temuan kedua memperlihatkan bahwa kegiatan internal menjadi arena dialog antara manajemen dan karyawan. Dalam kegiatan seperti *Townhall* dan *BoD Talks*, ruang dialog diciptakan untuk memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah. Informan FA menyampaikan bahwa format *Talkshow* dalam *BoD Talks* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat secara aktif dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang arah perusahaan. Informan AR menambahkan bahwa sesi tanya jawab yang dilakukan dalam kegiatan tersebut memfasilitasi umpan balik langsung dari karyawan kepada manajemen. Observasi menunjukkan bahwa dalam beberapa kesempatan, masukan yang diberikan oleh karyawan langsung ditanggapi oleh pimpinan, sehingga kegiatan internal tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun kepercayaan dan transparansi. Temuan ini menunjukkan bahwa kegiatan internal berperan sebagai mekanisme komunikasi dialogis yang membangun kepercayaan dan transparansi dalam organisasi.

Temuan ketiga mengindikasikan bahwa kegiatan internal berfungsi sebagai ruang pembentukan makna bersama atau *sensemaking* atas transformasi organisasi. Transformasi “One Telin” yang mengubah struktur dan model operasional perusahaan menuntut pemahaman kolektif bagi seluruh karyawan. Informan MA menjelaskan bahwa perubahan identitas visual seperti penyatuan logo Telin merupakan indikator penting yang membantu karyawan memahami arah integrasi organisasi. Informan DS menambahkan bahwa kegiatan yang menggabungkan seluruh entitas global memberikan pengalaman langsung mengenai identitas kolektif Telin. Observasi menunjukkan bahwa kegiatan seperti Telin Summit berfungsi untuk menyelaraskan pemahaman strategis di tingkat pimpinan, sementara kegiatan COCA secara rutin mengaktifkan nilai “Great” dan “Akhlak” di tingkat operasional. Temuan ini menunjukkan bahwa kegiatan internal memfasilitasi proses *sensemaking* kolektif yang membantu karyawan memaknai perubahan organisasi secara lebih terstruktur.

Temuan keempat menunjukkan bahwa kegiatan internal berperan dalam membangun kohesi sosial dan identitas kolektif. Informan DA menjelaskan bahwa kegiatan seperti Telin Anniversary melibatkan tidak hanya karyawan tetapi juga keluarga mereka, sehingga menciptakan ruang kebersamaan yang lebih luas. Pengalaman kolektif semacam ini memperkuat nilai *Harmonious* dan *Collaborative* dalam budaya “Akhlak”. Dokumentasi kegiatan menunjukkan bahwa acara-acara tersebut memberikan pengalaman lintas budaya yang memungkinkan karyawan dari berbagai negara berinteraksi secara langsung. Proses ini memperkecil jarak psikologis antarentitas global dan memperkuat rasa kebersamaan sebagai bagian dari satu organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kegiatan internal berfungsi sebagai sarana pembentukan kohesi sosial yang memperkuat rasa kebersamaan dan identitas kolektif dalam organisasi global.

Temuan kelima menunjukkan bahwa kegiatan internal menjadi pengingat berkelanjutan mengenai identitas dan nilai perusahaan. Informan AR menyebut bahwa setiap kegiatan internal, baik yang berskala besar maupun kecil, selalu menyisipkan pesan tentang identitas “One Telin”. Observasi pada berbagai materi acara menunjukkan konsistensi penyampaian pesan melalui narasi perubahan, testimoni karyawan, dan penekanan pada peran nilai “Great” dan “Akhlak” dalam menghadapi tantangan organisasi. Konsistensi tersebut menunjukkan bahwa kegiatan

internal berfungsi sebagai mekanisme untuk memelihara kesinambungan budaya organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kegiatan internal berperan sebagai mekanisme pemeliharaan kesinambungan budaya organisasi secara berkelanjutan.

Untuk memperkuat temuan tersebut, tabel berikut menyajikan ringkasan beberapa nilai nilai Akhlak dan implementasinya di PT Telin:

Tabel 4. 1 Nilai-Nilai Akhlak dan Implementasinya di PT Telin

Nilai	Konsep	Implementasi dalam Organisasi
Amanah	Memegang teguh kepercayaan yang diberikan	Integritas dalam pengelolaan aset dan informasi perusahaan
Kompeten	Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas	Pengembangan kompetensi melalui program pelatihan berkelanjutan
Harmonis	Saling peduli dan menghargai perbedaan	Penciptaan lingkungan kerja inklusif dan saling menghormati
Loyal	Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan perusahaan	Komitmen terhadap visi dan tujuan organisasi
Adaptif	Terus berinovasi dan antusias dalam menghadapi perubahan	Responsif terhadap perubahan pasar dan teknologi
Kolaboratif	Membangun kerja sama yang sinergis	Kerja tim lintas fungsi dan entitas global

Sumber: *Annual Report* PT Telin 2025

Pembahasan

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kegiatan internal di Telin merupakan komponen kunci dalam menggerakkan proses komunikasi budaya organisasi. Pembahasan ini mengintegrasikan temuan empiris dengan teori komunikasi organisasi, model komunikasi dua arah simetris, teori *sensemaking*, dan teori budaya organisasi untuk menjelaskan bagaimana kegiatan internal berfungsi secara strategis dalam organisasi yang sedang bertransformasi. Integrasi ini memberikan kerangka analitis yang komprehensif dalam memahami peran kegiatan internal sebagai penghubung antara komunikasi, pemaknaan, dan budaya organisasi.

Pertama, temuan mengenai kegiatan internal sebagai media transmisi nilai organisasi sejalan dengan perspektif komunikasi organisasi yang menempatkan komunikasi sebagai mekanisme utama penyaluran nilai dan koordinasi tindakan (Miller, 2015). Kegiatan seperti *Telin Beat* dan *Telin Summit* tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi membangun pengalaman emosional yang memperkuat internalisasi nilai “Great” dan “Akhlak”. Dalam kerangka budaya organisasi, kegiatan tersebut dapat dipahami sebagai artefak budaya yang merepresentasikan nilai perusahaan secara konkret dan dapat dialami langsung oleh karyawan.

Kedua, fungsi kegiatan internal sebagai arena dialog memperkuat relevansi model *two-way symmetric communication*. Temuan mengenai interaksi langsung dan sesi tanya jawab antara manajemen dan karyawan menunjukkan bahwa komunikasi internal di Telin bersifat dialogis dan partisipatif. Pendekatan ini memungkinkan terjadinya pertukaran makna dan umpan balik yang berkontribusi pada pembentukan kepercayaan dan transparansi. Keterlibatan karyawan dalam forum seperti *BoD Talks* dan *Townhall* memperlihatkan bahwa kegiatan internal berfungsi sebagai platform komunikasi yang memperkuat rasa memiliki dan keterhubungan karyawan dengan visi transformasi organisasi.

Ketiga, temuan mengenai kegiatan internal sebagai arena *sensemaking* menunjukkan

keterkaitannya dengan teori Weick. Dalam konteks transformasi *One Telin*, kegiatan internal menyediakan ruang bagi karyawan untuk memaknai perubahan melalui narasi strategis dan pengalaman bersama. Proses *sensemaking* ini bersifat sosial dan emosional, di mana pemahaman terhadap perubahan tidak hanya dibangun melalui informasi, tetapi juga melalui keterlibatan langsung dalam kegiatan lintas entitas yang memperkuat identitas kolektif Telin sebagai organisasi global.

Keempat, peran kegiatan internal dalam membangun kohesi sosial dan identitas kolektif sejalan dengan pandangan budaya organisasi yang menekankan pentingnya pengalaman bersama dalam pembentukan asumsi dasar. Interaksi lintas negara dalam kegiatan seperti *Telin Anniversary* dan *Calendar of Culture Activation (COCA)* memperlihatkan bagaimana nilai kebersamaan, kolaborasi, dan saling menghargai dihidupkan dalam praktik. Dalam konteks organisasi multinasional, kohesi sosial ini menjadi fondasi penting bagi keberhasilan integrasi budaya dan operasional.

Kelima, konsistensi penyampaian pesan budaya melalui kegiatan internal menunjukkan adanya mekanisme komunikasi budaya yang berkelanjutan. Melalui ritual organisasi, simbol, dan narasi yang berulang, kegiatan internal berfungsi untuk memelihara kesinambungan nilai dan identitas perusahaan. Pesan mengenai *One Telin* yang secara konsisten dihadirkan dalam berbagai kegiatan menunjukkan bagaimana narasi budaya dibangun secara terarah untuk mendukung proses transformasi organisasi.

Secara keseluruhan, integrasi temuan dan teori menegaskan bahwa kegiatan internal di Telin berfungsi sebagai instrumen pembangunan budaya organisasi yang menggerakkan proses komunikasi, pembentukan makna, dan integrasi identitas. Dalam konteks transformasi *One Telin*, kegiatan internal memiliki posisi strategis dalam menjembatani arah organisasi dengan pemahaman dan pengalaman karyawan, sehingga berkontribusi langsung terhadap keberhasilan transformasi budaya organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kegiatan internal di PT Telekomunikasi Indonesia International (Telin) berperan strategis sebagai media komunikasi budaya dalam mendukung transformasi *One Telin*. Temuan menunjukkan bahwa kegiatan internal berfungsi sebagai saluran transmisi nilai “Great” dan “Akhlaq”, arena dialog dua arah antara manajemen dan karyawan, serta ruang pembentukan makna bersama atau *sensemaking* atas perubahan organisasi. Dengan demikian, kegiatan internal bukan sekadar aktivitas seremonial, melainkan instrumen komunikasi integral yang memperkuat identitas kolektif dan kohesi budaya organisasi lintas entitas global.

Hasil penelitian ini memperkuat teori komunikasi organisasi, model komunikasi dua arah simetris, dan teori *sensemaking* dengan menunjukkan mekanisme nyata bagaimana komunikasi internal membentuk budaya. Temuan memberikan kontribusi empiris pada kajian komunikasi organisasi dalam konteks transformasi perusahaan multinasional asal Indonesia. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi struktural sangat bergantung pada proses komunikasi budaya yang terencana dan partisipatif.

Saran

Berdasarkan temuan, disarankan agar Telin mempertahankan konsistensi dan keberlanjutan kegiatan internal sebagai bagian dari strategi komunikasi budaya yang terintegrasi. Perlu perluasan ruang dialog yang lebih inklusif dengan melibatkan lebih banyak karyawan dari berbagai entitas global untuk memperkuat rasa memiliki. Pengembangan variasi format kegiatan internal yang adaptif terhadap dinamika bisnis juga diperlukan agar pesan transformasi dan nilai perusahaan tetap relevan dan dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Iskamto, D. (2023). The role of organizational culture in enhancing employee engagement in multinational companies. *Journal of Business and Organizational Management*, 4(2), 85–98.
- Oktivera, E., & Wirawan, F. A. W. (2022). *Komunikasi Word-of-Mouth dalam Keputusan Pemilihan Perguruan Tinggi Swasta di Jakarta*. Jurnal Ilmiah Komunikasi STARKI, 3(1), 12–22.
- Maghfirah, S., & Chandra, E. (2024). Internal communication and organizational culture on employee performance in regional companies. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 45–59.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. *Journal of Communication Management*, 21(2), 1–18.
- Miller, K. (2015). Communication in organization: A relational perspective. *Journal of Organizational Communication Studies*, 12(3), 201–215.
- Palindangan, L. K., Ambarwati, M. F. L., & Hatiningsih, N. K. (2023). *An analysis of the management practice using organizational metaphor theory*. KnE Social Sciences, 8(12), 583–595.
- Rustanta, A. (2015). *Communication technology backwash toward interpersonal communication behavior*. *Communication Sphere*, 1(1), 9–24. Tarakanita College of Communication and Secretary, Jakarta, Indonesia.
- Morsi, E. (2016). The role of internal events in shaping organizational culture: An empirical study. *International Journal of Corporate Communication*, 21(4), 432–448.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (2024). Organizational identity and culture in times of global transformation. *Academy of Management Review*, 49(1), 112–130.
- Tadesse Bogale, L. (2024). Organizational culture and employee performance in multinational contexts. *International Journal of Management and Organizational Behavior*, 15(2), 150–167.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- Widianti, R., Astuti, S., & Sari, D. (2023). Internal communication and work culture: The influence of communication openness in modern organizations. *Jurnal Komunikasi dan Budaya Organisasi*, 5(2), 120–135.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior and Communication Perspective. *Journal of Behavioral Science in Organizations*.