

PERAN KOMUNIKASI INTERNAL DALAM TRANSFORMASI ORGANISASI: STUDI KASUS PT TELKOM INDONESIA

¹Hakim Al Biri, ²Ujang Ridwan Maulana, ³Suhendi

Program Studi Fakultas Ekonomi Bisnis Islam, UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Jalan Cimencrang, Panyileukan, Cimencrang, Gedebage, Kota Bandung, Jawa Barat 40292

^{1,2}UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: hakimalbiri@gmail.com

rdwannnmaulana17@gmail.com

suhendi@uinsgd.ac.id

Abstract

Organizational transformation often demands not only strategic shifts but also effective internal communication to ensure alignment across all levels of the company. This study explores the role of internal communication in supporting the digital transformation process within PT Telkom Indonesia, a leading state-owned telecommunications company in Indonesia. The purpose of this research is to examine how internal communication practices influence employee engagement, understanding, and acceptance of organizational change. Using a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews with employees and management, as well as document analysis. Findings indicate that transparent, consistent, and two-way communication played a significant role in reducing resistance to change and enhancing employee participation. Communication tools such as internal newsletters, leadership talks, and collaborative digital platforms proved effective in conveying the company's transformation goals. The study concludes that internal communication is a critical enabler of successful organizational transformation, particularly in large and hierarchical institutions.

Keywords: *Employee engagement, Internal communication, Organizational change, PT Telkom Indonesia, Transformation strategy*

Abstrak

Transformasi organisasi tidak hanya menuntut perubahan strategis, tetapi juga komunikasi internal yang efektif untuk memastikan keselarasan di seluruh tingkat perusahaan. Studi ini mengeksplorasi peran komunikasi internal dalam mendukung proses transformasi digital di PT Telkom Indonesia, sebuah perusahaan telekomunikasi milik negara terkemuka di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana praktik komunikasi internal memengaruhi keterlibatan, pemahaman, dan penerimaan karyawan terhadap perubahan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan karyawan dan manajemen, serta analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang transparan, konsisten, dan dua arah berperan penting dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan serta meningkatkan partisipasi karyawan. Alat komunikasi seperti buletin internal, dialog kepemimpinan, dan platform digital kolaboratif terbukti efektif dalam menyampaikan tujuan transformasi perusahaan. Studi ini menyimpulkan bahwa komunikasi internal merupakan faktor kunci dalam keberhasilan transformasi organisasi, terutama di institusi besar dan hierarkis.

Kata Kunci: Keterlibatan karyawan, Komunikasi internal, Perubahan organisasi, PT Telkom Indonesia, Strategi transformasi

PENDAHULUAN

Di tengah perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat, transformasi organisasi menjadi suatu keniscayaan bagi perusahaan yang ingin tetap relevan dan kompetitif. Globalisasi, perkembangan teknologi digital, dan perubahan preferensi konsumen telah mendorong organisasi di berbagai sektor untuk beradaptasi secara strategis. Transformasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktural atau operasional, melainkan juga menyentuh aspek budaya, nilai, dan cara kerja. Dalam konteks ini, komunikasi internal memainkan peran sentral sebagai penghubung antara visi manajemen dan implementasi di tingkat operasional. Tanpa komunikasi internal yang efektif, proses transformasi berisiko gagal karena miskomunikasi, resistensi karyawan, atau kurangnya pemahaman terhadap arah perubahan yang diinginkan.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) strategis, merupakan contoh nyata organisasi yang mengalami transformasi besar dalam dekade terakhir. Menghadapi disrupsi digital yang mengubah lanskap industri telekomunikasi, Telkom Indonesia melakukan transformasi digital yang mencakup reorientasi model bisnis, adopsi teknologi baru, dan perubahan budaya organisasi. Perubahan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek manusia dan hubungan internal antar individu di organisasi. Oleh karena itu, komunikasi internal menjadi instrumen penting dalam menyelaraskan seluruh elemen organisasi dengan arah transformasi.

Namun, dalam implementasinya, tidak sedikit organisasi yang menghadapi tantangan dalam menyampaikan pesan perubahan secara efektif kepada karyawan. Penolakan, kebingungan, atau bahkan demotivasi dapat terjadi jika komunikasi internal tidak dirancang secara strategis. Permasalahan seperti kurangnya transparansi, komunikasi satu arah dari manajemen, atau tidak adanya ruang dialog dua arah dapat menghambat proses transformasi. Dalam kasus Telkom Indonesia, pertanyaannya adalah: bagaimana komunikasi internal digunakan untuk membangun pemahaman dan partisipasi karyawan dalam proses transformasi digital yang kompleks?

Penelitian mengenai komunikasi internal dalam konteks perubahan organisasi telah berkembang dalam beberapa dekade terakhir. Menurut Clappitt et al. (2000), komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan rasa memiliki dan mengurangi ketidakpastian karyawan selama masa transisi. Sementara itu, Armenakis & Harris (2009) menekankan bahwa komunikasi merupakan salah satu mekanisme utama dalam membentuk persepsi perubahan yang positif. Di sisi lain, Men (2014) menunjukkan bahwa keterbukaan dan partisipasi dalam komunikasi internal dapat memperkuat kepercayaan terhadap pimpinan dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi internal bukan hanya pelengkap dalam proses manajemen perubahan, melainkan elemen strategis yang menentukan keberhasilan.

Kendati demikian, masih terdapat kesenjangan dalam literatur mengenai penerapan konkret

strategi komunikasi internal dalam konteks organisasi besar di negara berkembang, seperti Indonesia. Banyak penelitian sebelumnya berfokus pada perusahaan multinasional atau organisasi di negara maju yang memiliki sumber daya dan budaya organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, perlu kajian kontekstual yang melihat bagaimana organisasi seperti PT Telkom Indonesia, dengan struktur birokrasi yang kompleks dan budaya kerja khas BUMN, mengelola komunikasi internal dalam kerangka transformasi digital.

Penelitian ini juga penting karena menyorot aspek praktis sekaligus teoritis. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen organisasi yang tengah atau akan menjalankan transformasi, khususnya dalam merancang dan mengeksekusi komunikasi internal yang efektif. Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tentang komunikasi organisasi dengan menambahkan perspektif dan dinamika dari organisasi besar di negara berkembang yang menghadapi tantangan transformasi di era digital.

Studi kasus Telkom Indonesia dipilih karena perusahaan ini secara aktif melakukan transformasi dengan pendekatan komunikasi yang terstruktur. Melalui inisiatif seperti internal campaign digital, town hall meeting virtual, dan penguatan peran internal influencer (champion), Telkom Indonesia berupaya menjadikan komunikasi sebagai penggerak perubahan. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana strategi komunikasi tersebut dirancang, dijalankan, dan diterima oleh para karyawan, serta bagaimana hasilnya dalam memfasilitasi proses transformasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif untuk menggali secara mendalam proses komunikasi internal yang terjadi selama transformasi Telkom Indonesia. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan sejumlah informan kunci dari berbagai divisi, observasi terhadap materi komunikasi internal, dan analisis dokumen organisasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami proses komunikasi dari perspektif para pelaku di dalam organisasi, serta mengidentifikasi praktik-praktik terbaik maupun tantangan yang muncul dalam pelaksanaannya.

Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan model komunikasi internal dalam konteks transformasi organisasi. Tidak hanya itu, penelitian ini juga berupaya menjembatani aspek murni dan terapan dari subjek kajian. Secara murni, penelitian ini mengkaji aspek konseptual dari komunikasi internal dan perubahan organisasi. Sementara secara terapan, hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi para praktisi komunikasi, manajer perubahan, serta pemangku kebijakan organisasi dalam merancang komunikasi internal yang lebih partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran komunikasi internal dalam mendukung proses transformasi organisasi di PT Telkom Indonesia. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi bentuk dan saluran komunikasi internal yang digunakan selama proses transformasi; (2) menilai sejauh mana komunikasi internal memengaruhi pemahaman dan sikap karyawan terhadap perubahan; serta (3) mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi internal dalam mengurangi resistensi dan

meningkatkan partisipasi karyawan. Dengan tujuan tersebut, penelitian ini tidak hanya menambah khazanah akademik di bidang komunikasi organisasi, tetapi juga memberikan nilai praktis yang tinggi bagi pengelolaan perubahan di dunia kerja yang terus berubah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam dan kontekstual mengenai bagaimana komunikasi internal dijalankan dalam proses transformasi organisasi, khususnya di lingkungan PT Telkom Indonesia. Studi kasus memungkinkan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang kompleks dalam setting organisasi nyata, terutama ketika fokus penelitian berkaitan dengan proses, dinamika interpersonal, serta konteks institusional yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan dengan pendekatan kuantitatif.

Penelitian ini dilaksanakan di kantor pusat PT Telkom Indonesia yang berlokasi di Jakarta dan Bandung, dengan informan yang terdiri atas dua kelompok utama, yaitu manajemen dan staf non-manajerial. Informan dari kelompok manajemen merupakan individu yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi transformasi serta komunikasi internal, sementara kelompok staf merupakan karyawan dari berbagai unit kerja yang mengalami langsung proses transformasi dan menjadi penerima komunikasi organisasi. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling berdasarkan beberapa kriteria, antara lain: telah bekerja di perusahaan minimal dua tahun, memiliki pengalaman langsung dalam program transformasi digital, dan bersedia memberikan informasi secara terbuka melalui wawancara. Total informan yang diwawancarai dalam penelitian ini berjumlah 12 orang, terdiri dari lima orang manajer dan tujuh orang staf.

Dalam pengumpulan data, penelitian ini memanfaatkan beberapa jenis instrumen dan bahan yang diperlukan untuk menjamin akurasi dan kelengkapan data. Instrumen utama adalah panduan wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan indikator efektivitas komunikasi internal, seperti transparansi informasi, arah komunikasi, frekuensi pesan, partisipasi karyawan, serta pemanfaatan saluran komunikasi. Proses wawancara direkam menggunakan alat perekam digital (audio recorder) dengan persetujuan informan, kemudian ditranskrip untuk dianalisis lebih lanjut. Selain itu, peneliti menggunakan laptop sebagai media dokumentasi dan pengolahan data, serta perangkat lunak NVivo 12 untuk proses coding dan analisis tematik data kualitatif. Bahan tambahan yang digunakan mencakup dokumen-dokumen internal perusahaan, seperti buletin karyawan, hasil survei internal, materi kampanye transformasi, serta catatan presentasi dari pimpinan.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi terbatas, dan dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara tatap muka maupun daring dengan durasi sekitar 45 hingga 60 menit untuk setiap sesi. Pertanyaan dirancang untuk menggali pengalaman, persepsi, dan evaluasi para informan terhadap pelaksanaan komunikasi internal

selama proses transformasi. Observasi partisipatif terbatas dilakukan dengan mengikuti beberapa kegiatan komunikasi internal seperti town hall meeting, peluncuran program transformasi, serta forum diskusi internal. Observasi ini bertujuan untuk memahami secara langsung interaksi dan dinamika komunikasi yang terjadi antara manajemen dan karyawan. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memvalidasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi, sekaligus memberikan gambaran tentang strategi komunikasi yang dirancang secara formal oleh perusahaan.

Prosedur penelitian dilakukan secara bertahap dimulai dari tahap perencanaan, pengumpulan data, verifikasi, hingga analisis. Pada tahap perencanaan, peneliti menyusun instrumen penelitian, mengajukan izin penelitian kepada pihak perusahaan, serta mengidentifikasi dan menjalin komunikasi awal dengan calon informan. Tahap berikutnya adalah pengumpulan data yang berlangsung selama kurang lebih enam minggu. Wawancara dilakukan sesuai jadwal yang disepakati dengan informan, dan setiap sesi direkam serta dicatat untuk memastikan kelengkapan data. Setelah data terkumpul, peneliti melakukan verifikasi melalui teknik triangulasi, baik triangulasi sumber (dari berbagai informan), triangulasi metode (dari wawancara, observasi, dan dokumentasi), maupun triangulasi waktu (melakukan pengecekan ulang terhadap data yang meragukan).

Untuk proses analisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis tematik (thematic analysis) sebagaimana dikembangkan oleh Braun dan Clarke. Proses analisis dimulai dengan tahap familiarisasi terhadap data melalui pembacaan berulang transkrip wawancara dan catatan observasi. Selanjutnya, peneliti melakukan proses coding, yaitu mengidentifikasi unit-unit makna yang relevan dengan fokus penelitian. Kode-kode tersebut kemudian dikelompokkan menjadi tema-tema sementara yang menggambarkan aspek-aspek kunci dari komunikasi internal dalam proses transformasi. Setelah itu, tema ditinjau kembali untuk memastikan konsistensi dan kesesuaiannya dengan data keseluruhan. Tahap berikutnya adalah mendefinisikan dan menamai tema, serta menyusun narasi hasil yang akan digunakan dalam bagian temuan penelitian. Untuk menjaga keabsahan hasil analisis, peneliti melakukan *member checking* kepada beberapa informan guna mengonfirmasi bahwa interpretasi data sesuai dengan pengalaman mereka.

Dengan prosedur yang terstruktur dan penggunaan perangkat analisis yang memadai, penelitian ini dapat direplikasi oleh peneliti lain dalam konteks organisasi yang berbeda, baik dalam industri serupa maupun sektor lainnya. Kejelasan metode pengumpulan dan analisis data juga diharapkan dapat memperkuat kontribusi penelitian ini terhadap pengembangan ilmu komunikasi organisasi dan praktik manajemen perubahan di era digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal memainkan peran kunci dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi di PT Telkom Indonesia. Dari proses wawancara, observasi, dan analisis dokumen, diperoleh lima tema utama yang mencerminkan efektivitas dan tantangan dalam pelaksanaan komunikasi internal, yaitu: (1) Strategi Komunikasi Terstruktur, (2) Saluran Komunikasi Digital, (3) Transparansi dan Konsistensi Informasi, (4) Partisipasi dan Umpan Balik Karyawan, serta (5) Hambatan Psikologis dan Budaya Organisasi.

PT Telkom Indonesia menerapkan pendekatan komunikasi berlapis (multi-level communication), dengan kombinasi komunikasi top-down dan bottom-up yang sistematis. Komunikasi strategis dari direksi disampaikan melalui town hall meeting, video CEO message, serta newsletter digital mingguan. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya menyampaikan perubahan sebagai instruksi, tetapi juga membingkai narasi perubahan sebagai *visi bersama*. Ini terbukti efektif dalam menciptakan *sense of ownership* di antara karyawan.

Elemen Strategi	Bentuk Komunikasi	Frekuensi	Penanggung Jawab
Visi Transformasi	CEO Video, Town Hall	Bulanan	Direktur Utama
Progres Program	Dashboard Digital, Email	Mingguan	Tim PMO & Komunikasi
Keterlibatan Karyawan	Forum Diskusi Online	Triwulan	Unit HR & Internal Comm
Feedback Perubahan	Survei, Focus Group	Setiap Semester	HR Transformation Office

Tabel 1

Strategi yang sistematis ini dinilai mampu menjaga konsistensi pesan lintas unit kerja, mempercepat adopsi program digital, serta membangun persepsi bersama mengenai arah perubahan perusahaan. Transformasi digital di PT Telkom turut mendorong optimalisasi saluran komunikasi berbasis teknologi. Platform seperti *MyTelkom*, *Yammer*, dan *Slack Internal* digunakan secara luas untuk berbagi informasi, menyampaikan pengumuman resmi, dan berdiskusi lintas divisi. Berdasarkan observasi dan wawancara, penggunaan media digital ini mempercepat distribusi informasi dan memperluas jangkauan komunikasi hingga ke lini operasional. Namun, beberapa responden menyebutkan bahwa overload informasi (information fatigue) menjadi tantangan, terutama ketika banyak saluran digunakan bersamaan tanpa prioritas yang jelas.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada kekuatan komunikasi internal yang strategis, adaptif, dan partisipatif. Di PT Telkom Indonesia, komunikasi bukan hanya alat penyampai informasi, tetapi menjadi mekanisme utama dalam membentuk persepsi, membangun kepercayaan, dan memfasilitasi perubahan perilaku organisasi. Penggunaan teknologi digital membantu mempercepat distribusi pesan, namun tetap dibutuhkan pengelolaan konten dan saluran yang efektif agar tidak menimbulkan kejenuhan informasi.

Temuan ini juga memiliki implikasi praktis bagi perusahaan lain yang sedang menjalani transformasi digital. Komunikasi internal harus dirancang sebagai sistem terpadu yang mempertimbangkan konteks psikologis karyawan, perbedaan geografis, serta keragaman budaya organisasi. Partisipasi aktif karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan komunikasi. Dengan pendekatan yang inklusif dan berkelanjutan, transformasi tidak hanya akan diterima, tetapi juga didukung secara kolektif oleh seluruh elemen organisasi

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal berperan krusial dalam memastikan keberhasilan transformasi organisasi, khususnya dalam konteks perubahan digital di PT Telkom Indonesia. Strategi komunikasi yang terstruktur, transparan, dan partisipatif terbukti mampu memperkuat keterlibatan karyawan, mengurangi resistensi terhadap perubahan, serta menciptakan pemahaman kolektif mengenai arah dan tujuan transformasi. Penelitian ini juga menegaskan bahwa komunikasi internal yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampai informasi, tetapi juga sebagai mekanisme pengelolaan psikologis dan budaya organisasi yang memungkinkan transformasi berjalan secara lebih inklusif dan berkelanjutan. Dengan memfokuskan pada dinamika komunikasi dua arah, peran saluran digital, dan keterlibatan karyawan lintas level, studi ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori komunikasi organisasi, khususnya dalam konteks manajemen perubahan dan transformasi digital. Penelitian ini memperkaya kajian ilmiah dengan memberikan bukti empiris bahwa komunikasi internal yang dirancang secara strategis dapat menjadi fondasi bagi perubahan organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi jangka panjang.

REFERENSI

1. Ariyanti, F., & Santosa, P. W. (2017). Peran komunikasi internal dalam mendukung perubahan organisasi. *Jurnal Komunikasi Indonesia*, 6(2), 101–115. <https://doi.org/10.25077/jki.6.2.101-115.2017>
2. Bakar, H. A., Mustaffa, C. S., & Mohamad, B. (2018). Employee communication satisfaction and organizational commitment: The mediating effect of trust. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(3), 532–548. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2017-0038>
3. Effendy, O. U. (2006). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
4. Indriyanti, D. R., Mulyono, S., & Ratri, M. C. (2007). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kesiapan perubahan organisasi. *Jurnal Psikologi*, 34(1), 35–45.
5. Kassing, J. W. (2011). *Managing dissent in the workplace*. Peter Lang.
6. Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0066>
7. Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461–471.

- <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
8. Nurcahyo, R., Wibowo, A. D., & Farida, I. (2020). Digital transformation in state-owned enterprises: Strategy and communication approach. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 280–288. <https://doi.org/10.47153/jbmr15.2272020>
 9. Putra, M. A., & Widodo, A. (2019). Komunikasi internal sebagai sarana peningkatan kinerja karyawan: Studi pada perusahaan telekomunikasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 17(1), 65–79. <https://doi.org/10.24002/jik.v17i1.2519>
 10. Rahayu, S., & Sudarsono, A. (2015). Strategi komunikasi dalam proses manajemen perubahan organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 26(2), 97–109.
 11. Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
 12. Sihombing, R. (2016). Transformasi digital BUMN: Tantangan dan peluang. *Majalah Transformasi BUMN*, 4(1), 12–19.
 13. Subekti, T., et al. (2014). Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap keberhasilan perubahan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(3), 123–134.
 14. Sutanto, J., & Putri, I. Y. (2021). Peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan adaptasi perubahan digital. *Jurnal Komunikasi Profetik*, 14(1), 22–34. <https://doi.org/10.14421/jkp.v14i1.2211>