

Analisis Internalisasi Nilai Institusional IDEAL di Politeknik Caltex Riau

Lailanisa Fadlilani^{1*}, Roni Setia Nugraha², Zainal Arifin Renaldo³

^{1,2,3}Hubungan Masyarakat dan Komunikasi Digital, Jurusan Bisnis dan Komunikasi, Politeknik Caltex Riau, Kota Pekanbaru, Riau, Indonesia

Email: ¹lailanisa@pcr.ac.id, ²roni.setia@pcr.ac.id, ³zainal@pcr.ac.id

Abstract

This research aims to analyze the internalization of IDEAL (Integrity, Dignity, Excellence, Agility, and Loyalty) institutional values within the Caltex Riau Polytechnic (PCR) and identify challenges and opportunities to strengthen them through organizational communication. The IDEAL value has been established as the foundation of organizational culture since it was listed in the 2023 Institutional Statute and has become a reference for the behavior of the academic community. This study uses a descriptive qualitative approach with observation techniques, in-depth interviews, and analysis of institutional documents. The results of the study show that the value of IDEAL has been integrated in official documents and formal activities of the institution. Lecturers and employees show a relatively consistent internalization of values through work practices, even though they are not supported by measurable behavioral indicators. Meanwhile, at the student level, the internalization of values is still at the introduction stage and is symbolic. The research also found irregularities in communication between units and the use of digital media that have not been managed strategically. These findings confirm the need for a structured, participatory, and adaptive value communication system for the digital ecosystem to strengthen the overall internalization of IDEAL values.

Keywords: *Internalization of Values, IDEAL, Organizational Culture*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis internalisasi nilai institusional IDEAL (*Integrity, Dignity, Excellence, Agility, dan Loyalty*) di lingkungan Politeknik Caltex Riau (PCR) serta mengidentifikasi tantangan dan peluang penguatannya melalui komunikasi organisasi. Nilai IDEAL telah ditetapkan sebagai landasan budaya organisasi sejak tercantum dalam Statuta institusi tahun 2023 dan menjadi acuan perilaku sivitas akademika. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen kelembagaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai IDEAL telah terintegrasi dalam dokumen resmi dan kegiatan formal institusi. Dosen dan pegawai memperlihatkan internalisasi nilai yang relatif konsisten melalui praktik kerja, meskipun belum didukung indikator perilaku yang terukur. Sementara itu, pada tingkat mahasiswa, internalisasi nilai masih berada pada tahap pengenalan dan bersifat simbolik. Penelitian juga menemukan ketidakteraturan komunikasi antarunit serta pemanfaatan media digital yang belum dikelola secara strategis. Temuan ini menegaskan perlunya sistem komunikasi nilai yang terstruktur, partisipatif, dan adaptif terhadap ekosistem digital untuk memperkuat internalisasi nilai IDEAL secara menyeluruh.

Kata Kunci: Internalisasi Budaya, IDEAL, Budaya Organisasi

PENDAHULUAN

Di era digital saat ini perguruan tinggi bukan hanya dituntut untuk dapat menghasilkan lulusan yang berkompeten di bidang akademik namun juga diharapkan memiliki budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi yang baik pada perguruan tinggi dilihat pada civitas akademik dan lulusan yang berkompeten secara identitas, karakter dan etika. Tak hanya itu pada perilaku, pengambilan keputusan juga termasuk dalam budaya organisasi yang bukan hanya mempengaruhi individu namun juga perguruan tinggi (Mustaqim et al., 2021; Wibowo et al., 2021). Oleh karena itu adanya penguatan budaya organisasi yang dilihat melalui perilaku dan pengambilan keputusan akan mampu membentuk citra internal institusi dan memperkuat identitas serta daya saing.

Politeknik Caltex Riau (PCR) sebagai institusi pendidikan vokasi telah merumuskan nilai IDEAL (*Integrity, Dignity, Excellence, Agility, Loyalty*) sebagai pedoman budaya institusi yang tercantum dalam Statuta yang disusun pada tahun 2023 (Politeknik Caltex Riau, 2023). Tantangan dalam penerapannya mulai terlihat pada proses internalisasi nilai karena berhadapan dengan perubahan digital dan karakter pegawai dan mahasiswa generasi baru yang mengandalkan media digital sebagai sumber utama (Nurhabibah et al., 2025). Melalui hasil observasi di awal didapatkan bahwa nilai IDEAL telah dikenali oleh sebagian besar sivitas akademika namun tingkat internalisasinya belum merata. Adanya kesenjangan pada proses internalisasi antara dosen-pegawai dan mahasiswa ini dikarenakan perbedaan posisi secara struktural, intensitas interaksi dan pengalaman organisasi.

Pada tingkat dosen dan pegawai, internalisasi nilai IDEAL lebih kuat karena mereka terlibat dalam pengambilan keputusan dan praktik kerja sehari-hari. Sementara itu, mahasiswa masih pada tahap pengenalan dasar dengan nilai IDEAL, yang lebih sering muncul sebagai simbol dalam kegiatan akademik. Ini menunjukkan perbedaan pandangan antara dosen-pegawai dan mahasiswa mengenai nilai IDEAL sebagai identitas institusi. Selain perbedaan antar jenjang, komunikasi antar unit kerja juga tidak terpadu, dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan cara penyampaian pesan. Pemanfaatan teknologi digital juga belum efektif, dengan media yang bersifat informatif dan top-down, tanpa adanya dialog atau partisipasi terstruktur. Media digital lebih berfungsi sebagai komunikasi visual daripada ruang komunikasi dua arah.

Pola komunikasi digital satu arah hanya membangun kesadaran simbolik dan belum mendorong pemaknaan yang efektif. Perguruan tinggi perlu mengikuti transformasi digital, karena lebih dari 78% di Asia Tenggara sudah menggunakan teknologi digital untuk komunikasi dan pembelajaran (Pelletier et al., 2023). Penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku dan keterlibatan, tapi banyak studi tidak membahas bagaimana nilai-nilai institusi diinternalisasikan melalui komunikasi. Proses ini sering dipahami sebagai konsekuensi budaya, bukan hasil strategi komunikasi terencana. Kajian komunikasi organisasi juga biasanya terfokus pada efektivitas saluran dan kepuasan, bukan pada pengaruhnya terhadap kinerja (Ismail et al., 2024; Mutia, 2025). Pada beberapa penelitian sebelumnya juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku, keterlibatan dan konsistensi kerja termasuk lingkungan pendidikan tinggi (Ismail et al., 2024; Mutia, 2025). Namun sebagian besar penelitian berfokus pada aspek konseptual budaya organisasi tanpa membahas secara rinci bagaimana nilai institusi mampu diinternalisasikan melalui praktik komunikasi. Akibatnya proses internalisasi sering dipahami sebagai konsekuensi alami dari keberadaan budaya organisasi, bukan sebagai hasil dari strategi komunikasi yang dirancang secara sadar dan berkelanjutan. Selain itu, kajian mengenai komunikasi

organisasi sering membahas komunikasi internal yang hanya berfokus pada efektivitas saluran, kepuasan komunikasi dan perannya dalam mendukung kinerja organisasi.

Padahal internalisasi nilai tidak hanya membutuhkan pesan yang jelas tetapi juga mekanisme dialog, refleksi dan pembelajaran sosial yang memungkinkan anggota organisasi memaknai nilai secara personal dan kolektif. Penelitian yang membahas tentang model komunikasi dua arah simetris (*Two-Way Symmetrical Model*) telah membuktikan bahwa komunikasi dua arah mampu meningkatkan partisipasi, engagement dan voice behavior pegawai (Hanifah & Salendu, 2024). Selain itu, penelitian tentang internalisasi nilai di perguruan tinggi juga masih sangat terbatas. Padahal institusi vokasi memiliki karakteristik disiplin, etos kerja dan praktik profesional yang sangat dibutuhkan untuk penguatan budaya berbasis nilai.

Penelitian terdahulu mengenai komunikasi internal di perguruan tinggi juga menunjukkan bahwa komunikasi strategis turut memberikan peranan penting dalam menyelaraskan visi, misi dan nilai institusi (Zaumane, 2021a). Namun kajian-kajian ini berfokus pada komunikasi saja dan belum mengkaji pada teknologi digital. Transformasi digital yang berkembang dengan pesat turut mempengaruhi sistem pendidikan namun masih banyak institusi yang belum memanfaatkan teknologi digital secara terstruktur termasuk untuk mendukung internalisasi nilai-nilai institusi (Pelletier et al., 2023). Penelitian mengenai transformasi digital banyak berfokus pada pembelajaran daring, manajemen akademik atau kesiapan teknologi bukan pada bagaimana digitalisasi dapat dipadukan dengan proses pembentukan budaya institusional.

Penelitian ini menggabungkan kajian komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan komunikasi pendidikan tinggi dengan fokus pada proses internalisasi nilai. Penelitian tidak hanya melihat pada nilai IDEAL, tetapi juga menganalisis cara nilai tersebut diperkenalkan, dipahami, dan diterapkan oleh sivitas akademika melalui komunikasi. Penelitian ini diharapkan bisa memberi kontribusi bagi kajian komunikasi organisasi dari perspektif internalisasi nilai berdasarkan praktik komunikasi. Temuan ini menjadi dasar untuk merumuskan kerangka konseptual awal model komunikasi nilai IDEAL di Politeknik Caltex Riau.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi dan Internalisasi Nilai

Budaya organisasi dimaknai sebagai sekumpulan nilai, norma dan keyakinan yang membentuk cara berpikir dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Konsep ini sering dikaitkan dengan adanya kekuatan budaya yang mampu memandu perilaku dan keputusan praktis anggota organisasi. Budaya organisasi tak terbatas hanya pada aspek simbolik namun juga mencakup sistem nilai yang memengaruhi interaksi sosial dan hasil kinerja. Dan budaya organisasi juga dianggap sebagai faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi (Tadesse Bogale & Debela, 2024). Dengan adanya budaya organisasi ini maka nilai yang diinternalisasi menjadi landasan bagi perilaku anggota organisasi. Sebuah tinjauan empiris menunjukkan bahwa organisasi dengan internalisasi nilai budaya yang kuat memiliki anggota yang termotivasi, berkomitmen tinggi, dan lebih efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai tidak hanya eksis secara simbolik saja namun juga berdampak pada perilaku, interaksi dan kinerja organisasi (Tadesse Bogale & Debela, 2024). Pada penelitian terkini juga turut menegaskan bahwa internalisasi nilai yang efektif dapat berdampak positif pada budaya organisasi dan perilaku anggota. Hal ini dikarenakan nilai yang telah diinternalisasi menciptakan *behavioral alignment* yang konsisten dengan tujuan organisasi (Snak et al., 2025; Tadesse Bogale & Debela, 2024).

Beberapa penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa internalisasi nilai yang efektif memiliki dampak yang positif pada budaya organisasi dan perilaku anggota organisasi. Internalisasi nilai yang konsisten tidak hanya dipahami secara kognitif namun juga tercermin melalui sikap, Keputusan dan Tindakan nyata anggota organisasi. Penelitian serupa turut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mendorong perubahan sikap dan etika kerja yang lebih tinggi. Ini menandakan bahwa nilai budaya yang diinternalisasi terbukti memengaruhi perilaku kerja anggota (Candra, 2023; Nugroho & Armanu, 2024; Wahyudi et al., 2021).

Komunikasi Internal sebagai Mekanisme Pembentukan Budaya

Komunikasi internal menjadi penghubung antara manajemen dengan anggota suatu organisasi dalam menyampaikan informasi, memfasilitasi dialog dan menjadi sarana dalam pertukaran makna budaya. Komunikasi internal yang strategis menekankan dialog dua arah, keterbukaan informasi dan keterlibatan aktif anggota, bukan hanya sekedar penyampaian pesan dari atas ke bawah.

Strategi komunikasi yang holistik dan partisipatif terbukti memiliki hubungan positif dengan keterlibatan dan kualitas hubungan antar individu dan organisasi, serta terbukti memperkuat budaya yang inklusif. Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa penggunaan komunikasi dua arah dan media digital yang turut mendukung adanya umpan balik memperluas ruang refleksi bersama sehingga internalisasi nilai budaya organisasi dapat terwujud dengan lebih efektif (Dong et al., 2025; Kimani, 2024).

Two-Way Symmetrical Communication dalam Komunikasi Organisasi

Two-way symmetrical communication merupakan pendekatan komunikasi yang menempatkan aktor internal sebagai mitra dialog aktif dalam proses komunikasi. Pada model komunikasi ini menekankan bahwa pertukaran informasi timbal balik dan melibatkan anggota dalam pembentukan pemahaman bersama, sehingga bukan hanya sekedar menerima pesan tetapi juga memberikan umpan balik. Pendekatan komunikasi ini telah membuktikan bahwa secara empiris berkontribusi pada peningkatan keterlibatan, komitmen dan inovasi organisasi serta memperkuat internalisasi nilai dalam proses transformasi budaya (Majumdarr et al., 2025).

Dalam beberapa penelitian juga telah menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi yang partisipatif dan simetris berkontribusi pada peningkatan keterlibatan serta perilaku inovatif anggota organisasi. Hal ini terlihat pada PT GMF AeroAsia yang ditemukan bahwa komunikasi internal vertikal dan horizontal yang partisipatif mendorong keterlibatan karyawan dalam budaya inovasi dan memperkuat kontribusi mereka dalam proses organisasi (Yasmin, et.al 2025).

METODE

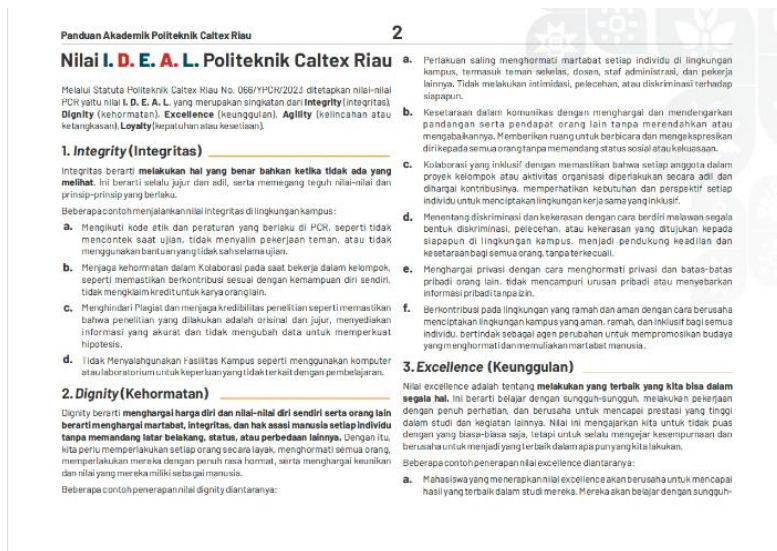
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk menganalisis internalisasi nilai IDEAL di Politeknik Caltex Riau yang bertujuan untuk memahami makna, persepsi, dan praktik komunikasi di kalangan sivitas akademika. Adapun subjek penelitian terdiri dari 15 informan, termasuk pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa, yang dipilih secara *purposive sampling* berdasarkan pengalaman dalam komunikasi nilai. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Analisis menggunakan teknik thematic analysis untuk menggali aspek kognitif, perilaku, dan afektif dalam internalisasi nilai serta untuk mengidentifikasi variasi makna antar kelompok. Melalui Teknik analisis yang digunakan penulis berharap dapat mendeskripsikan fenomena dan merumuskan model komunikasi nilai IDEAL. Dan terakhir keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan metode.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Internalisasi Melalui Dokumen

Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa internalisasi nilai IDEAL di PCR merupakan proses bertahap yang mencakup dimensi kognitif (pengetahuan), afektif (pemaknaan), dan perilaku (praktik). Tentunya hal ini sejalan dengan konsep internalisasi nilai dalam budaya organisasi yang menekankan bahwa nilai baru akan benar-benar hidup ketika dapat diterjemahkan ke dalam tindakan nyata (Irfan & Hakim, 2021). Untuk saat ini, keberadaan nilai IDEAL dalam kelembagaan menunjukkan bahwa PCR telah berhasil membangun pondasi budaya pada level struktural. Namun variasi pemahaman dan penerapan nilai di tingkat individu menandakan bahwa proses internalisasi belum sepenuhnya tuntas.

Salah satu proses internalisasi yang dituangkan dalam dokumen yakni Panduan Akademik tahun 2025. Melalui dokumen ini, Bagian Akademik menginternalisasi nilai IDEAL menjadi implemmentasi dalam kegiatan akademik di lingkungan kampus. Dokumen diterjemahkan ke dalam peraturan dan mekanisme kegiatan akademik yang dapat menjadi rujukan bagi dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Melalui dokumen ini telah menunjukkan bahwa pada level institusional nilai IDEAL telah dilegitimasi sebagai bagian dari sistem akademik kampus. Selain itu, melalui temuan ini juga telah membentuk tema institusionalisasi nilai melalui regulasi akademik, yang telah merepresentasikan tahap awal dari proses internalisasi nilai pada level struktural dan kognitif. Nilai IDEAL berada pada posisi sebagai *shared values* yang mengarahkan perilaku akademik melalui aturan dan pedoman resmi. Temuan ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang menegaskan bahwa dokumen kebijakan dan panduan formal termasuk dalam artefak budaya yang berfungsi sebagai sarana awal penyampaian nilai organisasi (Schein & Schein, 2017).



Gambar 1 Internalisasi Nilai IDEAL melalui dokumen Panduan Akademik Politeknik Caltex Riau tahun 2025

Sumber: Panduan Akademik Politeknik Caltex Riau

Terlihat pada gambar di atas, nilai *Integrity* pada IDEAL dimaknai dengan tindakan kejujuran dan adil serta memegang teguh prinsip dan nilai yang berlaku di PCR. Dalam panduan, nilai *integrity* juga langsung dituangkan dalam bentuk contoh atau tindakan yang mencerminkan nilai *integrity* seperti mengikuti kode etik dan peraturan yang berlaku di PCR dan menjaga kehormatan dalam kolaborasi saat bekerja dalam kelompok (Politeknik Caltex Riau, 2025).

Namun berdasarkan analisis yang dilakukan pada dokumen Panduan Akademik menunjukkan bahwa proses internalisasi nilai masih bersifat normatif dan *top-down*. Nilai IDEAL dominan hadir sebagai prinsip umum dan belum seutuhnya diterjemahkan ke dalam indikator perilaku akademik yang operasional dan terukur. Berdasarkan kerangka komunikasi internal, kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi dokumen masih dominan sebagai media penyampaian informasi bukan sebagai ruang dialog dan refleksi nilai (Men & Bowen, 2017; Zaumane, 2021).

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa proses internalisasi nilai tidak hanya pada tataran formal dan kognitif semata namun juga pada proses komunikasi berkelanjutan yang memungkinkan anggota organisasi memaknai nilai secara personal dan kolektif melalui interaksi sosial (Mustaqim et al., 2021; Schein & Schein, 2017). Dengan demikian melalui temuan ini memperlihatkan bahwa Panduan Akademik 2025 telah menjadi pondasi struktural penting dalam proses penanaman nilai IDEAL, namun masih diperlukan mekanisme komunikasi yang lebih dialogis, partisipatif dan kontekstual agar nilai tersebut bukan hanya pada ranah regulatif namun juga pada ranah afektif dan perilaku sivitas akademika.

Agar teks dalam Panduan Akademik berfungsi sebagai pesan komunikasi yang dapat memengaruhi perilaku maka dokumen perlu dikonstruksi ulang dengan pendekatan komunikasi nilai. Pertama, nilai IDEAL perlu diterjemahkan dalam ekspektasi budaya yang eksplisit, yaitu penjelasan konkret tentang perilaku yang mencerminkan masing-masing nilai dalam konteks akademik. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *behavioral alignment* yang menyatakan bahwa nilai organisasi dapat dikaitkan langsung dengan tindakan yang dapat diamati dan dievaluasi (Men & Bowen, 2017). Kedua, teks dokumen perlu mengadopsi narasi reflektif bukan hanya pernyataan normatif. Individu dapat memaknai nilai organisasi melalui cerita, contoh praktik dan pengalaman sosial. Oleh karena itu, panduan akademik perlu diperkuat dengan ilustrasi kasus dan praktik baik atau skenario akademik yang menunjukkan bagaimana nilai IDEAL diterapkan dalam situasi nyata. Dengan cara ini, teks kebijakan akan berfungsi sebagai medium pembelajaran sosial bukan hanya sebagai dokumen administratif saja.

Selanjutnya, konstruksi teks perlu memposisikan pembaca sebagai subjek aktif, bukan objek regulasi. Dengan menggunakan bahasa yang dialogis dan partisipatif akan berpotensi mendorong keterlibatan afektif dibandingkan bahasa konstruksional yang kaku. Hal ini sejalan dengan prinsip komunikasi dua arah simetris yang menekankan keterlibatan dan pemaknaan bersama sebagai kunci efektivitas komunikasi internal (Grunig, 2001). Dengan demikian melalui temuan dan analisis ini menunjukkan bahwa tantangan utama dalam internalisasi melalui Panduan Akademik bukan pada ketiadaan nilai IDEAL dalam dokumen namun pada cara nilai tersebut dikomunikasikan.

Pada temuan lainnya menunjukkan bahwa meski nilai IDEAL dijadikan sebagai landasan normatif akademik namun belum terdapat indikator operasional yang jelas untuk mengukur tingkat internalisasi nilai pada mahasiswa. Untuk saat ini nilai IDEAL sering diposisikan sebagai prinsip umum bukan sebagai kompetensi sikap yang diobservasi dan dievaluasi secara sistematis. Kondisi ini berpotensi menyebabkan adanya variasi interpretasi nilai diantara dosen dan mahasiswa.

Dalam perspektif teori internalisasi nilai, melalui kondisi ini menunjukkan bahwa proses internalisasi dominan pada tahap kognitif belum sepenuhnya bergerak menuju tahap afektif dan perilaku. Tentunya hal ini sejalan dengan pandangan bahwa nilai organisasi dapat dikatakan terinternalisasi ketika tercermin melalui sikap, keputusan dan tindakan nyata anggota organisasi (Schein & Schein, 2017; Wartono & Harahap, 2023). Nilai berisiko dipahami secara abstrak dan menghasilkan interpretasi yang berbeda tanpa adanya indikator perilaku yang jelas.

Sementara melalui sudut pandang komunikasi organisasi dengan ketiadaan indikator operasional juga mencerminkan lemahnya artikulasi pesan nilai dari level institusional ke level praktik. Ruang interpretasi yang luas sering terjadi dikarenakan komunikasi nilai yang masih bersifat umum dan normatif, sehingga hal ini menyebabkan terjadinya *interpretive drift* antara dosen dan mahasiswa (Men & Bowen, 2017). Kondisi ini berpotensi menyebabkan nilai IDEAL akan dipersepsikan dengan cara yang berbeda, tergantung pada pengalaman, latar belakang dan konteks interaksi antar individu.

Dalam kerangka budaya organisasi, kondisi ini mencerminkan belum optimalnya penyelarasan antara *shared value* dan praktik pada lokal unit. MCKinsey's 7S melalui Ravanfar menekankan bahwa *shared value* seharusnya menjadi inti yang menyatukan strategi, struktur, sistem dan praktik kerja di seluruh organisasi. Konsistensi budaya organisasi akan sulit dicapai ketika nilai institusi diterjemahkan secara berbeda tanpa kerangka komunikasi yang jelas (Ravanfar, 2015). Secara keseluruhan, hasil analisis dokumen kurikulum panduan dan kebijakan menunjukkan bahwa nilai IDEAL telah terinternalisasi dengan baik pada level struktural dan normatif institusi. Namun proses internalisasi pada level individu dan kelompok masih menghadapi tantangan karena keterbatasan indikator operasional, variasi implementasi dan perbedaan pemaknaan nilai lintas unit.

Internalisasi Melalui Praktik Komunikasi

Pada praktik komunikasi, penulis menemukan bahwa komunikasi nilai IDEAL banyak dilakukan melalui mekanisme formal dan terstruktur seperti rapat pimpinan, forum dosen, kegiatan orientasi mahasiswa baru serta agenda institusional dan moral yang dikaitkan dengan identitas serta tujuan institusi. Maka di sinilah peran komunikasi internal sebagai mekanisme pembentukan makna nilai IDEAL. Melalui temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi formal dan terstruktur efektif dalam membangun kesadaran awal, tetapi belum cukup untuk mendorong internalisasi yang mendalam. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa komunikasi internal yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian pesan namun juga sebagai ruang interaksi dan refleksi bersama (Suratmoko et al., 2024; Zaumane, 2021a)

Meski komunikasi formal dan terstruktur telah memainkan peran dalam membangun kesadaran awal namun berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa mekanisme ini cenderung bersifat top-down dan berorientasi pada penyampaian pesan institusional. Nilai IDEAL kerap diposisikan sebagai pesan normatif yang disampaikan oleh pimpinan kepada sivitas akademika namun belum sepenuhnya difasilitasi sebagai ruang dialog yang memungkinkan terjadinya negosiasi secara mendalam.

Temuan ini turut memperkuat pandangan bahwa komunikasi formal efektif pada tahap kognitif internalisasi nilai, yakni fase pengenalan dan pemahaman awal saja. Sebagaimana Men dan Bowen (2017) menegaskan bahwa komunikasi internal hanya berfokus pada transmisi emosional dan cenderung menghasilkan kepatuhan simbolik bukan internalisasi nilai. Hal serupa turut diungkapkan oleh Zaumane bahwa internalisasi nilai organisasi memerlukan komunikasi yang bersifat dialogis dan reflektif agar dapat dimaknai dengan baik oleh anggota organisasi (Zaumane, 2021a).

Pada tingkatan pegawai dan dosen, penelitian menemukan adanya praktik komunikasi yang mulai mengarah pada komunikasi dua arah (*two-way symmetrical*). Praktik komunikasi ini mulai terlihat dari keterbukaan ruang diskusi dalam forum dosen, mekanisme umpan balik serta keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan akademik dan operasional. Maka, nilai IDEAL tidak hanya disampaikan secara institusi namun juga dibahas, ditafsirkan dan dikaitkan dengan konteks kerja sehari-hari.

Dari pola ini memperlihatkan bahwa pegawai dan dosen berperan tidak hanya sebagai penerima pesan namun juga sebagai *co-creator* makna nilai.

Pada tingkatan pegawai dan dosen, penelitian juga menemukan adanya praktik komunikasi partisipatif yang relatif lebih kuat dibandingkan di tingkat mahasiswa. Nilai IDEAL mulai terinternalisasi melalui praktik kerja, gaya kepemimpinan, serta interaksi sehari-hari dalam kegiatan akademik dan non akademik. Melalui nilai *integrity* dan *Excellence* terlihat adanya internalisasi melalui keteladanan dosen dalam proses pembelajaran dan pelayanan akademik. Sementara pada nilai *Agility* dan *Loyalty* tercermin melalui kerjasama lintas unit dan komitmen terhadap pengembangan institusi. Meski demikian, internalisasi di tingkat ini masih bersifat implisit dan belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam indikator perilaku yang terukur. Hal ini menyebabkan pemaknaan nilai IDEAL sangat bergantung dari interpretasi individu atau unit kerja masing-masing. Temuan ini sejalan dengan konsep *Two-Way Symmetrical* yang dikembangkan oleh Grunig dan Hunt pada tahun 1984 dan diperkuat dengan kajian mutakhir Grunig pada tahun 2018, yang menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif ditandai dengan adanya dialog, keseimbangan simbolik dan upaya membangun pemahaman bersama (Duwi Sakiatul R et al., 2025). Penelitian serupa juga pernah menunjukkan bahwa komunikasi dua arah berkontribusi signifikan dalam keterlibatan organisasi dan perilaku proaktif anggota organisasi (Aranda & Suryanti, 2025; Hanifah & Salendu, 2024).

Pada tingkatan mahasiswa, proses internalisasi nilai IDEAL masih berada pada tahap awal. Mahasiswa umumnya mengenal nilai IDEAL melalui kegiatan orientasi, media sosial kampus, media promosi kampus dan aktivitas kemahasiswaan. Namun pemahaman akan nilai IDEAL belum sepenuhnya terhubung dengan praktik akademik dan perilaku sehari-hari. Melalui temuan ini memperlihatkan bahwa meski ruang partisipasi mahasiswa telah tersedia namun mekanisme komunikasi dua arah yang memungkinkan mahasiswa dapat merefleksikan dan membangun nilai IDEAL belum terstruktur secara sistematis. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketimpangan komunikasi antar level organisasi, dimana komunikasi dialogis lebih berkembang di kalangan pegawai dan dosen dibandingkan mahasiswa. Dalam perspektif teori internalisasi nilai, adanya kegagalan ini dapat dijelaskan melalui tahapan internalisasi yang belum tuntas. Nilai IDEAL pada mahasiswa dominan berada pada tahapan kognitif, yakni nilai dikenali dan dipahami secara simbolik namun belum berkembang ke tahap afektif dan perilaku (Irfan & Hakim, 2021; Schein & Schein, 2017). Tanpa adanya proses refleksi dan pengalaman langsung maka nilai cenderung akan berhenti pada pengetahuan normatif saja.

Dari sudut pandang komunikasi organisasi, kondisi ini mencerminkan bahwa terdapat keterbatasan penerapan komunikasi dua arah yang simetris pada level mahasiswa. Meski ruang partisipasi telah tersedia melalui adanya organisasi kemahasiswaan dan aktivitas non akademik namun mekanisme komunikasi yang memungkinkan adanya dialog dan umpan balik serta refleksi nilai belum dirancang. Komunikasi organisasi yang efektif salah satunya dalam konteks internalisasi nilai hendaknya menyediakan ruang dialog yang setara agar audiens dapat berperan sebagai *co-creator of meaning*, bukan hanya sebagai penerima pesan. Adanya ketimpangan komunikasi antar level organisasi ini turut menjadi faktor penting dalam proses internalisasi nilai. Dalam teori *organisasi socialization*, kondisi ini berpotensi menghambat proses pembentukan identitas pada level mahasiswa karena mereka tidak sepenuhnya dilibatkan dalam proses negosiasi makna nilai organisasi (Schein & Schein, 2017).

Berbagai studi tentang komunikasi dan organisasi menegaskan bahwa keterlibatan audiens muda dalam komunikasi dua arah sangat menentukan keberhasilan dari internalisasi nilai di lingkungan pendidikan tinggi. Karakteristik mahasiswa sebagai

generasi digital turut memengaruhi efektivitas komunikasi nilai. Banyak studi yang menunjukkan bahwa audiens muda cenderung merespon komunikasi yang dialogis, interaktif dan relevan dengan pengalaman mereka. Ketika komunikasi nilai disampaikan secara *top-down* dan simbolik, mahasiswa cenderung memaknainya sebagai wacana institusional yang terpisah dengan realitas keseharian mereka (Galioto et al., 2025). Kondisi ini tentunya memperkuat risiko nilai institusional akan dipersepsikan hanya sebagai jargon normatif bukan sebagai pedoman perilaku.

Sejalan dengan temuan yang dilakukan oleh Noro yang menyatakan bahwa ketiadaan mekanisme komunikasi partisipatif yang terstruktur menyebabkan internalisasi nilai gagal menembus level pengalaman komunikasi. Nilai tidak hadir dalam bentuk praktik yang reflektif mengakibatkan mahasiswa lebih mengenal nilai IDEAL sebagai identitas simbolik kampus daripada sebagai prinsip yang membentuk sikap akademik dan etika profesional. Tanpa adanya mekanisme komunikasi partisipatif yang terstruktur maka nilai institusi akan beresiko dipersepsikan sebagai jargon normatif yang terpisah dari realitas kehidupan mahasiswa (Noro et al., 2024).

Dengan demikian kegagalan komunikasi nilai pada tahapan mahasiswa bukan disebabkan oleh tidak adanya pesan atau media komunikasi namun dikarenakan lemahnya desain komunikasi yang memungkinkan dialog, refleksi dan keterlibatan bermakna. Temuan ini menegaskan bahwa internalisasi nilai di kalangan mahasiswa membutuhkan kerangka komunikasi yang khusus dirancang untuk audiens muda, bersifat partisipatif, kontekstual dan terintegrasi dengan pengalaman akademik sehari-hari.

Selain komunikasi lisan, nilai IDEAL juga disampaikan melalui media visual seperti spanduk, slide presentasi, dan simbol visual di lingkungan kampus. Komunikasi visual yang disampaikan oleh PCR kepada publik internal berfungsi sebagai pengingat simbolik yang efektif dalam membangun kesadaran awal (*cognitive awareness*) terhadap nilai-nilai institusi, terkhusus pada mahasiswa dan sivitas akademika baru. Simbol, slogan dan tampilan visual merupakan bentuk dari artefak yang paling mudah diamati dan menjadi pintu masuk awal bagi anggota organisasi mengenali nilai-nilai yang dianut institusi (Schein & Schein, 2017). Dengan demikian penggunaan media visual oleh PCR menunjukkan adanya upaya yang sistematis dalam menginstitutionalisasi nilai IDEAL pada level simbolik dan kognitif.

Namun demikian berdasarkan hasil observasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi visual masih bersifat dominan satu arah dan terintegrasi dalam komunikasi formal yang normatif belum sebagai media interaksi yang memungkinkan adanya dialog dan refleksi secara kolektif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peran komunikasi visual masih terbatas dalam penguatan identitas simbolik belum berkembang sebagai sarana pembelajaran sosial yang mendorong adanya pemaknaan nilai secara mendalam.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa artefak visual tidak secara otomatis menjamin internalisasi yang efektif. Dengan tidak adanya dukungan mekanisme dialogis, simbol dan visualisasi nilai akan beresiko dipersepsikan sebagai elemen yang terpisah dan berbeda (Schein & Schein, 2017). Berdasarkan temuan ini meskipun komunikasi visual yang diterapkan oleh PCR telah berkontribusi signifikan dalam membangun kesadaran awal terhadap nilai IDEAL, efektivitasnya dalam mendorong internalisasi nilai masih terbatas. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi visual perlu diintegrasikan dengan pendekatan dua arah yang partisipatif agar berfungsi tidak hanya sebagai pengingat simbolik namun juga sebagai pemicu dialog, refleksi dan pembentukan makna nilai secara kolektif.



Gambar 2 Penerapan nilai IDEAL pada brosur penerimaan mahasiswa baru
Sumber: Booklet Penerimaan Mahasiswa Baru Politeknik Caltex Riau

Sebagaimana salah satu contoh penerapan nilai IDEAL yang dicantumkan pada brosur penerimaan mahasiswa baru, diatas memperlihatkan bahwa nilai IDEAL turut diinternalisasikan kepada publik eksternal. Berdasarkan temuan ini menunjukkan bahwa nilai IDEAL tidak hanya dikomunikasi kepada publik internal namun juga ditampilkan dalam media komunikasi eksternal. Namun demikian analisis terhadap bentuk visualisasi nilai IDEAL dalam media tersebut menunjukkan bahwa pesan nilai lebih banyak dikonstruksi dalam bentuk slogan, simbol dan pernyataan normatif yang bersifat deklaratif. Visualisasi ini menekankan adanya penguatan identitas simbolik tetapi belum disertai mekanisme komunikasi yang memungkinkan audiens melakukan interpretasi, refleksi dan pemaknaan nilai secara personal. Hal ini mengakibatkan nilai IDEAL cenderung dipersepsikan sebagai atribut identitas institusi bukan sebagai kerangka nilai yang relevan dengan pengalaman akademik dan kehidupan sehari-hari calon mahasiswa.

Namun visualisasi nilai IDEAL yang lebih banyak menampilkan slogan dan simbol normatif tanpa disertai dengan mekanisme dialog atau ruang interpretasi membuat penguatan identitas simbolik belum sepenuhnya mendorong refleksi personal secara mendalam. Kondisi ini sejalan dengan pandangan bahwa artefak visual merupakan lapisan terluar dari budaya organisasi yang penting namun tidak cukup jika hanya sebagai tampilan luar dan belum menjamin internalisasi nilai berjalan dengan baik (Farid & Nugraha, 2021). Dalam konteks PCR, visualisasi nilai IDEAL dalam media eksternal seperti brosur Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) berkontribusi dalam pembentukan citra awal institusi, namun belum mampu mendorong proses refleksi yang menjadi prasyarat internalisasi nilai yang mendalam ketika mahasiswa memasuki lingkungan kampus. Berdasarkan temuan ini mempertegas bahwa komunikasi visual eksternal perlu diposisikan sebagai bagian dari sistem komunikasi nilai yang berkelanjutan. Pintu masuk menuju komunikasi yang dialogis dan berkelanjutan membutuhkan visualisasi nilai sebagai alat branding institusi.

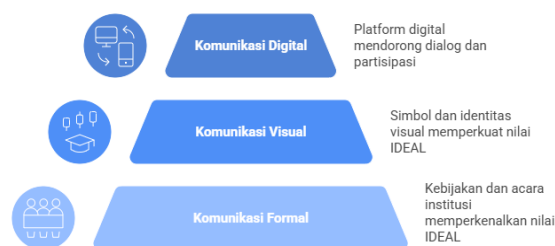
Peran media digital turut memberikan pengaruh terhadap proses internalisasi ini. Penulis menemukan bahwa mahasiswa dominan mengetahui nilai IDEAL melalui media sosial kampus. Nilai IDEAL yang disematkan pada mayoritas konten promosi dan konten informasi di media digital diketahui oleh mahasiswa sebagai nilai institusi. Namun pemanfaatan media digital sebagai media internalisasi masih dominan menjadi sarana penyebaran informasi satu arah dibandingkan sebagai ruang dialog dan partisipasi. Hal ini menunjukkan adanya potensi besar media digital menjadi media internalisasi nilai yang belum dimanfaatkan secara optimal dalam strategi komunikasi internal PCR. Selain itu, secara proses komunikasi didominasi dengan pola komunikasi satu arah. Konten

digital cenderung bersifat normatif tanpa menyediakan ruang dialog. Kondisi menunjukkan bahwa proses internalisasi melalui media digital masih berhenti pada tahap kognitif dan simbolik.

Dalam konteks komunikasi internal adanya penggunaan media digital berfungsi utama sebagai media diseminasi informasi dan penguatan simbolik nilai. Namun konten digital yang bersifat informatif, normatif dan representatif masih menunjukkan bahwa proses internalisasi yang dilakukan masih berjalan satu arah. Padahal jika proses internalisasi ini diperkuat dengan peran media digital maka akan memperkuat internalisasi nilai terkhusus bagi mahasiswa yang merupakan generasi native. Temuan ini memperkuat argumen bahwa digitalisasi internal harus dirancang secara strategis agar tidak hanya bersifat informatif namun juga transformatif (Soelistyowati et al., 2025).

Dalam perspektif komunikasi organisasi, penggunaan media digital yang berorientasi pada penyampaian pesan tanpa adanya dialog berpotensi membatasi peran internalisasi nilai pada level kognitif dan simbolik (Tkalac Verčič et al., 2024). Nilai IDEAL dikenali dan diingat sebagai identitas institusi namun belum sepenuhnya dialami sebagai praktik yang melekat dalam kehidupan akademik sehari-hari (Tkalac Verčič & Verčič, 2025). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa komunikasi digital bersifat top-down cenderung menghasilkan kepatuhan simbolik bukan keterlibatan nilai yang mendalam (Iman et al., 2025)

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi media digital dan praktik komunikasi di PCR. Meskipun nilai IDEAL berhasil dipahami secara simbolik, aspek dialog, partisipasi, dan refleksi masih terbatas, sehingga proses internalisasi nilai belum optimal. Media digital perlu diubah dari hanya alat branding menjadi sarana komunikasi internal yang strategis dan dialogis, berfokus pada pembentukan makna bersama. Diperlukan konseptual awal komunikasi nilai yang mengintegrasikan komunikasi formal dan dialogis secara berkelanjutan, agar nilai IDEAL dapat diinternalisasi oleh seluruh sivitas akademika. Kerangka konseptual yang disusun tidak dimaksudkan sebagai model akhir, tetapi sebagai alat analisis yang menjelaskan hubungan antar unsur komunikasi nilai berdasarkan fakta empiris dan teori, serta untuk pengembangan model komunikasi nilai IDEAL di penelitian selanjutnya.



Gambar 3 Lapisan Kerangka Konseptual Awal
Sumber: Olahan Penulis

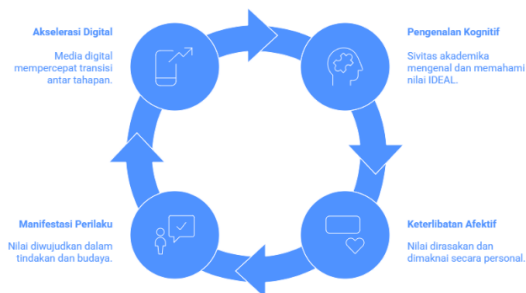
Berdasarkan gambar 3 di atas memperlihatkan kerangka konseptual awal komunikasi internalisasi nilai IDEAL. Kerangka ini terdiri atas tiga lapisan utama, yaitu pertama, komunikasi formal dan terstruktur. Pada lapisan ini mencakup kebijakan institusi, visi dan misi, rapat pimpinan dan forum dosen serta kegiatan mahasiswa. Komunikasi formal berfungsi sebagai mekanisme legitimasi nilai dan penetapan arah normatif organisasi. Nilai IDEAL diperkenalkan dan didefinisikan secara institusional, agar dapat berkontribusi pada internalisasi nilai pada level turunannya.

Kedua, komunikasi visual dan simbolik. Lapisan kedua meliputi penggunaan simbol visual baik yang ada pada ruang digital maupun fisik, seperti spanduk, slogan, slide presentasi dan identitas visual kampus. Komunikasi visual pada proses internalisasi ini berperan untuk memperkuat kehadiran nilai secara simbolik. Namun dari temuan penelitian menunjukkan kondisi ini masih dominan bersifat satu arah, sehingga berkontribusi terbatas pada kesadaran simbolik.

Ketiga, komunikasi digital-partisipatif. Pada lapisan ketiga menjadi ruang protensial yang belum sepenuhnya dioptimalkan. Media digital sebenarnya memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah dan dialog, namun hanya digunakan sebagai komunikasi satu arah. Dalam kerangka ini, komunikasi digital diposisikan sebagai katalis yang menjembatani komunikasi simbolik menuju komunikasi dialogis sehingga mendorong internalisasi nilai pada level afektif dan perilaku.

Berdasarkan kerangka konseptual ini, proses internalisasi nilai institusi dibagi menjadi empat tahap. Tahap pertama, kognitif yakni saat sivitas akademika mulai mengenal dan memahami nilai-nilai melalui komunikasi formal dan visual. Di sini, nilai dianggap sebagai norma dan prinsip yang masih bersifat simbolis. Tahap kedua, afektif, melibatkan interaksi dialogis yang membuat nilai-nilai mulai dirasakan dan dihubungkan dengan pengalaman akademik dan sosial, serta dipengaruhi oleh contoh dari individu kunci.

Selanjutnya, pada fase keterlibatan afektif, nilai mulai menjadi bagian dari identitas individu dan kelompok, tetapi belum tentu mengubah perilaku tanpa mekanisme penghubung antara nilai dan tindakan. Akhirnya, pada tahap perilaku, nilai menjadi panduan tersendiri dalam tindakan yang nyata. Penguatan sosial juga diperlukan agar perilaku ini dapat bertahan. Dalam era digital, strategi penggunaan media digital dapat mempercepat internalisasi nilai dan mendorong interaksi yang relevan, terutama bagi mahasiswa. Kerangka ini menekankan pentingnya pemahaman, pengalaman, dan penguatan nilai-nilai institusi dalam komunikasi yang responsif terhadap dinamika digital. Adapun gambaran proses internalisasi terdapat pada gambar 4 di bawah ini.



Gambar 4 Proses Internalisasi nilai IDEAL
Sumber: Olahan Penulis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses internalisasi nilai IDEAL tidak bisa terjadi secara langsung. Diperlukan komunikasi yang berlapis dan saling terhubung. Komunikasi formal dan struktural penting untuk membangun kesadaran awal melalui kebijakan dan agenda institusi. Nilai IDEAL berfungsi sebagai acuan dalam pengelolaan institusi. Namun, komunikasi visual dan simbolik yang mendukung nilai IDEAL masih berada pada tahap kognitif. Temuan ini mengindikasikan bahwa internalisasi memerlukan pendekatan komunikasi yang lebih dialogis dan partisipatif. Media digital dapat menjadi jembatan untuk mengatasi keterbatasan komunikasi satu arah dengan menyediakan ruang interaksi yang kontekstual. Kerangka konseptual awal menekankan bahwa proses internalisasi nilai IDEAL lebih efektif jika komunikasi formal, visual, dan digital diintegrasikan dalam satu sistem komunikasi internal yang fokus pada komunikasi dua

arah. Dengan cara ini, komunikasi nilai tidak hanya sekadar penyampaian pesan, tetapi juga menjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan dan membantu membentuk budaya organisasi berdasarkan nilai.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa PCR telah menempatkan nilai IDEAL sebagai pondasi budaya institusi yang tercermin melalui visi, misi, kebijakan dan praktik komunikasi internal. Proses komunikasi yang berlangsung melalui komunikasi formal dan visual yang efektif dalam membangun kesadaran awal dan legitimasi nilai. Namun, didominasi dengan komunikasi satu arah yang menyebabkan proses internalisasi masih cenderung berada pada tahap kognitif dan belum sepenuhnya berkembang ke tahap afektif dan perilaku terutama di kalangan mahasiswa.

Temuan penelitian juga menemukan adanya kecenderungan penerapan komunikasi dua arah pada level dosen dan pegawai meski belum terstruktur secara sistematis. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan kerangka konseptual awal nilai IDEAL yang menekankan pada integrasi komunikasi formal, visual dan digital-partisipatif sebagai dasar penguatan internalisasi nilai dan budaya institusi berbasis nilai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aranda, K., & Suryanti, F. I. (2025). Studi Literatur: Peran Elemen Komunikasi Internal dan Teknologi Digital dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial Humaniora Indonesia*, 4(2), 306–317. <https://doi.org/10.52436/1.jishi.206>
- Candra, D. M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Karyawan Perusahaan di Era Globalisasi. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 2(4), 147–157. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i4.1561>
- Dong, S., Ramli, R., & Cheah, J. L. S. (2025). An exploration of internal communication dimensions and transformational leadership to improve employee advocacy: a study based on an employee perspective in China's broadcasting stations. *Frontiers in Communication*, 10(August), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1560270>
- Duwi Sakiatul R, Cindy Syafatur R, Hilmia Rina Aminda, Eka Pujawati, & Rofiq Hidayat. (2025). Implementasi Manajemen Humas dalam Membangun Hubungan Sekolah dalam Masyarakat di SDN 1 Mangli Jember. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 3(6), 83–95. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i6.1491>
- Farid, M., & Nugraha, M. S. (2021). Aktualisasi Budaya Organisasi Melalui Artefak Dalam Membangun Identitas Lembaga Pendidikan Islam. *NUSRA: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 32(3), 167–186.
- Galioto, M., Pedone, F., Vantarakis, A., Tavares, P., & Bianco, A. (2025). The use of social networks in institutional communication at university: a prospective pattern for enhancing the sense of belonging among students. *Frontiers in Communication*, 10(March), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1523295>
- Grunig, J. E. (2001). Two-Way Symmetrical PR Past Present and Future. In *Chapter* (p. 11).
- Hanifah, G., & Salendu, A. (2024). Analisis Moderasi-Mediasi dalam Hubungan antara Symmetrical Internal Communication dan Voice Behavior pada Karyawan. *Jurnal Diversita*, 10(1), 119–132. <https://doi.org/10.31289/diversita.v10i1.11820>
- Iman, D. Z., Alfaridli, M. A., Qomariyah, Khoiroh, U., & Baharun, H. (2025). Strategi Public Relations terhadap Peningkatan Daya Saing Lembaga Pendidikan di Era Globalisasi. *Zaheen: Jurnal Pendidikan, Agama Dan Budaya*, 1(1), 13–23.

- Irfan, M., & Hakim, Y. R. Al. (2021). Organizational Values Internalization as a Determinant of Employee Job Satisfaction and Engagement. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 119–124.
- Ismail, F., Abdullahi, M. S., Arnaut, M., Bano, Y., Muthmainnah, N., Hadi, H., & Gwadabe, Z. L. (2024). The Effect of Organizational Culture on Employee Engagement in Higher Education Institutions: The Mediating Role of Job Characteristics. *Zhongguo Kuangye Daxue Xuebao*, 29(3), 141–152. <https://zkdx.ch/journal/zkdx/article/view/75>
- Kimani, B. (2024). Internal Communication Strategies and Employee Engagement. *Journal of Public Relations*, 2(1), 13–24. <https://doi.org/10.47941/jpr.1695>
- Majumdarr, S., Dasgupta, S. A., Hassan, Y., Behl, A., & Pereira, V. (2025). Linking digital transformational leadership, symmetrical internal communication with innovation capability: a moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 29(8), 2478–2496. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2023-1167>
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Mustaqim, M., Setiyaningsih, L. A., & Fahmi, M. H. (2021). Budaya Organisasi Dalam Membangun Komunikasi Pendidikan Berbasis Multikulturalisme dan Teknologi. *ETTISAL: Journal of Communication*, 6(1), 83. <https://doi.org/10.21111/ejoc.v6i1.4721>
- Mutia, C. (2025). Kinerja dosen, budaya organisasi dan kinerja organisasi perguruan tinggi di indonesia. *Journal Business Strategy Management*, 1, 14–25.
- Noro, C. A. e S., Cruz, C. M. L., & Kleber, A. E. (2024). Organizational communication in higher education institutions: An analysis of benefits and challenges in a systematic literature review. *Navigating through the Knowledge of Education*. <https://doi.org/10.56238/sevened2024.002-011>
- Nugroho, B. M. P., & Armanu, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(3), 706–716.
- Nurhabibah, S., Sari, H. P., & Fatimah, S. (2025). Pendidikan Karakter di Era Digital : Tantangan dan Strategi dalam Membentuk Generasi Berakhlak Mulia sumber informasi . Namun , fenomena ini juga memunculkan tantangan baru , yakni pengaruh. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 3, 194–196. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i3.1099>
- Pelletier, K., Robert, J., Muscanell, N., McCormack, M., Reeves, J., Arbino, N., Grajek, S., Birdwell, T., Liu, D., Mandernach, J., Moore, A., Porcaro, A., Rutledge, R., & Zimmern, J. (2023). 2023 EDUCAUSE Horizont Report. Teaching and Learning Edition. In *EDUCAUSE*.
- Politeknik Caltex Riau. (2023). *STATUTA POLITEKNIK CALTEX RIAU*.
- Politeknik Caltex Riau. (2025). *Panduan Akademik Politeknik Caltex Riau*.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 43–55. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i5/1591>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. John Wiley & Sons, Inc.

- Snak, E. V. P., Rasta, A. S., Purwadhi, & Widjaja, Y. R. (2025). Internalisasi Nilai Budaya Organisasi Terhadap Mutu Pelayanan Tenaga Kesehatan. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 5(1), 793–802.
- Soelistyowati, D., Utami, Y. S., & Fauziyah, N. (2025). Integrasi Sistem Komunikasi Digital dalam Manajemen Perubahan Organisasi. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2021), 14263–14269.
- Suratmoko, B., Adnan, I. Z., Palangkaraya, U. M., & Garut, U. (2024). Strategic Internal Communication in Organizational Change: A Narrative Review of Practices and Barriers. *Communica : Journal of Communication*, 2(4), 229–244.
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Tkalac Verčič, A., & Verčič, D. (2025). The internal communication paradox: Balancing digital convenience with face-to-face satisfaction. *Public Relations Review*, 51(3), 102587. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2025.102587>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>
- Wahyudi, I., Alim, M. N., Malia, E., & Dewi, I. O. (2021). Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perguruan Tinggi. *Jabilah: Journal of Social Community*, 6(2), 126–140. <http://ejournal.kopertais4.or.id/madura/index.php/kabilah/article/view/5408>
- Wartono, & Harahap, D. H. (2023). Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawandi Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 19(2), 45–52. <https://ejournal.up45.ac.id/index.php/psikologi/article/view/1785>
- Wibowo, A., Syahputra, S., & Susanto, R. D. (2021). Strategi Komunikasi Korporat Dalam Upaya Peningkatan Komunikasi Internal Dan Citra Perusahaan. *LUGAS Jurnal Komunikasi*, 5(2), 125–132. <https://doi.org/10.31334/lugas.v5i2.1871>
- Yasmin, N. N., Mirza, M., & Fournawati. (2025). Peran Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Inovasi (Studi Kasus pada PT . GMF AeroAsia). *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(3), 910–914.
- Zaumane, I. (2021). Strategic Internal Communication: Analysis of the Practice of Regional Higer Educational Institutions of Latvia. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference*, 6, 551–563. <https://doi.org/10.17770/sie2021vol6.6415>