

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Subyek Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti melibatkan 4 informan yang dipilih berdasarkan kriteria yang telah dicantumkan oleh penulis pada bab III. Dalam hal ini, peneliti memilih informan dari sudut pandang pimpinan serta pegawai yang berada dibawah pimpinan kerjanya. Hal yang menjadi dasar pertimbangan adalah agar peneliti dapat memperoleh hasil dari sudut pandang individu yang memimpin Kedeputian Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI sebagaimana Ia juga memiliki andil dalam hal pemberian arahan dan pengambilan keputusan, serta memperoleh hasil dari sudut pandang individu yang tergabung dalam dua unit kerja yang berbeda yakni dari yang terlibat dalam pembuatan strategi komunikasi tersebut, serta dari yang hanya merasakan program/kegiatannya saja.

Keempat informan tersebut meliputi dari Faried Utomo (Informan 1), Tri Dara Marhamah (Informan 2), Ratih Widyaningrum (Informan 3), serta M. Asye Cindy S. (Informan 4). Untuk lama waktu bekerja sebagai pegawai di Sekretariat Kabinet RI, ada yang baru bekerja selama 3 tahun, 6 tahun, dan juga yang paling senior yakni pimpinannya sudah 36 tahun. Kemudian untuk rentang usia informan itu mulai dari 26 – 59 tahun. Berikut adalah keterangan informan:

1. Informan 1

Informan pertama bernama Faried Utomo, yang lebih dikenal dengan panggilan "Tomi" oleh rekan-rekannya di Sekretariat Kabinet dan berusia 59 tahun, menjabat sebagai Deputy Bidang Administrasi sejak tahun 2014 setelah bergabung sebagai bagian dari lembaga ini pada tahun 1988. Deputy Bidang Administrasi, yang peranannya mirip dengan Sekretaris Jenderal atau Sekretaris Utama di kementerian atau lembaga lain, bertanggung jawab mendukung seluruh aspek terkait anggaran, administrasi, dan sumber daya manusia. Selain tugas utamanya, Deputy Bidang Administrasi juga memiliki tanggung jawab tambahan sebagai Kepala Sekretariat Tim Penilai Akhir yang dipimpin oleh Presiden. Tim

ini bertugas dalam pemilihan pejabat pimpinan tinggi madya atau eselon satu, seperti Direktur Jenderal, Deputy, Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, Sekretaris Utama, serta Sekretaris Daerah Provinsi. Dalam tim tersebut, Sekretaris Kabinet bertindak sebagai sekretaris, sementara Deputy Bidang Administrasi mendukung tim sebagai Kepala Sekretariat.

2. Informan 2

Informan kedua bernama Tri Dara Marhamah, berusia 30 tahun yang saat ini menjabat sebagai Kepala Sub Bagian Tata Usaha di Deputy Bidang Administrasi. Posisi ini baru ditempatinya, meskipun sebelumnya ia sudah bekerja di bidang yang sama namun dengan tugas dan nomenklatur yang berbeda. Tugas utamanya adalah membantu Deputy Administrasi dalam memberikan layanan teknis dan administrasi, serta menangani berbagai hal lain yang tidak tercakup dalam tugas dan fungsi spesifik, tetapi keseluruhannya berfokus pada dukungan teknis. Tri Dara Marhamah mengikuti seleksi CPNS pada tahun anggaran 2017, mendaftar sekitar akhir tahun tersebut, dan mulai bekerja pada bulan Maret 2018.

3. Informan 3

Informan ketiga bernama Ratih Widyaningrum, berusia 26 tahun, yang merupakan seorang pegawai tidak tetap di Sekretariat Kabinet, bekerja di Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana, tepatnya di bagian Pengembangan Kapasitas Pegawai. Sebelumnya, ia bertugas langsung dibawah Deputy Bidang Administrasi, di mana ia mengelola urusan tata usaha dan berbagai berkas yang diperlukan oleh deputy. Kini, ia telah berpindah ke bagian Pengembangan Kapasitas Pegawai, meskipun belum genap satu tahun. Di bagian ini, tugasnya adalah meningkatkan sumber daya manusia melalui peningkatan kemampuan individu, pengetahuan, dan keterampilan di setiap bagian. Bagian ini juga menyusun agenda diklat tahunan untuk memastikan pegawai mengikuti pelatihan yang relevan dengan bidang mereka.

4. Informan 4

Informan keempat bernama M. Asye Cindy Sulvia, berusia 32 tahun dan bekerja di bagian Pengembangan Kapasitas Pegawai, khususnya sebagai Analis Sumber Daya Manusia Aparatur di Sub Bagian Pelaksana Pengembangan Kapasitas Pegawai sejak September 2023. Sebelumnya, ia bertugas sebagai Analis Kesejahteraan Sumber Daya Manusia Aparatur di bagian Kepegawaian Biro SDM. Selain itu, ia juga ditempatkan di tata usaha Deputy Bidang Administrasi. Ia mengikuti seleksi CPNS pada tahun 2019, namun karena pandemi COVID-19, tesnya baru dilaksanakan pada tahun 2020 dan ia resmi masuk pada tahun 2021. Dalam peran utamanya sebagai Analis SDM Aparatur di bagian pengembangan kapasitas pegawai, ia bertanggung jawab mengelola pelatihan pegawai di Sekretariat Kabinet, menangani permohonan magang dari berbagai instansi atau kampus, serta menyusun dan mengelola kalender diklat yang dapat diikuti oleh pegawai. Selain itu, ia juga mengurus uji kompetensi pegawai dan memenuhi permintaan terkait pelatihan. Di samping itu, tugasnya di tata usaha Deputy Bidang Administrasi lebih bersifat administratif, seperti mengelola memo dan surat masuk-keluar, serta mengatur jadwal deputy.

4.2 Hasil dan Pembahasan

4.2.1 Strategi Komunikasi

Dalam buku “Strategi Komunikasi Organisasi” (Harahap, Rizki, & Siregar, 2022), strategi komunikasi dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan oleh seorang komunikator untuk menyampaikan pesan kepada penerima dengan tujuan tertentu. Proses ini melibatkan penggunaan berbagai media, materi pesan, dan dampak yang diinginkan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Strategi komunikasi dapat diterapkan dalam pola komunikasi sehari-hari, seperti dalam percakapan di lingkungan kerja, serta dalam merancang program atau kegiatan khusus yang ditujukan bagi internal organisasi. Dengan mengimplementasikan strategi komunikasi yang efektif, organisasi dapat

memastikan bahwa pesan yang disampaikan tidak hanya jelas dan tepat sasaran, tetapi juga mampu menciptakan dampak positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut Cutlip & Center dalam (Lani & Handayani, 2021), tahapan dalam strategi komunikasi dapat terbagi menjadi tahap *research-listening*, tahap *planning-decision*, tahap *communication-action*, serta tahap *evaluation*. Dalam tahapan awal untuk penyusunan strategi komunikasi, berikut adalah hasil dan pembahasannya:

1. Tahap *Research-Listening*

Pada bagian untuk mengetahui bagaimana Kedepuyan Bidang Administrasi melakukan tahapan awal dalam perencanaan sebuah strategi komunikasi, penulis menemukan bahwa aktivitas *research-listening* yang dilakukan pada tiap program dari strategi komunikasi itu berbeda. Berikut penjelasan Informan 1 terkait tahap *research-listening* untuk program konseling:

“Jadi sebetulnya awalnya itu inisiatif ya, jadi bukan liat persoalan oh ada persoalan atasan dan bawahan bukan itu, atau ada persoalan di lingkungan kerja bukan itu. Tetapi ada kebutuhan sebagai bagian dari kesejahteraan atau untuk meningkatkan apa kinerja pegawai tuh dengan baik, kan setiap manusia tuh punya masalah dan selama ini di kementerian atau lembaga tuh ga banyak yang concern sama masalah itu. Nah di sini lah akhirnya karena melihat perusahaan-perusahaan yang punya pola kesadaran lebih tinggi, maka diciptakan lah unit konseling itu dan itu ternyata banyak persoalan-persoalan yang secara langsung tuh tidak diketahui, ternyata manusia tuh punya masalah, dan itu biasanya masalah komunikasi baik itu dengan keluarga, lingkungan, termasuk dengan kerja” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menjelaskan bahwa salah satu program yakni konseling ini tidak dilakukan karena adanya suatu persoalan yang mengharuskan adanya program tersebut, namun ia merasa bahwa sangat penting untuk memperhatikan aspek kesejahteraan pegawai dalam hal membenahi masalah-masalah pribadi yang dimilikinya. Sehingga dari adanya *concern* tersebut, dibuatlah program konseling. Adapun selain konseling, Informan 2 dan Informan 4 memberikan keterangan yang sama untuk tahap *research-listening* pada program *coaching & training/mentoring*. Berikut adalah penjelasan yang lebih spesifik dari Informan 4:

“Kalo pemetaan itu jadi kita tuh di-tes lagi gitu loh, kaya tes kepribadian lagi, kaya dikasih beberapa pertanyaan terus entar kita jawab mana yang paling condong dari dalam diri kita gitu.. Kaya gitu misalnya A kita lebih suka segala sesuatu tuh tertata, terstruktur, terencana rapih tapi misalnya ktia lebih suka bekerja secara spontan kaya gitu. Nah nanti kita tinggal pilih aja yang mana yang paling mendekati. Nah nanti kan keluar nih hasilnya, ada yang paling tinggi apa, yang paling rendah apa. Hasilnya ini nanti disampaikan ke pimpinan, yang nantinya jadi dasar coaching sama mentoring tadi” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Proses awal untuk *coaching & mentoring* dalam organisasi dilakukan berdasarkan hasil tes pemetaan minat dan bakat. Hasil tes ini membantu mengidentifikasi aspek-aspek dalam diri pegawai yang memerlukan perhatian lebih, baik itu masalah yang perlu diatasi maupun potensi yang perlu ditingkatkan. Informasi yang diperoleh dari tes tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk merancang program coaching dan mentoring yang efektif, yang bertujuan untuk mendukung perkembangan pribadi dan profesional pegawai secara optimal. Dengan demikian, program ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu, memastikan bahwa setiap pegawai mendapatkan dukungan yang tepat untuk mencapai performa terbaik mereka. Selanjutnya, berikut adalah tahapan *research-listening* untuk program pendidikan dan pelatihan yang disampaikan oleh Informan 3:

- “Jadi kita ada agenda diklat per-tahun, jadi kita liat tuh siapa nih yang belum diklat ini di bagian ini. Misal dia di bagian pusat data, teknologi, dan informasi oh kita ikutin tuh diklat cyber atau apa gitu gitu” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 menekankan pentingnya memahami kebutuhan individu dalam hal pendidikan dan pelatihan agar program-program yang disusun dapat memberikan manfaat yang optimal. Pernyataan tersebut mencerminkan upaya untuk mengoptimalkan pengembangan potensi pegawai dan memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menangani tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Dari keterangan yang diberikan oleh keempat informan, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi yang diawali dengan tahap *research-listening* ini mempertimbangkan adanya

kebutuhan pegawai baik agar dapat menjadi lebih sejahtera, berkompeten, serta dapat lebih berkembang.

2. Tahap *Planning-Decision*

Pada bagian untuk mengetahui tahap *planning-decision* di tengah keberagaman yang ada di Kedepatian Bidang Administrasi baik untuk pengambilan keputusan maupun *feedback*, penulis menemukan bahwa keempat informan sepakat terkait dengan seluruh pegawai memiliki hak yang sama untuk menyampaikan pendapatnya serta masukan-masukan tersebut juga dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Tetapi dalam hal ini, Informan 1 dan Informan 2 memiliki penegasan yang sama yakni pentingnya memperhatikan birokrasi, kemudian Informan 3 menegaskan bahwa pihak pimpinan selalu berusaha mendengar pendapat sebelum membuat keputusan, dan Informan 4 memiliki preferensi cara dalam hal membuat perencanaan serta pengambilan keputusan bersama yang sifatnya urgent. Terkait dengan hal yang ditegaskan oleh Informan 1 adalah sebagai berikut:

“Kalo untuk pekerjaan itu pastinya kan karena ini adalah *governance structural*, secara terstruktur maka itu adalah dari atas ke bawah itu. Jadi kebijakan yang diambil oleh deputi bidang administrasi itu berdasarkan pak seskab, yang dibawahnya depmin itu berdasarkan apa yang jadi secara berdasarkan tetapi dibuka dari bawahan ke atas itu bisa menyampaikan beda pendapat” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Penjelasan dari informan 1 ini menegaskan bahwa dalam konteks pekerjaan, terutama yang terkait dengan *governance structural*, hierarki dan struktur merupakan hal yang sangat penting. Dalam struktur tersebut, kebijakan dan keputusan diambil dari tingkat tertinggi menuju ke tingkat yang lebih rendah. Selain itu, informan 1 juga menekankan bahwa dalam struktur hierarkis ini, terdapat fleksibilitas untuk menyampaikan pendapat atau sudut pandang yang berbeda. Artinya, meskipun keputusan diambil dari atas ke bawah, bawahan memiliki kesempatan untuk menyuarkan pendapat atau perspektif yang berbeda. Hal ini mencerminkan adanya mekanisme yang terbuka dalam proses pengambilan keputusan, di mana berbagai pandangan dan masukan dari semua

tingkatan dalam struktur organisasi dapat dipertimbangkan. Hal serupa juga dinyatakan oleh Informan 2 sebagai berikut:

“Kalo misalkan keberagaman itu jelas, setiap kantor pasti beda-beda. Nah tapi dari keberagaman itu tidak menjadi suatu hambatan. Karena kan kita udah ada birokrasinya sendiri, dan di situ kan udah disusun bagaimana cara pengambilan keputusan, di level pimpinan apa yang dilakukan, sampe level ke staff itu sudah jelas sesuai bagian tugas dan fungsinya. Jadi kalo misalkan untuk urusan pekerjaan semuanya itu udah berdasarkan birokrasinya tugas dan fungsinya apa jelas. Namun kalo misalkan memang untuk keberagaman ini, dalam hal pengambilan keputusan kan tidak ada yang bermasalah, cuma mungkin pola pikirnya memang berbeda. Tapi sebenarnya itu bukan jadi masalah juga sih kalo pola pikirnya berbeda, karena kan justru untuk memecahkan masalah tuh jadi lebih banyak pandangan. Nah kemudian untuk usia, kemudian daerah asal itu tidak berpengaruh banyak mandu. Karena kan kalo rapat, ujung-ujungnya semua memberikan masukan, pendapat, tapi yang menentukan kan pimpinan. Jadi ya ga ada masalah, karena semua sudah ada birokrasinya, sudah ada pembagian tugas dan fungsi yang jelas” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 menekankan bahwa dalam konteks birokrasi, proses pengambilan keputusan telah ditetapkan secara jelas dan terstruktur, mulai dari tingkat pimpinan hingga staf. Setiap orang memiliki peran dan tanggung jawabnya sendiri sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Meskipun ada perbedaan pola pikir di antara anggota tim, namun hal ini tidak dianggap sebagai masalah, malah dapat dianggap sebagai keuntungan karena memberikan sudut pandang yang beragam dalam memecahkan masalah. Selain itu, faktor-faktor seperti usia dan daerah asal tidak mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Dalam rapat, semua anggota tim memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dan pendapat, namun keputusan akhir tetap ditentukan oleh pimpinan. Dengan demikian, keberagaman dianggap sebagai hal yang memperkaya dan memperluas pandangan dalam mencapai tujuan bersama, sementara birokrasi yang jelas memberikan landasan yang kokoh untuk menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Sedangkan, berikut adalah pendapat Informan 3:

“Sejauh selama aku di sini sih ngga ada ya, karena dari pimpinan tuh pasti selalu mendengar, jadi masing-masing latar belakang tuh gimana nih. Walaupun kan kalo misal ada rapat, terus misalkan ada antar bagian yang kurang enak hati, nah jadi tuh pimpinan tuh Alhamdulillah pimpinan kita tuh selalu berusaha mendamaikan, menyelesaikan kalo misalnya ada salah paham atau ada yang

kurang berkenan, jadi gimana caranya organisasi tuh bisa berjalan dengan baik gitu walaupun dengan latar belakang masing-masing pegawai tuh berbeda-beda, tapi gimana caranya jadi satu itu. Makanya suka diadakan pertemuan, atau pertemuan di kalangan pimpinan itu juga bisa gitu” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Penjelasan dari informan 3 menyoroti pentingnya tahap *planning-decision* dalam strategi komunikasi di organisasi. Meskipun Ia mengungkapkan bahwa selama masa tugasnya, tidak ada kasus yang signifikan terkait dengan konflik atau ketegangan antar bagian, namun penting untuk dicatat bahwa kehadiran konflik atau ketidaknyamanan antar bagian dalam sebuah organisasi adalah hal yang wajar. Informan 3 berpendapat bahwa pimpinan dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menangani konflik dan menyelesaikan ketidaksepakatan. Kemudian pertemuan yang diadakan baik antara berbagai bagian atau antara pimpinan, merupakan salah satu cara yang efektif untuk mengatasi perbedaan dan memastikan bahwa setiap orang merasa didengar dan dihargai. Komunikasi terbuka dan dialog yang konstruktif membantu memperkuat kesatuan di dalam organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif melalui hasil keputusan yang ditetapkan. Hal ini juga dikonfirmasi oleh Informan 4 yang merasa bahwa sejauh ini di tengah keberagaman yang ada belum pernah ada masalah krusial yang berkaitan dengan pengambilan keputusan ataupun *feedback* dari pegawai, namun Informan 4 mengatakan sebagai berikut:

“Sejauh ini sih fine-fine aja ya mungkin ada sih sekali dua kali kayak misalnya kayak chat ya mungkin kan kalo misalnya chat kadang suka beda penyampaian ya kadang kayak dianggepnya tuh misalnya apa sih nih kayak marah gitu atau ngelihat jadi kayak ngerasanya tuh kita dimarahin atau apa kan beda ya sama dengan cara ngomong gitu ya. Paling kayak gitu sih biasanya aku kalo misalnya emang hal-hal urgent dan sensitive, biasanya aku enggak via chat sih lebih suka nelfon, lebih suka lewat telpon aja sih maksudnya biar gak ada kesalahpahaman. Karena memang pernah aku beberapa kali tuh ya jadi salah paham gitu jadinya dua kali-an ada padahal sebenarnya gak bermaksud kata-kata kayak gitu juga gitu dan orang lain pun juga jadinya kadang aku juga yang jadi sensitif gitu kan misalnya baca chat orang ih kok apaan sih kok kayak ngambek gitu padahal aku maksudnya enggak kayak gitu tapi akhirnya ya udah di diselesaikannya dengan misalnya aku nelfon atau dianya nelfon ke orangnya gitu biasanya aku orangnya tipe yang kalo misalnya ini udah gak beres nih takutnya maksudnya salah satu akan tersinggung ini biasanya aku diem dulu, tipe yang diem dulu nanti deh kalo misalnya orangnya udah ini lagi baru aku telpon. Tapi kalo misalnya sejauh ini komunikasi secara langsung diantar maksudnya antar unit kerja di depmin ya

masih fine-fine saja sih nggak ada yang aneh-aneh mereka pasti memahami ya paling kita juga harus bisa menyampaikan dengan cara yang baik ya dan professional gitu aja sih” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 menekankan pentingnya pemahaman akan perbedaan dalam penyampaian pesan melalui media komunikasi seperti pesan teks atau obrolan daring. Informan menekankan bahwa terkadang pesan yang disampaikan melalui chat dapat terinterpretasi secara berbeda oleh penerima, sehingga dapat menimbulkan kesalahpahaman atau menghasilkan persepsi yang tidak sesuai dengan maksud aslinya. Untuk hal-hal yang bersifat mendesak dan sensitif, informan cenderung memilih untuk berkomunikasi melalui telepon daripada menggunakan chat.

Ini bertujuan untuk menghindari kesalahpahaman dan memastikan bahwa pesan disampaikan dengan jelas dan tanpa ambigu. Pengalaman kesalahpahaman sebelumnya membuat informan lebih berhati-hati dalam menyampaikan pesan dan memilih media komunikasi yang tepat. Meskipun demikian, informan menyatakan bahwa komunikasi antar unit kerja di departemen masih berjalan dengan baik dan tanpa masalah yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat tantangan dalam komunikasi, namun dengan kesadaran akan pentingnya menyampaikan pesan secara jelas dan profesional, serta memilih media komunikasi yang tepat.

Selain hal tersebut, keempat informan memberikan keterangan yang secara garis besarnya sama terkait dengan tujuan-tujuan dari strategi komunikasi yang dibuat. Dalam hal ini, Informan 1 & Informan 2 menjelaskan terkait tujuan dari program konseling, Informan 3 menjelaskan terkait dengan tujuan program pendidikan dan pelatihan, lalu Informan 4 menjelaskan terkait dengan tujuan program pemetaan minat dan bakat. Berikut adalah penjelasan Informan 1 terkait dengan tujuan program konseling:

“...Selain mengakrabkan, juga ingin mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada di lingkungan deputy administrasi” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 mengatakan bahwa tujuan dari dibuatnya program konseling ini selain untuk mengakrabkan hubungan internal pegawai di Kedeputusan Bidang Administrasi, juga untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada. Pernyataan Informan 1 tersebut juga dikonfirmasi oleh Informan 2 yang sudah pernah mengikuti program konseling. Berikut adalah pernyataan Informan 2:

“Jadi sebenarnya kita tuh udah tau apa yang kita hadapi, cuma mungkin di dalam konseling ini kita dibedah lagi sumber permasalahannya. Jadi sumber masalah itu bukan cuma sekedar apa yang dilihat, tapi coba gali apa yang sebenarnya jadi penyebab masalah ini.” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Berdasarkan penjelasan dari Informan 1 dan Informan 2, program konseling di Kedeputusan Bidang Administrasi memiliki tujuan yang jelas, yaitu menangani permasalahan pegawai. Fokus utama dari program ini adalah untuk mengidentifikasi akar masalah dari permasalahan yang dihadapi oleh pegawai, sehingga penyelesaiannya dapat dilakukan secara efektif dan berkelanjutan serta dibantu oleh individu yang memang ahli di bidangnya yakni konselor. Dengan memahami dan menyelesaikan akar masalah tersebut, diharapkan hal-hal yang mengganggu kinerja atau performa pegawai dapat diminimalisir atau dihilangkan sepenuhnya. Pendekatan ini menekankan pentingnya memahami konteks dan latar belakang permasalahan yang dialami oleh pegawai, sehingga solusi yang ditawarkan tidak hanya bersifat permukaan tetapi juga memberikan manfaat jangka panjang. Kemudian, Informan 3 menjelaskan terkait tujuan dari program pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

“...Kita lagi ngeliat maksudnya tuh mana nih pegawai yang belum diikutin diklat, kaya belum diikutin pelatihan ini, yang seharusnya itu tuh di bagian dia. Jadi kita tuh sekarang lagi sangat fokus memperhatikan itu, jadi biar semua tuh menyamaratakan, semua kebagian gitu” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 menjelaskan bahwa program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan untuk para pegawai memiliki tujuan yang sangat penting dalam konteks untuk pengembangan kompetensi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan kesetaraan dalam tingkat kompetensi di antara para pegawai, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dalam lingkungan kerja yang beragam dan dinamis. Dengan menyamaratakan kompetensi, setiap pegawai memiliki kesempatan yang

sama untuk berkontribusi secara efektif sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kemampuan tim secara keseluruhan untuk mencapai tujuan bersama. Melalui pendidikan dan pelatihan yang, pegawai dapat terus mengembangkan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan perubahan zaman dan kebutuhan organisasi. Kemudian, berikut adalah pernyataan Informan 4 terkait dengan tujuan dari program pemetaan minat dan bakat:

“Karena biar apa ya biar motivasi kerjanya juga dapet, mempengaruhi kinerja instansi gitu kan, gitu sih...Karena aku sih berharapnya bisa benar-bener menempatkan pegawai itu sesuai dengan minat dan bakat, karena itu juga mempengaruhi nanti ke komunikasi kan kalo misalnya orangnya happy gitu kerjanya gimana pasti suasana kerjanya juga enak, cara mereka berkomunikasi juga gitu sih”

➤ Berdasarkan pernyataan Informan 4, program pemetaan minat dan bakat bagi pegawai memiliki tujuan yang penting dalam memastikan bahwa setiap individu menjalankan tugas sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya. Ini berarti bahwa pegawai ditempatkan dalam posisi yang sesuai dengan keahlian dan preferensi mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi kerja dan efektivitas komunikasi di dalam organisasi. Dengan menempatkan pegawai sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki, pegawai dapat cenderung merasa lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka karena mereka dapat mengaplikasikan keahlian mereka dengan lebih baik. Selain itu, penempatan yang sesuai juga memungkinkan individu untuk berkomunikasi dengan lebih lancar dan efektif dengan rekan kerja mereka, karena mereka merasa lebih percaya diri dan berada di lingkungan yang sesuai dengan minat dan bakat mereka. Oleh karena itu, program pemetaan minat dan bakat tidak hanya membantu meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang inklusif dan produktif di dalam organisasi.

3. Tahap *Communication-Action*

Pada bagian untuk mengetahui tahap *communication-action* pada strategi komunikasi yang diterapkan di Kedeputian Bidang Administrasi, peneliti

menemukan bahwa keempat informan menyebutkan penerapan-penerapan program yang sama baik itu mulai dari program pendidikan dan pelatihan, konseling, *coaching & mentoring*, pemetaan minat & bakat, serta pertemuan-pertemuan lainnya di Kedepatian Bidang Administrasi. Berikut adalah penjelasan Informan 1:

“Oh jadi untuk kesejahteraan pegawai, sekretariat kabinet itu mempunyai unit konseling. Konseling itu adalah untuk komunikasi, mencari permasalahan bagaimana menyelesaikan masalah-masalah yang ada di pegawai. Nah itu konseling itu ada dibawah deputi administrasi. Itu konselornya adalah eksternal, jadi bukan pegawai negeri tapi adalah professional yang dilakukan melalui pengadaan, itu sudah berlangsung selama tiga tahun. Selain itu juga melalui konselor ini, dilakukan namanya kaya seperti pemetaan pegawai. Pemetaan pegawai itu adalah bagaimana hubungan-hubungan relasi baik terhadap atasan, bawahan, maupun sesama pekerjaan. Jadi kalo pegawai ada masalah atau apa, nanti itu ditangani tapi itu secara professional ya kerjanya” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menjelaskan pentingnya kesejahteraan pegawai, yang tercermin dalam pembentukan program konseling ini di Kedepatian Bidang Administrasi. Konseling ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan komunikasi, tetapi juga untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh pegawai. Pernyataan Informan 1 terkait dengan kesejahteraan pegawai dalam hal masalah psikologis ataupun konflik lainnya juga dikonfirmasi oleh Informan 4 sebagai berikut:

“Konseling kalo misalnya ya emang sekarang kan ga dipungkiri bahwa kaya kesehatan mental itu penting banget, dan apalagi yang dikhawatirkan itu mempengaruhi pekerjaan ya, pekerjaan si pegawainya ini... Terus komunikasi apalagi ya paling di kita ya itu sih sama *coaching mentoring* emang masih belum terlalu berjalan ya karena memang banyak agenda juga gitu kan di saat ini gitu masih pending. Terus ya paling ada pemetaan minat dan bakat sih di situ ” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 menyoroti beberapa aspek penting terkait manajemen sumber daya manusia dalam konteks kesehatan mental, komunikasi, dan pengembangan potensi individu di tempat kerja. Informan menegaskan bahwa kesehatan mental karyawan menjadi hal yang sangat krusial, karena dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas mereka. Dalam mengatasi masalah ini, pegawai dapat

memanfaatkan program konseling guna memberikan dukungan dan bantuan sesuai kebutuhan. Selain itu Informan 4 juga menyebutkan bahwa terdapat program lainnya yakni *coaching & mentoring* yang untuk saat ini belum berjalan 100%, serta program pemetaan minat dan bakat pegawai. Kemudian, Informan 3 juga menambahkan bentuk penerapan program lainnya. Berikut adalah penjelasan Informan 3:

“Kaya kemaren tuh ada agenda tahunan dari darma wanita bikin kegiatan jadi kan kita tuh jadi satu tuh walaupun beda latar belakang kedeputian, kita bisa jadi satu misalkan dari olahraga adain lomba-lomba antar kedeputian, futsal, banyak pingpong, tennis meja gitu-gitu.. Iya pelatihan tuh bagian aku, jadi itu kaya ngadain itu yang aku maksud di kalender diklat. Jadi ada diklat, seminar, terus ada pelatihan kaya jabatan-jabatan fungsional gitu, pokoknya kaya ngatur ujian dinas gitu pokoknya di bagian aku kaya begitu” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 menekankan bahwa meskipun berasal dari latar belakang yang berbeda di berbagai kedeputian, para pegawai dapat bersatu dalam berbagai kegiatan yang diadakan. Hal tersebut dapat terwujud dalam kegiatan-kegiatan informal seperti lomba antar kedeputian. Selain itu, informan juga menyebutkan peran penting pendidikan & pelatihan yang menjadi tanggung jawabnya. Pelatihan ini mencakup berbagai kegiatan seperti seminar, pelatihan jabatan fungsional, dan pengaturan ujian dinas. Dengan demikian, poin informan 4 menekankan pentingnya kerjasama antarunit dan diversitas latar belakang dalam berbagai kegiatan organisasi. Dari beberapa program tersebut, Informan 1 menegaskan kembali ketika ditanya terkait dengan upaya yang dilakukan Kedeputian Bidang Administrasi dalam pembuatan program yang mendukung nilai-nilai *diversity, equity, & inclusion*. Berikut adalah penjelasan Informan 1:

“Iya itu konseling itu pertama, jadi ada pemetaan pegawai secara psikologis permasalahannya kaya apa nah deputi bidang administrasi menyampaikan kepada deputi-deputi yang lain, dan dilaporkan kepada pimpinan yaitu pak seskab. Deputi-deputi itu karena sifatnya rahasia hanya deputi yang tau, maka deputi masing-masing itu akan melakukan timbal balik atau feedback dari hasil itu. Kemudian juga ada pendidikan pelatihan untuk *coaching and mentoring*, sebagai hasil tindak lanjut pemetaan dari pegawai tadi. Dan itu juga dapat terlihat kebutuhan-kebutuhan pegawai yang lain untuk misalnya kebutuhan bidang komunikasi, maka depmin segera akan menyiapkan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan komunikasi” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menyoroti proses konseling yang melibatkan pemetaan pegawai secara psikologis. Dengan konseling, hal tersebut menjadi langkah awal dalam memahami masalah-masalah yang dihadapi oleh pegawai. Informasi yang diperoleh dari pemetaan tersebut kemudian disampaikan kepada pihak-pihak terkait. Keterjagaan kerahasiaan informasi dalam proses ini menunjukkan kepercayaan dan privasi yang dijunjung tinggi dalam organisasi tersebut. Selanjutnya, setiap deputi melakukan feedback terhadap hasil pemetaan tersebut, menunjukkan upaya untuk memberikan respons yang konstruktif terhadap masalah yang teridentifikasi. Selain itu, terdapat pendidikan dan pelatihan serta coaching & mentoring sebagai tindak lanjut dari hasil pemetaan pegawai. Hal ini menegaskan komitmen organisasi dalam pengembangan dan pemberdayaan karyawan. Ketika kebutuhan pegawai teridentifikasi, seperti kebutuhan dalam bidang komunikasi, Departemen menjadi responsif dengan menyediakan pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Hal ini mencerminkan upaya untuk meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan pegawai secara profesional. Kemudian terkait dengan mekanisme atau metode penyebaran informasi yang dinilai efektif di Kedeputian Bidang Administrasi, Informan 1 memberikan keterangannya sebagai berikut:

“Kalau dibawah depmin itu pertama ada WA group, itu ke pimpinan unit kerja. Kemudian melalui memorandum, memorandum itu adalah catatan kecil atau notes kepada pimpinan unit kerja yang ada di seluruh depmin dan disampaikan ke bawahan. Kemudian ada lagi yang namanya setkab siap, itu bentuk aplikasi tidak khusus untuk seluruh pegawai di depmin, tapi untuk seluruh setkab jadi penggunaan metode komunikasinya itu” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menjelaskan mengenai beberapa metode komunikasi yang digunakan di Kedeputian Bidang Administrasi. Pertama, Informan 1 menyebut adanya WhatsApp group yang digunakan untuk berkomunikasi langsung antara pimpinan unit kerja dengan bawahannya. Melalui WhatsApp group ini, pesan-pesan penting dan informasi terkini dapat disampaikan dengan cepat dan langsung kepada para pegawai. Kedua, Informan 1 juga menyebut penggunaan memorandum, yang merupakan catatan atau nota kecil yang ditujukan kepada pimpinan unit kerja di seluruh Kedeputian Bidang Administrasi. Memorandum ini berfungsi sebagai sarana untuk memberikan arahan, instruksi, atau informasi

tertentu kepada seluruh pimpinan unit kerja, yang kemudian dapat disampaikan lebih lanjut kepada bawahannya. Ketiga, Informan 1 menyinggung tentang aplikasi bernama Setkab Siap, yang digunakan secara luas di seluruh Sekretariat Kabinet (Setkab). Aplikasi ini bertujuan untuk mendukung komunikasi dan pengelolaan informasi di lingkungan Setkab secara keseluruhan, bukan hanya terbatas pada Kedeputan Bidang Administrasi.

4. Tahap *Evaluation*

Pada bagian untuk mengetahui tahap *evaluation* dalam strategi komunikasi yang diterapkan di Kedeputan Bidang Administrasi, keempat Informan sama-sama menyampaikan bahwa terdapat aktivitas berupa evaluasi yang dilakukan baik untuk perbaikan, ataupun sebagai dasar baru dalam praktik strategi komunikasi. Berikut adalah penjelasan spesifik yang disampaikan oleh Informan 2:

“Dari sdm nya sendiri itu setiap akhir tahun akan mengirimkan memo terkait kebutuhan untuk pendidikan dan pelatihan pegawai, jadi diklat apa sih yang dirasa butuh oleh pegawai. Nah tapi itu kan dalam bentuk kompetensi, kompetensi apa ya mungkin nanti aku salah ngomongnya. Kompetensi yang sifatnya itu memang teknis yang dibutuhkan, kalo misalkan kaya ini komunikasinya kan mengarah ke soft skill ya, soft skill itu ehmm tapi kayanya setau aku pernah ada yang minta untu, diklat tentang apa ya public speaking atau mungkin apa ya ku lupa. Tapi ada juga yang pernah minta kaya gitu cuma jarang, untuk ditingkatkan kan memang ada fasilitas yang mendukung kaya dari sdm mengirim memo, kemudian tanya kebutuhan pegawainya apa ke para masing-masing satuan kerja. Jadi itu sebagai fasilitas kita untuk menyampaikan kebutuhan, kemudian saran dan masukan di situ” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 mengatakan bahwa salah satu bentuk cara evaluasi yang dilakukan oleh Biro SDM sebagai Biro yang membuat strategi-strategi komunikasi tersebut akan mengirimkan memo yang mengajukan pertanyaan terkait kebutuhan diklat yang dirasa diperlukan oleh pegawai. Hal ini bertujuan untuk menentukan kompetensi yang dibutuhkan, baik dalam konteks teknis maupun soft skill. Melalui proses ini, pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan kebutuhan, serta memberikan saran dan masukan untuk meningkatkan kualitas diri serta kinerja mereka. Dengan demikian, evaluasi berupa pengiriman memo menunjukkan pentingnya identifikasi kebutuhan

pendidikan dan pelatihan secara berkala, serta komitmen organisasi dalam menyediakan fasilitas untuk mendukung pengembangan karier dan peningkatan kinerja pegawainya. Pada sisi lain, Informan 3 menjelaskan terkait dengan bentuk evaluasi lainnya, yakni sebagai berikut:

“Setau aku ada sih evaluasi, kita juga ada tes minat dan bakat jadi tapi itu bukan di bagian aku, di bagian lain. Cuma yang aku liat mereka tuh berusaha menyelesaikan gitu mungkin ada pegawai yang kurang nyaman dengan a, kurang nyaman dengan b, a b ini bukan orang ya maksudnya situasi kerja kan. Jadi ada bagian pengembangan p3, pengembangan permasalahan pegawai, nah jadi tuh mereka di bagian itu berusaha menyelesaikan permasalahan-permasalahan pegawai di kantor ini gitu. Jadi aku maksud aku tuh di kantor ini semua ada porsinya masing-masing, semua gimana” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 menyampaikan bahwa di Kedeputian Bidang Administrasi terdapat bagian P3 (Pengembangan Permasalahan Pegawai) untuk menangani permasalahan pegawai di kantor. Dengan memiliki bagian yang khusus bertanggung jawab atas pengembangan permasalahan pegawai, organisasi menunjukkan komitmen mereka untuk memahami dan menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh anggota tim. Melalui bagian P3, organisasi dapat menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk membantu pegawai mengatasi tantangan yang mereka hadapi. Ini dapat meliputi perbaikan dari program-program pelatihan, konseling, atau program pengembangan pribadi yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, kepercayaan diri, dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, pengembangan permasalahan pegawai bukan hanya tentang menyelesaikan masalah yang ada, tetapi juga tentang memberdayakan individu untuk tumbuh dan berkembang secara profesional maupun pribadi dari hasil evaluasi yang didapatkan. Dari strategi komunikasi yang sudah terlaksana di Kedeputian Bidang Administrasi, Informan 2 dan Informan 3 berpendapat bahwa sudah tidak ada lagi hal yang perlu ditingkatkan. Berbeda dengan Informan 1 dan Informan 4 yang merasa bahwa masih terdapat beberapa aspek lainnya yang perlu ditingkatkan. Berikut adalah pernyataan Informan 1:

“...Tapi tentunya perlu untuk ditingkatkan lagi, karena banyak pegawai di lingkungan depmin itu seratus sampai dua ratusan pegawai. Tentunya banyak

permasalahan, permasalahannya itu baik yang di luar seperti di rumah, keluarga itu suka terbawa ke lingkungan kerja. Makanya oleh karena itu perlu kan komunikasi, apa masalah, dan itu terbuka di deputi bidang administrasi” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 berpendapat bahwa dalam sebuah organisasi dengan skala yang besar, tidak jarang pegawai menghadapi berbagai permasalahan, baik yang berasal dari lingkungan di luar seperti masalah keluarga, maupun yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Permasalahan tersebut bisa memengaruhi kinerja dan kesejahteraan pegawai, sehingga aspek tersebut perlu diperhatikan secara menyeluruh. Dengan menyadari kompleksitas ini, penting bagi organisasi untuk meningkatkan komunikasi dan memfasilitasi saluran terbuka bagi pegawai untuk berbicara tentang masalah yang mereka hadapi. Hal ini berbeda dengan concern yang disampaikan oleh Informan 4, yakni sebagai berikut:

“Mungkin aku concern nya ke ini ya ke kalo dulu kan di kepegawaian aku concern ke sistem kepegawaian kita kan, maksudnya aku pengen ada sistem kepegawaian yang data kita semua tuh ada gitu di satu sistem gitu, rapih gitu, tertata rapih jadi kalo mau nyari dokumen apa aku tuh mudah gitu. Nah kalo yang ini karena aku di bagian staf pegawai mungkin aku pengennya tadi sih kalo misalnya coaching and mentoring udah berjalan ya yang aku harapin bener-bener pegawai itu bisa ditempatkan sesuai dengan minat dan bakatnya itu tadi karena apa aku ngerasa masih ada beberapa orang di sini yang sebenarnya mungkin punya potensi lebih gitu loh manda, jadi kayak dia punya potensi lebih tapi karena memang dia belum punya kesempatan juga gitu untuk mengembangkan potensi dia dan menyalurkan potensi dia akhirnya ya dia gak berkembang gitu. Akhirnya dia di situ-situ aja gitu dan itu kan ya maksud aku sayang aja gitu dan karena aku percaya bahwa orang-orang yang di setkab ini adalah orang-orang pintar gitu dasarnya, ga mungkin bisa masuk PNS susah gitu kan saingannya se-Indonesia gitu sih. Terus ya mungkin komunikasi dan koordinasi kali ya yang emang harus ditingkatkan lagi maksudnya ya terkadang kan masih ada aja ya maksudnya orang yang kayak ah ya udah lah paling juga nanti dapet info gitu dari ini. Nah gitu loh kadang-kadang kayak gitu ya kadang kita juga ada saatnya males gitu ya kayak ah udahlah nanti juga nyampe lah info gitu loh padahal sebenarnya lebih bagus lagi maksudnya dalam satu tim, apalagi maksudnya satu unit kerja, satu kedeputian gitu ya harus solid lah gitu” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 menggarisbawahi tiga aspek yang membutuhkan peningkatan dalam lingkup sistem kepegawaian. Pertama, adalah kebutuhan akan perbaikan dalam sistem kepegawaian itu sendiri, dengan fokus pada pembangunan sumber informasi yang lebih mudah diakses. Hal ini bertujuan untuk memfasilitasi akses terhadap informasi yang penting bagi pegawai, sehingga memungkinkan mereka

untuk melakukan tugas-tugas mereka dengan lebih efisien. Selanjutnya, informan menyoroti pentingnya program coaching & mentoring yang efektif dalam menempatkan pegawai sesuai dengan minat dan bakat mereka. Dengan menyediakan program yang tepat, diharapkan pegawai dapat dikembangkan sesuai dengan potensi terbaik mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Kemudian yang terakhir, informan menekankan pentingnya koordinasi antar pegawai, dimana kesadaran bersama tentang pentingnya saling menyampaikan informasi diperlukan untuk mencegah terjadinya misskomunikasi. Dengan meningkatkan koordinasi ini, diharapkan akan tercipta lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan efisien, sebagaimana informasi dapat mengalir dengan lancar di antara anggota tim.

4.2.2 Bentuk Komunikasi Internal

Komunikasi dalam organisasi memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam konteks ini, bentuk komunikasi yang digunakan tidak hanya mempengaruhi efisiensi dan efektivitas aliran informasi, tetapi juga mempengaruhi budaya organisasi, hubungan antar karyawan, serta kinerja tim secara keseluruhan. Memahami dan mengelola berbagai bentuk komunikasi ini dengan baik menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, serta memastikan bahwa pesan dapat disampaikan dengan jelas dan tepat sasaran.

Dalam praktiknya, terdapat beberapa bentuk komunikasi (Talkactive, 2022) yakni bentuk komunikasi horizontal berupa komunikasi antara individu atau kelompok yang berada pada tingkat hierarki atau posisi yang sejajar di dalam organisasi, kemudian terdapat bentuk komunikasi vertical yang berupa komunikasi antara individu atau kelompok yang berbeda tingkat hierarki atau posisinya, serta bentuk komunikasi diagonal berupa komunikasi individu atau kelompok yang berada pada tingkat hierarki atau posisi yang tidak sejajar di dalam organisasi. Dari penelitian ini, penulis menemukan bahwa ketiga bentuk komunikasi tersebut memang ada dan terlaksana sehari-harinya di Kedeputian

Bidang Administrasi. Namun dalam hal ini, penulis menemukan bahwa bentuk komunikasi yang seringkali disebutkan adalah terkait dengan bentuk komunikasi vertical, sebagaimana hal ini dapat terjadi baik antar bawahan kepada atasan, ataupun sebaliknya yakni atasan kepada bawahan. Berdasarkan hasil penelitian, keempat informan menyatakan sangat setuju bahwa bentuk komunikasi vertical sangat berlaku, dan dalam konteks ini pegawai yang menjadi bawahan sangat merasa bahwasannya pimpinan selalu membuka peluang untuk menyampaikan pendapat, kritik, pelaporan, dan lain sebagainya tanpa adanya diskriminasi apapun. Berikut adalah pernyataan Informan 1 selaku pimpinan:

...Jadi deputy, tapi bisa administrasi tidak memanggil bawahan langsung sampai staff maupun pegawai-pegawai non-pns juga dilibatkan, jadi dibuka kesempatan. Termasuk juga deputy bidang administrasi itu membuka kesempatan untuk siapa yang mau menyampaikan pendapat, atau melaporkan hal-hal secara langsung” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menegaskan bahwa Deputy Bidang Administrasi mengadopsi pendekatan inklusif dalam mengelola pekerjaan substansial. Dalam hal terkait dengan diskusi, pegawai yang dilibatkan tidak terbatas hanya pada pegawai yang berada pada satu tingkat hierarki di bawahnya, seperti Kepala Biro atau Kepala Bagian. Sebaliknya, Deputy memastikan bahwa setiap pegawai, termasuk staf dan pegawai non-PNS, memiliki kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam proses komunikasi organisasi. Pendekatan ini mencerminkan prinsip keterbukaan dan partisipasi yang tinggi, di mana semua pegawai dapat menyampaikan pendapat dan melaporkan hal-hal secara langsung kepada pimpinan. Hal ini memungkinkan terciptanya aliran informasi yang lebih bebas dan transparan, serta memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab di antara seluruh anggota organisasi.

Dengan membuka ruang bagi setiap pegawai untuk berkontribusi, Deputy Bidang Administrasi tidak hanya mendorong adanya pertukaran ide yang lebih kaya dan beragam, tetapi juga memupuk lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif. Praktik ini dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai, karena mereka merasa dihargai dan didengar dalam proses pengambilan keputusan. Pada akhirnya, pendekatan ini berpotensi meningkatkan efektivitas organisasi, karena

berbagai perspektif dan masukan dari semua tingkat pegawai dapat diakomodasi dengan baik. Hal tersebut dikonfirmasi oleh Informan 2 & 3, berikut penjelasan Informan 2:

“Oh boleh, justru itu memang sebenarnya semua pimpinan di sini itu minta, bukan minta ya tapi terbuka gitu ya terhadap kritik saran semua hal yang bisa membangun, atau misalnya ada masalah dari suatu pekerjaan ya itu terbuka siapa yang mau ngomong, atau sebelum diminta untuk dikasih udah langsung terbuka...”
(Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 menjelaskan bahwa pihak pimpinan di Kedeputian Bidang Administrasi itu memang selalu membuka peluang bagi para pegawainya yang ingin menyampaikan pendapat atau hal lain kepada pimpinan. Hal ini juga diperjelas oleh Informan 3 sebagai berikut:

“Jadi per-bagian aja kalo misal kita langsung ditugasin nih sama pimpinan oh pkp ngerjain ini, pasti atasan saya kepala bagian itu pasti langsung ngajak rapat, jadi kita bisa langsung sharing di situ. Jadi menurut aku komunikasi dua arah, kita sebagai pegawai bisa menyampaikan pendapat kita dan atasan saya juga menerima itu. Dan kaya maksudnya ngga ada gap yang terlalu kaya ini atasan, ini engga. Jadi atasan pun meminta pendapat kepada bawahan.. Iya sejauh ini sangat-sangat terbuka sih, jadi tuh komunikasi dua arah yang tadi aku maksud dari atasan ke bawahan, dari bawah ke atasan begitu, bisa... Iyaa, karena susah loh di tempat kerja kita bisa mendapatkan komunikasi dua arah sama pimpinan itu sangat susah dan aku merasa aku sangat mendapatkan komunikasi dua arah”
(Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

- Informan 3, memberikan gambaran yang mendalam mengenai praktik komunikasi di Kedeputian Bidang Administrasi yang sangat terbuka dan inklusif. Ia menjelaskan bahwa pimpinan di unit kerjanya mendorong komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, sebuah praktik yang mungkin sulit ditemukan di banyak tempat kerja lain. Ia menekankan bahwa setiap kali ada tugas yang diberikan oleh pimpinan, Kepala Bagian segera mengadakan rapat untuk melibatkan seluruh tim dalam diskusi. Dalam rapat tersebut, setiap pegawai memiliki kesempatan untuk berbagi pandangan dan menyampaikan pendapat mereka. Ini menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya memberi instruksi secara top-down tetapi juga terbuka terhadap masukan dari bawah ke atas. Kepala Bagian meminta dan menerima pendapat dari para bawahan, menciptakan

lingkungan di mana hierarki tidak menjadi penghalang bagi komunikasi yang efektif.

Menurutnya, komunikasi dua arah ini sangat penting karena memungkinkan pertukaran ide yang lebih kaya dan memupuk rasa saling menghargai antara atasan dan bawahan. Ia merasa bahwa di Kedepatian Bidang Administrasi, pegawai memiliki kebebasan untuk mengungkapkan pendapat mereka tanpa merasa terhalang oleh batasan hierarkis. Ini berbeda dengan banyak tempat kerja lainnya di mana komunikasi dengan pimpinan sering kali sulit dilakukan. Keterbukaan dalam komunikasi ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai tetapi juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih inklusif. Hal tersebut juga dirasakan sama oleh Informan 4, namun terdapat catatan tambahan dari Informan 4 sebagai berikut:

“Ya tadi aku bilang sih emang agak sulit sih ya makanya strategi komunikasi yang baik ya kan kalo kita emang agak susah ya down to top, yang paling mudah tuh kan kalo di sini ya di negara ini kan pasti top and down ya jadi emang harus dari pimpinan gitu level pimpinan yang mengajarkan itu gitu mengajarkan komunikasi yang baik itu seperti apa gitu. Tapi ini memang pimpinan yang harus bener-bener concern sih bagaimana kayak membangun komunikasi yang baik antar pegawai dan kayak mengajarkan juga gitu” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 menegaskan pentingnya peran pimpinan dalam membangun komunikasi yang efektif dalam organisasi, terutama dalam konteks komunikasi vertikal. Ia merasa bahwa komunikasi dari bawahan ke atasan sering kali sulit diterapkan. Sebaliknya, komunikasi dari atasan ke bawahan lebih umum dan mudah diterapkan di banyak organisasi, khususnya di negara ini. Iamenekankan bahwa untuk membangun komunikasi yang baik, pimpinan harus memiliki kepedulian dan perhatian yang tinggi terhadap bagaimana komunikasi dijalankan di dalam organisasi. Pimpinan harus secara aktif mengajarkan dan menerapkan praktik komunikasi yang efektif dan terbuka. Hal ini bukan hanya tentang memberikan instruksi atau informasi, tetapi juga tentang mengajarkan para pegawai bagaimana berkomunikasi dengan baik dan efektif. Menurutnya, kepemimpinan yang proaktif dalam membangun komunikasi yang baik dapat menjadi contoh bagi seluruh pegawai. Ketika pimpinan menunjukkan cara

berkomunikasi yang terbuka, jujur, dan efektif, pegawai cenderung akan mengikuti dan menerapkan pola komunikasi yang sama. Ini menciptakan budaya organisasi di mana komunikasi yang baik menjadi norma, bukan pengecualian.

4.2.3 *Diversity, Equity, & Inclusion*

Pendekatan *Diversity, Equity, & Inclusion* (DEI) jika digabungkan secara definisinya adalah bentuk pendekatan yang dapat dilakukan dalam praktik strategi komunikasi internal sebuah organisasi untuk membuat sistem yang memperhatikan aspek keberagaman serta masalah yang terjadi di internal organisasi, untuk kemudian menciptakan ruang dimana pegawai merasa diperlakukan secara adil sehingga dapat secara kolektif memiliki *sense of belonging* untuk menyukseskan tujuan organisasi dengan mengerahkan upaya kerjanya yang optimal. Melalui adanya pendekatan *Diversity, Equity, & Inclusion* (DEI) dalam internal organisasi, dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dan kolaborasi antar karyawan. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip DEI, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan terbuka, dimana setiap suara dihargai dan didengarkan. Ini memungkinkan terciptanya diskusi yang konstruktif dan penyelesaian masalah yang lebih efektif, karena berbagai perspektif dan pengalaman karyawan dijadikan sebagai sumber daya yang berharga. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat memperkuat struktur internal mereka, karena nilai-nilai inklusivitas dan keadilan yang mereka terapkan mencerminkan komitmen terhadap kesejahteraan dan kemajuan bersama terlepas dari segala keberagaman yang ada.

1. *Diversity*

Dalam (Wiktorowicz, Kupczyk, & Gross-Gołacka, 2022), *Diversity* diartikan sebagai kumpulan karakteristik, termasuk semua karakteristik yang membedakan satu sama lain dan kesamaan pegawai. *Diversity* di antara pegawai juga berkaitan dengan keragaman fungsi dalam organisasi, yang mana ini dapat mencakup aspek gaya hidup, orientasi seksual, pengalaman kerja di organisasi,

serta status karyawan. Berkenaan dengan keberagaman di lingkungan kerja, penulis mendapati bahwa dalam hal perekrutan pegawai di Sekretariat Kabinet RI sudah dilakukan sesuai dengan aturan/ peraturan undang-undang yang berlaku sebagai berikut yang disampaikan oleh Informan 1 sebagai berikut:

“Banyak, karena begini perekrutan atau dari CPNS itu semuanya itu dilakukan secara nasional. Kemudian juga ada keterwakilan dari daerah timur itu ada khusus itu. Dari daerah timur, kemudian yang ketiga untuk yang disabilitas. Jadi ada, jadi kalo misal mau tanya semua di sini banyak, itu sekretarisnya depmin aja bukan dari daerah jabodetabek, ada yang dari Jawa Barat, dari Purwokerto, banyak...Iya karena ini kan nasional ya, dan ini kan lembaga istilahnya ring satu presiden. Jadi lembaga kepresidenan, maka yang masuk dari putra-putra daerah itu banyak sekali” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Sebagai lembaga pemerintah yang berpusat di Kota Jakarta, Informan 1 menegaskan bahwa perekrutan pegawai dilakukan secara nasional, mencerminkan representasi dari berbagai wilayah di Indonesia. Informan 1 mengatakan bahwa proses perekrutan CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) tidak terbatas pada satu wilayah tertentu, tetapi mencakup seluruh nusantara, termasuk wilayah timur Indonesia dan kelompok disabilitas. Hal ini menunjukkan adanya upaya untuk mencapai kesetaraan dan keterwakilan yang adil dalam lembaga tersebut. Informan 1 juga memberikan contoh konkret bahwa dalam lembaga pemerintah ini, pegawainya memiliki latar belakang daerah asal yang variatif, memperkuat argumen bahwa lembaga ini memiliki kebijakan perekrutan yang inklusif.

Sebagai lembaga Kepresidenan, kehadiran pegawai dari berbagai daerah menjadi sangat penting. Hal ini mencerminkan keberagaman dan komitmen lembaga untuk melibatkan putra-putri daerah dari seluruh Indonesia dalam pemerintahan. Dengan demikian, tidak hanya memberikan peluang yang lebih merata, tetapi juga memperkaya lembaga pemerintah dengan berbagai perspektif dan keahlian yang berasal dari latar belakang yang berbeda. Kemudian terkait dengan keterwakilan keberagaman dalam posisi kepemimpinan, keempat informan sepakat bahwa posisi kepemimpinan di Kedepuyan Bidang Administrasi tidak hanya dijabat oleh pegawai yang hanya berasal dari wilayah Jawa, namun cukup variatif dan memang dilihat berdasarkan kompetensi. Berikut adalah penjelasan Informan 2:

“Keterwakilan pegawai, sebenarnya kalo liat dari mana asalnya itu ga ngaruh ya karena kalo misalnya kita ehmm jadi, keterwakilan pimpinan maksudnya? Jadi kaya misal mau naik jabatan gitu ya? itu bukan ngelihat dari keberagaman, dari suku, asal ras, itu ga ngelihat dari situ, jadi dilihatnya dari kompetensi. Misalkan kalo mau naik jabatan atau rotasi itu berdasarkan hasil uji kompetensinya dulu untuk dirapatkan di dalam rapat pimpinan. Jadi ya kalo untuk keterwakilan sepertinya tidak pengaruh gitu ya” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 menjelaskan bahwa posisi kepemimpinan di Kedepatian Bidang Administrasi diisi sesuai dengan kompetensi para pejabatnya, bukan berdasarkan asal daerah, suku, atau ras. Menurut Informan 2, faktor-faktor seperti keberagaman etnis atau asal daerah tidak menjadi pertimbangan dalam proses promosi atau rotasi jabatan. Hal yang menjadi fokus utama adalah kompetensi individu yang diuji dan dievaluasi melalui mekanisme uji kompetensi. Hasil dari uji kompetensi ini kemudian dibahas dalam rapat pimpinan untuk menentukan kelayakan seseorang dalam menduduki posisi tertentu. Dengan demikian, proses pengisian jabatan di Kedepatian Bidang Administrasi lebih menekankan pada kemampuan dan kualifikasi profesional, memastikan bahwa hanya individu yang memiliki kompetensi terbaik yang dapat naik jabatan atau mengalami rotasi. Hal ini juga disepakati oleh Informan 3 sebagai berikut:

“Kalo di sini ga ada, setau aku ngga ada bener-bener kita mengadakan kaya misal uji kompetensi itu bener-bener dilihat dari kapasitas kita, kompetensi kita, diri kita, karena aku juga dari luar jawa kan tapi aku juga terlibat dan pimpinan-pimpinan aku ngga semuanya dari jawa, bahkan ada dari sumatera yang berlatar belakang beda gitu. Bahkan mereka di sini kan ada yang ditinggal apartemen atau apa, tapi di kantor ngga ada yang perbedaan soal itu sih” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 menyatakan bahwa pengisian posisi kepemimpinan di Kedepatian Bidang Administrasi benar-benar didasarkan pada hasil uji kompetensi tanpa memperhatikan perbedaan latar belakang, baik dari segi daerah asal maupun status sosial. Informan 3 menegaskan bahwa penilaian dalam uji kompetensi fokus pada kapasitas dan kompetensi individu secara objektif. Hal ini menunjukkan bahwa dalam organisasi tersebut, integritas dan kemampuan profesional menjadi prioritas utama dalam proses seleksi dan promosi jabatan. Adapun hal ini juga sama disetujui oleh Informan 4, berikut pernyataannya:

“Kalau di sini kayaknya random ya maksudnya enggak yang harus jawa banget gitu yang aku lihat juga banyaknya pejabatnya orang Sunda, orang jawa terus juga dari batak gitu. Jadi kayak random sih kalo disini dan enggak yang java centris memang kebanyakan kalo ditanya kebanyakan pegawainya dari daerah mana memang kayaknya ini banyaknya dari jawa cuman kalau misalnya terkait ngaruh ke yang tadi yang java centris itu enggak sih kalo yang aku liat di sini enggak sebenarnya lebih ke ya lo berpotensi lo punya kompetensi gitu loh mampu uji kompetensi nilainya bagus, atasan juga ngeliat nih kinerja bagus ya aman gitu gak-gak ngeliat suku mana gitu atau apa enggak sih” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 menegaskan bahwa posisi kepemimpinan di lembaganya didasarkan pada potensi dan hasil uji kompetensi yang bagus, tanpa memandang latar belakang suku atau daerah asal. Menurut Informan 4, terdapat beberapa pegawai yang berasal dari Jawa, tidak ada kecenderungan untuk bersikap "java centris" dalam pemilihan pejabat. Bahkan, di antara para pejabat terdapat keragaman yang mencakup orang-orang yang berasal tidak hanya dari wilayah Jawa saja. Proses seleksi kepemimpinan di lembaga ini lebih fokus pada individu yang memiliki kompetensi dan kinerja baik. Jika seseorang memiliki potensi, hasil uji kompetensinya bagus, dan kinerjanya diakui oleh atasan, maka dia berpeluang untuk menduduki posisi kepemimpinan. Kemudian terkait dengan perlakuan yang diterima oleh Informan 2, Informan 3, dan Informan 4 sebagai pegawai yang merantau dan waktu lama bekerjanya di lembaga ini juga masih dibawah 10 tahun, mereka merasa sejauh ini merasa sama, yakni tidak dibedakan dan tidak pernah mengalami tindakan diskriminasi atau sebagainya. Berikut penjelasan Informan 2:

“Engga ada, semuanya berlaku sama, ga ada yang mendapatkan perlakuan khusus atau memberikan perlakuan yang berbeda karena oh kamu dari daerah yang mana, atau karena ada yang berbeda itu ngga ada, semuanya bekerjanya professional manda” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 mengatakan bahwa di tempat kerjanya, semua pegawai diperlakukan sama tanpa ada perlakuan khusus berdasarkan asal daerah atau perbedaan lainnya. Ia menyatakan bahwa setiap orang bekerja secara profesional dan kooperatif, menciptakan lingkungan kerja yang adil dan setara bagi semua pegawai. Hal ini juga disepakati oleh Informan 3, berikut pernyataannya:

“Sama, sama. Aku sangat ngerasa sama, ga ada perbedaan dalam hal apapun. Aku merasa sama dan nyaman Alhamdulillah” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 juga merasa bahwa tidak ada perbedaan dalam perlakuan terhadap pegawai. Ia merasa diperlakukan sama dan nyaman dalam lingkungan kerjanya, menunjukkan bahwa suasana kerja di sana kondusif dan mendukung. Hal serupa dinyatakan oleh Informan 4 sebagai berikut:

“E enggak sih ya kalo aku karena mungkin em aku juga iya memang sih anak rantau ya maksudnya tapi kalo dalam pekerjaan sih aku masih ngerasanya fine-fine aja karena sebelumnya aku juga udah pernah kerja kan sebelumnya udah pernah kerja di bank kurang lebih 6 tahun jadi udah terbiasa juga gitu loh sama situasi dan lingkungan pekerjaan dan yang aku rasain sejauh ini sih enggak ya kalo secara profesional pekerjaan. Mereka welcome aja dan diajak diskusi komunikasi apapun juga fine-fine aja enggak ada misalnya yang kayak kurang welcome atau aku merasa tidak diterima enggak sih sejauh ini aman-aman aja nih soal pekerjaan dan profesional” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 memperkuat pernyataan tersebut dengan pengalamannya sendiri sebagai seorang anak rantau. Ia mengungkapkan bahwa selama bekerja, ia merasa diterima dan diperlakukan dengan baik oleh rekan-rekannya. Pengalaman kerjanya sebelumnya di bank juga membantunya beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Menurutnya, semua pegawai bersikap profesional dan komunikatif, tanpa menunjukkan sikap yang kurang welcome atau diskriminatif. Secara keseluruhan, ketiga informan tersebut menyampaikan bahwa di lingkungan kerja mereka, para pegawai diperlakukan secara adil dan profesional tanpa memandang asal daerah atau latar belakang lainnya. Hal ini menciptakan suasana kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman, di mana setiap individu merasa diterima dan dapat bekerja dengan nyaman. Kemudian terkait dengan peran individu dalam mendukung dan mendorong keberagaman, Informan 1, Informan 3, dan Informan 4 memberikan pendapat yang sama yakni tiap individu dapat saling mendukung serta saling menghormati di lingkungan kerja. Berikut adalah penjelasan Informan 1:

“Engga ada, di sini semuanya bebas dan karena dari awal sudah dari berbagai daerah, nasional, jadi mereka itu tidak ada lagi kelompok-kelompok gitu berdasarkan daerah ya ga ada gitu sama sekali” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menyampaikan bahwa di Kedeputian Bidang Administrasi, tidak ada diskriminasi yang dialami oleh pegawai. Menurutnya, sejak awal pegawai di unit ini berasal dari berbagai daerah di Indonesia, sehingga tidak ada pembentukan kelompok-kelompok berdasarkan daerah asal. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Kedeputian Bidang Administrasi sangat menghargai keberagaman, di mana semua pegawai dapat bekerja sama secara profesional tanpa memandang latar belakang daerah mereka. Ia menekankan bahwa ketiadaan kelompok-kelompok tersebut menciptakan suasana kerja yang harmonis dan efektif, sehingga setiap individu dapat berkontribusi secara optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal serupa juga disampaikan oleh Informan 4 sebagai berikut:

“Kalau menurut aku sih tentang keberagaman ini ya orang-orang di sini juga udah sama-sama menghormati sih satu sama lain ya balik ke yang tadi sih mereka juga kan udah tahu aturannya gimana, udah tau maksudnya perilaku yang-yang harus ditampilkan pada saat professional di dunia kerja itu seperti apa gitu sejauh ini sih menurut aku mereka sangat welcome sama keberagaman ya nggak ada masalah dari daerah mana, terus misalnya background nya apa mereka nggak melihat itu lah mereka lebih ngelihat kayak ya attitude lu tuh gimana di sini lu bisa mengerjakan tugas fungsi dengan baik atau enggak di sini, kinerja gimana udah sih lebih ke situ aja” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 mengatakan bahwa keberagaman di Kedeputian Bidang Administrasi dihormati dengan baik oleh seluruh pegawai. Ia menjelaskan bahwa semua pegawai sudah memahami dan menyadari aturan serta perilaku yang perlu diterapkan dalam lingkungan kerja profesional. Kesadaran ini menciptakan sikap saling menghormati di antara pegawai, terlepas dari latar belakang daerah atau asal mereka. Ia menegaskan bahwa sikap dan kinerja menjadi fokus utama dalam menilai pegawai, bukan latar belakang mereka. Selama pegawai dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, keberagaman latar belakang tidak menjadi masalah. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Kedeputian Bidang Administrasi sangat menghargai keberagaman, inklusif, dan profesional, di mana setiap individu dinilai berdasarkan kontribusi dan sikap mereka dalam bekerja. Kemudian terkait dengan sejauh mana keberagaman tersebut diakui dan dihargai dalam pengambilan keputusan di Kedeputian Bidang Administrasi,

keempat Informan memiliki pendapat yang sama yakni segala sesuatu yang berkaitan dengan penyampaian pendapat, pengambilan keputusan memang dipertimbangkan dan dihargai dengan baik. Berikut adalah keterangan yang lebih spesifik yang disampaikan oleh Informan 2:

“Ya karena kalo pikiran orang kalo misalnya banyak dari latar belakang yang berbeda, pola pikir yang berbeda, gimana ya itu kan jadi lebih kompleks lebih, lebih banyak, lebih variatif, nah dari situ semua pendapat dihargai masukannya pasti dihargai sama pimpinannya. Cuma mungkin ya ada beberapa pandangan, semuanya dihargai pasti, cuma ada beberapa pandangan yang langsung diambil pada intinya. Nah dari masukan tersebut jadi langsung diambil benang merahnya, garis besarnya apa, apakah memang langsung diputuskan pimpinan, atau mungkin bisa jadi masukan untuk kedepannya gitu. Tapi sejauh ini, sebagian besar pendapat pegawai apapun itu pasti dihargai, mereka mau mengungkapkan apa diberikan kesempatan oleh pimpinan” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 mengatakan bahwa di Kedeputan Bidang Administrasi, beragam ide dan pendapat dari pegawai dengan latar belakang yang berbeda dihargai dengan baik oleh pimpinan. Ia menyoroti kompleksitas dan variasi pola pikir yang datang dari beragam latar belakang, yang menurutnya, dapat memperkaya diskusi dan pemikiran dalam organisasi tersebut. Menurutnya, setiap masukan dari pegawai tidak hanya dihargai, tetapi juga dipertimbangkan dengan serius oleh pimpinan. Beberapa pandangan mungkin langsung diambil untuk keputusan saat ini, sementara yang lain dapat menjadi masukan untuk perencanaan masa depan. Namun, yang pasti adalah bahwa semua pendapat diberikan kesempatan yang sama untuk diungkapkan, mencerminkan budaya kerja yang di mana partisipasi aktif dari semua pegawai sangat dihargai. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat rasa memiliki di antara pegawai tetapi juga mendukung terciptanya keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab organisasi. Hal serupa juga disampaikan oleh Informan 3 sebagai berikut:

“Kalo persepsi aku sangat baik sih, sangat baik yang tadi aku bilang pimpinan tuh berusaha menampung semua pendapat, masukan gitu, nanti kaya berunding gitu loh, didiskusikan lagi mana nih yang baik dan kita sebagai bawahan yang memberi pendapat kita juga harus bisa menerima kalo kadang pendapat kita belum tentu diterima karena masih harus dipertimbangkan untuk kepentingan yang lebih baik, pendapat orang lain kan. Tapi ngga ada salahnya buat kita untuk

mengeluarkan pendapat di sini ga ada diskriminatif soal kaya gitu sih” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 menyatakan bahwa di Kedeputian Bidang Administrasi, keberagaman diakui dan dihargai dengan baik. Menurutnya, pimpinan aktif dalam menampung semua pendapat dan masukan dari pegawai, yang kemudian didiskusikan untuk mencari solusi atau keputusan terbaik. Ia menekankan pentingnya sikap terbuka untuk menerima bahwa tidak semua pendapat akan selalu diterima, namun hal ini bukan berarti ada diskriminasi dalam lingkungan kerja. Menurutnya, setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk menyuarakan pendapat mereka tanpa ada penilaian diskriminatif berdasarkan latar belakang atau pandangan pribadi. Hal ini juga menunjukkan komitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kolaboratif di Kedeputian Bidang Administrasi, sebagaimana keberagaman dipandang sebagai aset dan bukan sebagai hambatan. Kemudian, terkait dengan keterlibatan pegawai dalam konteks forum diskusi, Informan 2 memiliki pengalaman yang berbeda dengan Informan 3 dan Informan 4. Informan 2 yang merupakan bagian dari Tata Usaha menyatakan sebagai berikut:

“...Nah kalo misalnya di TU, itu karena spesial ya mungkin kalo misalkan di bagian lain itu mereka setiap pekerjaan itu akan rapat. Tapi kalo misalkan di TU kita fleksibel, jadi semuanya by phone. Karena ga mungkin kita meninggalkan pimpinan kita padahal mereka kan membutuhkan dukungan teknis atau pelayanan itu sewaktu-waktu, nah jadi kaya ga mungkin kita setiap bagian itu rapat di dalam waktu yang sama. Jadi mungkin ada, ada rapat dalam hal tertentu tapi tidak terlalu sering jika dibandingkan unit kerja atau bagian yang lain. Kemungkinan besar kita itu rapatnya video call, tapi itu juga sangat jarang ya. Jadi mungkin kalo misalkan ada arahan dari pak kabag via simka, atau langsung hubungan personal” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 menjelaskan bahwa di bagian Tata Usaha, jadwal rapat sangat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan arahan atau kebutuhan mendesak yang harus dibahas. Komunikasi dalam rapat juga bisa dilakukan melalui panggilan telepon atau video call, hal ini mencerminkan adaptabilitas dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka yang berkaitan dengan memberikan dukungan teknis atau pelayanan kepada pimpinan. Informan 2 menyoroti bahwa meskipun forum diskusi pada bagian Tata Usaha tidak selalu diadakan secara rutin, namun

pimpinan selalu membuka kesempatan bagi mereka untuk menyampaikan pendapat atau mengajukan topik diskusi yang dianggap penting. Hal ini menunjukkan adanya ruang untuk kolaborasi dan interaksi antara pegawai dan pimpinan, serta pendekatan yang mendukung keberagaman pandangan pegawai. Berbeda dengan Informan 3 dan Informan 4 yang selalu terlibat dalam forum diskusi. Berikut adalah pernyataan Informan 3:

“Kalo saya sendiri saya selalu terlibat ya, aku tuh selalu terlibat ya, kecuali kalo emang aku ngga masuk atau apa. Tapi kalo soal diajak diskusi atau apa aku selalu berusaha untuk terlibat, aku tuh aku apa walaupun misal aku lagi ngga ingin menyampaikan pendapatku, tapi setidaknya aku tuh berusaha mendengar, jadi komunikasi tuh kan kaya gitu ya ga harus selalu kita mengeluarkan pendapat, tapi bisa jadi pendapat-pendapat orang lain jadi pengetahuan buat kita, jadi masukan, bisa buat maksudnya oh ini jadi lebih baik tuh kaya gini kaya gini. Tapi di saat kita juga ada gitu ingin ngasih pendapat ya apa salahnya gitu, dan pimpinan sangat terbuka kalo seperti itu” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 mengungkapkan bahwa dalam lingkungan kerjanya, ia aktif terlibat dalam diskusi dan kolaborasi. Meskipun demikian, ia menegaskan bahwa tidak selalu ia harus menyampaikan pendapatnya setiap kali ada kesempatan untuk berpartisipasi. Baginya, mendengarkan masukan dari rekan kerja juga merupakan bagian penting dari proses komunikasi yang efektif. Ia menekankan bahwa komunikasi bukan hanya sebatas tentang menyampaikan pendapat, tetapi juga tentang memanfaatkan pengalaman dan perspektif orang lain sebagai sumber pengetahuan dan masukan. Menurutnya, terbuka untuk memberikan atau menerima masukan adalah hal yang penting, dan pimpinan di organisasinya mendukung pendekatan ini secara aktif. Beragamnya pendapat yang diterima menunjukkan bahwa organisasi dapat menghargai setiap individu atas kontribusi ide dan keterlibatannya dalam diskusi untuk meningkatkan kualitas keputusan. Lalu dari adanya keberagaman di Kedeputan Bidang Administrasi, Informan 1 sebagai pimpinan merasa terdapat tantangannya sendiri sedangkan Informan 2, Informan 3, dan Informan 4 merasa sejauh ini tidak ada tantangannya. Adapun Informan 1 memberikan sudut pandangnya sebagai pimpinan yang tidak hanya melihat pengelolaan keberagaman dalam hubungan internal sehari-hari, namun secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan Informan 1:

“Yang paling utama tantangan itu adalah bahwa karena kebijakan nasional itu harus menerima pegawai itu berapa persen, empat persen apa itu dari Indonesia Timur, dimana Indonesia Timur itu kadang-kadang itu pendidikannya itu masih tidak sama dengan yang ada di sini. Itu yang kadang-kadang mesti ekstra memberikan bimbingan... Bukan menyesuaikan diri, lebih mampu bekerja sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 mengidentifikasi tantangan utama dalam mengelola keberagaman di internal organisasi terkait dengan kebijakan nasional yang mengatur persentase penerimaan pegawai dari Indonesia Timur. Menurutnya, pegawai yang berasal dari wilayah ini rata-rata memiliki tingkat pendidikan dan kompetensi yang belum sebanding dengan rekan-rekan mereka dari wilayah lain. Ia menyoroti perlunya memberikan bimbingan ekstra kepada pegawai dari Indonesia Timur agar mereka dapat lebih mampu bekerja sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menyesuaikan perbedaan ini bukan dengan menurunkan standar, tetapi dengan memberikan dukungan tambahan agar setiap pegawai dapat mencapai potensi maksimal mereka. Pendekatan ini penting untuk memastikan bahwa keberagaman diinternalisasi secara produktif dan berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan, yang menunjukkan bentuk kesetaraan dalam kerja tim.

2. *Equity*

Dalam (Hattery Ph.D, et al., 2022), *equity* yang berarti keadilan, mengakui bahwa setiap individu tidak memulai dari titik yang sama. Dalam konteks organisasi, *equity* mengacu pada memberikan dukungan yang responsif kepada individu-individu tertentu sehingga mereka memiliki kesempatan yang setara dengan yang lain. Langkah ini krusial untuk memungkinkan pegawai yang mungkin memiliki pengalaman terbatas atau minim untuk turut berperan secara signifikan dalam tim, serta untuk memberikan mereka dukungan tambahan agar dapat meraih kesuksesan.

Dalam hal terkait dengan pemahaman konteks kesetaraan di lingkungan kerja, Informan 1 dan Informan 2 memiliki pemahaman yang sama yakni pihak

organisasi dapat memenuhi hak pegawai dan betul-betul mempertimbangkan pegawai dalam hal pengambilan kebijakannya. Lalu, Informan 3 memiliki pendapat bahwa kesetaraan dalam lingkungan kerja dapat diartikan ketika pimpinan berlaku sama dengan pegawai lainnya. Pada sisi lain, Informan 4 memberikan pendapat yang sebenarnya memiliki garis besar yang sama, namun terdapat poin lainnya yang berbeda yakni pentingnya peran pegawai untuk saling membantu pegawai lainnya agar dapat memiliki kompetensi yang sama. Terkait dengan pemahaman konteks kesetaraan di lingkungan kerja, berikut adalah penjelasan dari Informan 1:

“Kesetaraan kalo menurut aku ya itu adalah semuanya adil, kemudian bijaksana. Adil itu adalah semua orang, semua pegawai menerima hak-haknya itu sama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kemudian bijaksana itu untuk memutus sesuatu, ikatannya dengan pegawai tidak langsung main putus tapi melibatkan pihak eksternal yaitu konseling, jadi kenapa bisa berbuat seperti ini” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menekankan bahwa kesetaraan dalam lingkungan kerja harus dipahami sebagai penerapan keadilan yang adil dan bijaksana. Menurutnya, keadilan mengacu pada hak-hak yang diberikan kepada setiap pegawai sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan yang berlaku, tanpa adanya diskriminasi atau perlakuan tidak adil. Hal ini menunjukkan pentingnya perlakuan yang konsisten dan setara terhadap semua individu di tempat kerja. Selain itu, Ia juga mengatakan terkait pentingnya kebijakan pengambilan keputusan yang bijaksana dalam hubungannya dengan pegawai.

Ia menekankan bahwa keputusan yang berdampak pada hubungan kerja tidak boleh diambil secara sepihak, tetapi harus melibatkan pihak eksternal seperti konselor. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil mempertimbangkan berbagai sudut pandang dan memiliki dampak yang optimal bagi semua pihak terlibat. Dengan demikian, pandangan Informan 1 menggarisbawahi pentingnya implementasi kesetaraan yang tidak hanya mencakup aspek formal hukum, tetapi juga perlakuan yang bijaksana dan berkeadilan dalam setiap kebijakan dan keputusan di lingkungan kerja. Hal serupa juga dilontarkan oleh Informan 2 sebagai berikut:

“Lingkungan kerja yang setara? Lingkungan kerja yang setara itu bagaimana bila kantor bisa memberikan hak dan kewajiban kepada masing-masing pegawainya secara adil. Sejauh ini kalo di setkab itu semua hak pegawai bahkan selalu dipenuhi, bahkan kebutuhan-kebutuhan yang kalo misal kita bilang ini bukan kebutuhan utama kita nih, sekunder, tersier itu bahkan diakomodir sama setkab. Jadi mungkin setkab ini menurut aku sudah memberikan hak bagi para pegawainya dengan adil. Lingkungan kerja yang adil, nah kalau untuk lingkungan kerja yang adil tadi kan aku bilang bahwa setkab itu memperhatikan pegawainya. Lingkungan kerja yang adil itu adalah ketika mungkin ini kan kalo misalkan dikaitkan komunikasi, atau gaya kepemimpinan orang itu kan beda-beda. Nah adil itu tidak harus selalu, oh ada dua orang pegawai, si a dan b, a b itu harus menerima hal yang sama, kaya 50 untuk a dan 50 untuk b. Nah adil itu ngga selalu begitu. Jadi ini ya mungkin dikaitkan lagi dengan kemampuan, kompetensi masing-masing pegawai. Ada pegawai yang memang mampu untuk mengerjakan hal yang dirasa gimana ya, jadi kalo misalkan dari pengalaman aku bekerja, adil itu tidak melulu menerima porsi yang sama rata, tapi sesuai kemampuannya. Jadi kalo misalkan dibidang setkab tuh bagaimana, ya beragam susah disamaratakan, ada pemimpin yang memberikan porsinya adil nih sama rata, tapi ada juga yang melihat dari kemampuannya kompetensinya” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 memiliki pandangan bahwa lingkungan kerja yang setara memperhatikan pada prinsip memberikan hak dan kewajiban kepada setiap pegawai secara adil. Menurutnya, di lingkungan Sekretariat Kabinet RI, semua hak pegawai telah terpenuhi dengan baik, bahkan kebutuhan-kebutuhan sekunder dan tersier juga diakomodir dengan baik oleh organisasi. Ia menyatakan bahwa Setkab telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam memperhatikan kesejahteraan pegawai. Selain itu, Ia juga menjelaskan bahwa konsep lingkungan kerja yang adil tidak selalu berarti membagi-bagikan hak secara sama rata antara semua pegawai, seperti contoh yang diberikan tentang dua pegawai, A dan B. Baginya, keadilan seharusnya lebih berkaitan dengan pengakuan terhadap kemampuan dan kompetensi masing-masing pegawai untuk dibantu penyesuaiannya, yang mana hal ini juga sesuai dengan konsep equity untuk memahami bahwa tiap individu tidak memulai dari titik yang sama sehingga perlu dibantu agar menjadi setara. Kemudian, Informan 4 memberikan pandangan lain sebagai berikut:

“Lingkungan kerja yang adil itu menurut aku sih bagaimana pimpinan itu bisa memperlakukan bawahannya itu sama enggak ada perbedaan...” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Jawaban dari Informan 4 memiliki keterkaitan dengan Informan 1 dan Informan 2 sebagaimana kesetaraan dalam lingkungan kerja juga dapat terwujud jika dalam hal penyampaian pendapat itu dapat diterima, namun yang Informan 4 tekankan adalah terkait dengan bagaimana pimpinan selaku kepala yang memimpin organisasi atau suatu bagian dapat memperlakukan bawahannya tanpa perbedaan, dalam artian dapat sama-sama memberikan perlakuan yang baik serta tidak memandang level jabatan tertentu. Kemudian Informan 3 memiliki pendapat sebagai berikut:

“Setara itu jika yang kurang mau belajar, dan yang lebih mau membantu yang kurang itu untuk belajar gitu, karena itu yang aku rasain. Jadi maksudnya bahasanya tuh kita sama-sama ya nyelesain ini, gitu sih” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 memiliki pemahaman bahwa kesetaraan dalam lingkungan kerja adalah kolaborasi yang saling mendukung antarpegawai. Menurutnya, kesetaraan terwujud ketika pegawai yang memiliki kemampuan lebih bersedia membantu dan mendukung pegawai lain yang mungkin memiliki keterbatasan dalam memperoleh atau meningkatkan kompetensi mereka. Ia menjelaskan bahwa dalam konteks ini, tujuan utama adalah untuk menyelesaikan tugas secara bersama-sama dengan cara yang saling mendukung dan membangun. Pandangan Informan 3 menekankan pentingnya kerja tim yang kolaboratif dan inklusif di mana setiap anggota tim memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang dan memberikan kontribusi yang maksimal sesuai dengan kemampuan masing-masing. Lalu terkait dengan pengaruh kesetaraan terhadap produktivitas & kemajuan organisasi, Informan 3 dan Informan 4 memiliki pandangan yang sama yakni berpengaruh, sedangkan Informan 1 memiliki pandangan lain. Informan 3 memberi pernyataan sebagai berikut:

“Menurut aku pribadi sangat berpengaruh ya untuk produktivitas dalam bekerja, sangat berpengaruh. Karena kaya kalo misalkan satunya ngga mau belajar, ngga mau membantu jadinya kan jomplang ya. Tapi kalo sama-sama mau, yang kurang mau menjadi setara, yang udah lebih mau membantu untuk setara sama yang lainnya jadi itu menurut aku sangat sangat berpengaruh sih” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 mengatakan bahwa kesetaraan sangat berpengaruh terhadap produktivitas karena adanya kesetaraan dalam komitmen dan kemampuan untuk belajar dan membantu sesama pegawai. Ini mencerminkan pentingnya kolaborasi yang seimbang dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Informan 4 juga menyatakan bahwa kesetaraan dapat berpengaruh terhadap produktivitas dalam organisasi, berikut pernyataannya:

“Oh pasti, pasti banget sih ini pasti sangat ini ya sangat mempengaruhi, kenapa karena ya itu tadi kalo misalnya bawahan kan juga bisa merasa ya ketika misalnya mereka enggak puas dengan pimpinannya misalnya kayak gitu kan nah itu menurut aku ya sangat mempengaruhi produktivitas dong, pastikan dia motivasi kerjanya juga bisa menurun ya...” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 menegaskan bahwa kesetaraan mempengaruhi motivasi kerja pegawai dan secara langsung berkontribusi terhadap produktivitas organisasi. Ia berpendapat jika terdapat ketidakpuasan terhadap ketidakadilan atau perlakuan tidak setara dari pimpinan dapat menurunkan motivasi dan akhirnya mempengaruhi kinerja keseluruhan pegawai. Tetapi, Informan 1 memiliki pandangan lain sebagai berikut:

● “Sebetulnya kalo di sini itu, karena tidak lagi melihat kesetaraannya yang dilihat kompetensinya, karena semua udah setara nih, udah setara jadi siapa yang kompetensinya atau memiliki kemampuan, keahlian yang baik maka dia lah yang memang terpilih sesuai aturan dan tentunya dapat memberikan kinerja yang baik” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 memiliki pandangan bahwa dalam konteks produktivitas dan kemajuan organisasi di mana ia bekerja, kesetaraan bukan lagi menjadi fokus utama. Baginya, kesetaraan sudah tercapai dengan melihat pada kompetensi dan kemampuan individu. Ia percaya bahwa dalam lingkungan kerjanya, setiap pegawai yang terpilih untuk tugas atau tanggung jawab tertentu dipilih berdasarkan keahlian dan kemampuan yang mereka miliki, sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku. Pandangan Informan 1 menyoroti pentingnya pengakuan terhadap perbedaan kompetensi dan kemampuan di antara pegawai, yang memungkinkan mereka yang paling mampu memberikan kontribusi yang terbaik untuk organisasi. Ini menunjukkan bahwa dalam perspektifnya, keadilan

dan kesetaraan tidak hanya berarti memperlakukan setiap orang sama secara formal, tetapi juga mempertimbangkan kapasitas individu untuk memberikan hasil yang optimal dalam pekerjaan mereka. Kesetaraan dalam Kedeputusan Bidang Administrasi juga ditegaskan lagi oleh Informan 1 melalui pernyataan berikut:

“Engga ada, hanya perbedaannya ini kan structural ya jadi harus bertingkat, gitu aja, karena sistem kerjanya begitu... ada hierarkinya” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menyampaikan keyakinannya bahwa dalam lingkungan kerjanya, tidak terdapat masalah atau ketimpangan yang berkaitan dengan kesetaraan di antara pegawai. Menurutnya, perbedaan yang ada lebih bersifat struktural, yang artinya terdapat hierarki atau tingkatan dalam sistem kerja yang harus diikuti oleh setiap pegawai. Dengan demikian, pandangan Informan 1 menekankan pentingnya mengikuti aturan dan struktur kerja yang telah ditetapkan untuk memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab dilakukan secara terorganisir dan sesuai dengan hierarki yang ada. Kemudian di tengah keberagaman yang ada di Kedeputusan Bidang Administrasi, Informan 3 dan Informan 4 memberikan *insight* yang berbeda terkait bagaimana cara organisasi mengidentifikasi masalah yang dialami oleh pegawai. Berikut adalah pernyataan Informan 3:

“Ada di bagian itu yang tadi saya bilang P3, jadi kita tuh di kantor ini ada konseling dan itu tuh ada ahli psikolog juga yang memang bertugas di kantor kita untuk menerima curhatan misalkan ada yang mau dateng dia punya masalah, kantor akan berusaha menyelesaikan masalah itu entah itu dari latar belakang keluarga, latar belakang kerjaan, keadaan pekerjaan, lingkungan, itu kita bisa untuk menyampaikan itu, maksudnya ada diwadahkanlah kasarnya ada dikasih wadah buat kita menyampaikan itu jadi kantor akan berusaha menyelesaikan masalah” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 menjelaskan bahwa terdapat sebuah bagian yang disebut P3 yang bertanggung jawab dalam mengidentifikasi dan memproses masalah-masalah yang dialami oleh pegawai. P3 ini berperan penting dalam pengembangan solusi untuk membantu menyelesaikan masalah-masalah yang mungkin timbul, baik itu terkait dengan latar belakang keluarga, pekerjaan, kondisi kerja, maupun lingkungan kerja. Hal ini adalah pendekatan yang sistematis dalam penanganan masalah internal di organisasi, di mana setiap

pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan dan memperoleh penyelesaian untuk masalah yang mereka hadapi. Selain itu, Ia juga menyebutkan adanya program konseling yang dilakukan oleh ahli psikolog atau konselor yang tersedia di kantor mereka.

Program ini memberikan wadah bagi pegawai untuk mengungkapkan masalah pribadi atau profesional mereka dengan harapan dapat menemukan solusi yang sesuai. Secara garis besar, pandangan dari Informan 3 menyoroti pentingnya pengelolaan dan penanganan masalah pegawai dengan sistematis dan mendalam melalui berbagai inisiatif seperti P3 dan program konseling. Hal ini tidak hanya bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang ada, tetapi juga untuk memastikan bahwa pegawai merasa didukung dan dapat berkontribusi secara maksimal dalam lingkungan kerja mereka. Hal ini berbeda dengan jawaban Informan 4 sebagai berikut:

“Eh kalo misalnya menurut aku ya sejauh ini karena mungkin aku di bawah pimpinan deputy bidang administrasi yang memang deputy aku ini tipe yang cukup peka ya sama pegawai gitu loh manda, jadi bukan cuman dia dapat informasi dari misalnya eselon duanya nih dari karo-karonya doang gitu...”
(Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4, mengatakan bahwa proses identifikasi masalah pegawai dimulai dari kepekaan dan ketelitian pimpinannya, yaitu Deputy Bidang Administrasi. Menurutnya, Deputy tersebut memiliki sifat yang cukup peka terhadap kondisi pegawai di bawahnya. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan deputy untuk memperoleh informasi langsung ke pegawai-pegawai di bawahannya untuk menanyakan terkait ada masalah atau tidaknya. Selain itu, Informan 4 juga mengatakan bahwa Deputy Bidang Administrasi memiliki daya ingat yang baik terhadap pegawai-pegawai yang belum dilibatkan dalam program pendidikan dan pelatihan. Hal ini menunjukkan kesadaran dan komitmen dari pimpinan dalam memastikan bahwa setiap pegawai diperlakukan secara adil dan mendapatkan kesempatan yang setara untuk pengembangan dan peningkatan kompetensi. Pendekatan yang sensitif dan proaktif dari Deputy Bidang Administrasi dalam

mengelola sumber daya manusia ini mencerminkan pentingnya kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu dalam organisasi.

Lalu terkait dengan upaya lainnya yang dilakukan untuk mendukung kesetaraan, Informan 1 dan Informan 3 sama-sama menyebutkan program *coaching & training*, serta pendidikan & pelatihan. Namun, Informan 1 juga menanggapi bahwa dalam mencapai kesetaraan ini, pimpinan pun juga berupaya memberikan yang terbaik dalam hal pembuatan kebijakan yang akan berlaku. Berikut adalah penjelasan Informan 1:

“Iya bener, iya. Jadi ini misalnya contoh ya, ngga usah pegawai yang lain lah saya sebagai deputi bidang administrasi itu beberapa kali bukan satu dua kali saja, menyampaikan pendapat berbeda atau arahan berebeda dengan pimpinan sekretaris kabinet, dan itu mau diterima. Karena sebagai seorang bawahan, dan turunnya ini nanti kebijakan yang diambil presiden maka di sini adalah bagaimana jangan sampe presiden itu apa bertentangan atau mengambil kebijakan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, dan itu biasanya diterima. Jadi ngga usah sampe dibawah, dari pimpinan juga seperti itu” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menjelaskan bahwa dalam posisinya sebagai Deputi Bidang Administrasi, Ia sering kali menyampaikan pendapat atau arahan yang berbeda dengan pimpinan lainnya, termasuk dengan Sekretaris Kabinet itu sendiri yang memimpin lembaga. Ia menekankan pentingnya bahwa pendapatnya tersebut tidak hanya diterima, tetapi juga dipertimbangkan dengan serius. Hal ini dikarenakan kebijakan yang dibuat di tingkat pimpinan dapat memiliki dampak yang signifikan dan adil, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pendekatan ini menunjukkan bahwa dalam organisasi, kesetaraan bukan hanya sebatas memberikan kesempatan yang setara bagi semua pegawai, tetapi juga mencakup pengakuan dan penghormatan terhadap berbagai pandangan serta keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan yang strategis. Dengan demikian, sikap terbuka dan penghargaan terhadap keberagaman pendapat di tingkat pimpinan dapat memperkuat integritas kebijakan organisasi serta

memastikan implementasi yang adil dan efektif bagi seluruh pegawai. Kemudian, upaya lain yang dijelaskan lebih spesifik oleh Informan 3 adalah sebagai berikut:

“Nahh iya, jadi tuh ga yang cuma biasanya kan ada orang ambis terus misalkan dia aja dia aja terus, sedangkan ada nih yang belum dan itu satu bagian ibaratnya gitu kan jadi kita tuh di bagian aku sekarang lagi sangat lebih selektif gitu loh kita selalu melihat kalo bisa sama rata gitu. Kalo mau ada pelatihan, kita ikutin pelatihan, yang belum dapet diklat kita ikutin. Jadi ga ada, maksudnya ga ada dibeda-bedain atau karena apa status sosial atau apa engga, gitu sih sejauh ini” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 mengatakan bahwa di bagian pengembangan kapasitas pegawai tempatnya bekerja, mereka berupaya untuk sangat selektif dalam pemilihan pegawai yang akan dilibatkan untuk program pendidikan & pelatihan. Hal ini dilakukan agar setiap pegawai memiliki kesempatan yang setara untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan. Ia juga menekankan bahwa tidak ada perlakuan yang membedakan berdasarkan status sosial atau faktor lainnya. Dalam konteks ini, kesetaraan diartikan sebagai memastikan bahwa semua pegawai memiliki akses yang sama terhadap pelatihan dan pengembangan, tanpa memandang latar belakang atau status sosial mereka. Berdasarkan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Kedeputan Bidang Administrasi, keempat informan sepakat bahwa lingkungan kerjanya sudah setara. Berikut adalah salah satu kutipan dari Informan 3:

“Sudah sangat, sudah sangat menurut aku sudah sangat” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Menurut Informan 3, Kedeputan Bidang Administrasi sudah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang sangat setara, pernyataan ini juga telah dipertegas berulang kali olehnya.

3. *Inclusion*

Dalam (Hattery Ph.D, et al., 2022), *Inclusion* adalah upaya organisasi untuk memastikan bahwa setiap individu tidak hanya mempertahankan akses dan kesempatan kerja yang disediakan, tetapi juga merasa diterima, dihargai, dan

ditempatkan di pusat perhatian sebagaimana yang diberikan kepada yang lain, dengan penuh keadilan dan penghargaan. Dalam mengetahui inklusivitas di Kedepatian Bidang Adminsitration, penulis menemukan bahwa keempat informan memahami konsep inklusivitas yang sama, sebagaimana lingkungan kerja dimana pimpinannya dapat berlaku adil terhadap pegawai, serta mengetahui visi misi dan nilai-nilai organisasi yang perlu di-acu sehingga lingkungan kerja dapat tercipta menjadi tempat yang nyaman dan berkembang. Berikut adalah pernyataan Informan 1:

“Ya dibawah lingkungan kerja yang inklusif adalah bahwa komunikasi antara pimpinan dan bawahan itu berjalan lancar, dan yang kedua itu adalah yang utama baik pimpinan maupun bawahan itu semuanya memiliki visi dan misi yang sama untuk mencapai tujuan, itu yang paling utama. Yang ketiga tapi ini karena udah umum ya, adalah kompetensi, Jadi setiap pegawai di setkab itu harus memiliki kompetensi yang memenuhi kualifikasi, itu kan sebetulnya udah umum tiap perusahaan pasti begitu, tapi itu juga jadi bagian yang penting” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menyampaikan pemahamannya tentang lingkungan kerja yang inklusif dalam konteks Kedepatian Bidang Administrasi. Menurutnya, faktor utama yang menandai inklusivitas adalah komunikasi yang lancar antara pimpinan dan bawahan. Hal ini menunjukkan pentingnya interaksi yang terbuka dan efektif di antara semua level dalam organisasi. Selain itu, Informan 1 menekankan bahwa keselarasan visi dan misi antara semua anggota organisasi, tanpa memandang jabatan, merupakan hal yang krusial untuk mencapai tujuan bersama. Terakhir, Informan 1 juga mengatakan pentingnya kompetensi yang dimiliki setiap pegawai sebagai fondasi yang harus dipenuhi untuk memastikan bahwa organisasi dapat berfungsi secara efektif. Dengan demikian, Informan 1 menggambarkan bahwa untuk mencapai lingkungan kerja yang inklusif, semua aspek ini harus dipertimbangkan dan diimplementasikan secara menyeluruh dan setara. Informan 4 juga memiliki poin yang sama sebagai berikut:

“Kalau menurut aku tuh yang inklusif ya itu tadi ya mungkin setara itu benar juga dan bagaimana menurut aku, baik itu maksudnya gimana ya kayak susunan organisasi ini tuh sudah bekerja secara optimal atau belum gitu loh. Jadi kan dari mulai orang-orangnya, tusinya, terus juga output nya itu tuh udah bener-bener secara efektif dan efisien, dan tercapai enggak sih goals nya gitu kalo menurut

aku sih lebih ke situ ya jadi kayak emang satu kesatuan sih” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Menurut Informan 4, inklusivitas melibatkan berbagai aspek, mulai dari sumber daya manusia hingga output yang dihasilkan oleh organisasi. Informan 4 menegaskan pentingnya setiap elemen organisasi, termasuk susunan organisasi telah bekerja secara optimal. Ini mencakup efektivitas dan efisiensi dari berbagai proses kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pandangan Informan 4, lingkungan kerja yang inklusif adalah ketika semua elemen organisasi dapat bekerja bersama sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang nyaman, mengakui keberagaman, serta menghargai pegawainya. Kemudian, poin ini juga dilengkapi oleh Informan 2 dengan penjelasan sebagai berikut:

“Lingkungan kerja yang inklusif dalam hal apa nih? Karena semuanya, itu tergantung manda. Kamu misalkan nyari apa, berdasarkan per-sub-sektor itu udah ada hal-hal yang memang sudah menjadi standar yang kita ikuti, udah ada budaya kerjanya, pola kerjanya, itu memang kita semua udah ada. Jadi mungkin karena dari awal sudah ditanamkan nilai-nilai yang demikian, jadi kita menganggap..bahkan secara garis besar ASN itu memang ada pendidikannya begitu. Jadi dalam pendidikan kita sudah mengetahui nilai-nilai dasar kita. Jadi kalo misalkan bagaimana nilai yang ideal itu kita sudah ditanamkan sejak awal pendidikan dan pelatihan dasar pas waktu awal CPNS. Jadi dari pusatnya sudah ada, oh ini loh yang harus di-acu. Jadi memang kita sebagai PNS itu punya nilai sendiri yang menjadi nilai acuannya, nanti mungkin kita bisa bagi ya” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 mengatakan bahwa dalam hal terkait inklusivitas di Kedepuitan Bidang Administrasi, sebagaimana nilai-nilai yang sudah ditanamkan sejak awal menjadi landasan utama. Menurutnya, setiap sub-sektor dalam organisasi memiliki standar budaya kerja dan pola kerja yang telah ditetapkan dan diikuti oleh semua pegawai. Informan 2 menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan dasar pada awal penerimaan CPNS, di mana nilai-nilai dasar organisasi ditanamkan dalam setiap peserta. Hal ini membuat setiap pegawai memahami nilai-nilai yang ideal dan menjadi acuan dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil dalam pekerjaannya sebagai PNS. Dengan demikian, informan mengindikasikan bahwa fondasi nilai-nilai ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan inklusif di Kedepuitan Bidang

Administrasi, di mana semua pegawai dapat bekerja secara efektif dan saling mendukung. Kemudian Informan 3 tidak membahas terkait dengan nilai yang perlu di-acu, melainkan sebagai berikut:

“Harus, harus sih menurut aku diperlakukan dengan baik, diperlakukan dengan adil, ngga dibeda-bedain karena itu akan berpengaruh sama kualitas pekerjaan kita gitu. Jadi menurut aku itu sangat penting yaa dan itu terjadi gitu, maksudnya pimpinan tuh ga membiarkan atau membeda-bedakan tuh ngga. Jadi menurut aku udah Alhamdulillah aku masuk sini tuh ditempatkan di tempat yang menurut aku sudah sangat baik” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 menjelaskan bahwa inklusivitas di lingkungan kerja dapat dirasakan apabila pegawai diperlakukan dengan baik, dengan adil, yang mana hal ini juga menjadi peran pimpinan untuk saling menghormati para pegawainya. Dalam hal terkait pengaruh inklusivitas terhadap produktivitas dan kinerja organisasi, Informan 1 dan Informan 3 memiliki inti jawaban yang sama sebagaimana hal tersebut tergantung dari bagaimana pimpinan mengarahkan. Kemudian Informan 2 dan Informan 4 memiliki inti jawaban yang sama, sebagaimana hal tersebut berpengaruh terhadap motivasi kinerja pegawai. Berikut adalah pernyataan Informan 1:

“Ya yang menurutku adalah, pimpinan mau turun ke bawah. Pimpinan itu tidak hanya merasa dirinya pimpinan, pimpinan itu merasa bahwa dirinya adalah merasa sama-sama pegawai, memiliki visi misi yang sama. Jadi kalo ngga turun, ya susah. Jadi kalo sejujurnya di sini tuh, hampir semua kenal depmin, depmin tau walaupun kadang nama lupa ya” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 mengatakan bahwa inklusivitas dalam konteks organisasi dapat signifikan mempengaruhi produktivitas dan kinerja jika pimpinan mampu turun langsung ke lapangan. Menurutnya, penting bagi seorang pimpinan tidak hanya merasa sebagai sosok yang memimpin, tetapi juga sebagai bagian dari tim yang memiliki visi dan misi bersama. Dengan kata lain, ketika seorang pimpinan turun ke bawah dan aktif terlibat dengan pegawai-pegawai di berbagai tingkatan, hal ini menciptakan ikatan yang lebih kuat antara pimpinan dan bawahan. Hal ini mencerminkan bahwa interaksi langsung antara pimpinan dengan seluruh anggota tim dapat meningkatkan rasa termasuk dan komitmen terhadap visi organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kesediaan dan kemampuan seorang

pimpinan untuk merangkul serta berkolaborasi dengan bawahan adalah kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Hal yang sama juga dilontarkan oleh Informan 3 sebagai berikut:

“Menurut aku dari bagaimana pimpinan... apa, pimpinan mengarahkan ke bawah-bawahannya gitu...” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 mengatakan bahwa hal tersebut dapat berpengaruh awalnya dengan cara pimpinan yang bergerak langsung untuk mengarahkan pegawai-pegawai dibawahnya. Dalam hal ini, pegawai dilibatkan dan diberikan perhatian yang baik oleh pimpinannya selama menjalankan tugas dan fungsi di Kedeputian Bidang Administrasi. Kemudian, Informan 2 dan Informan 4 juga menyatakan bahwa inklusivitas dapat berpengaruh terhadap produktivitas dan dinamika organisasi yang mana hal ini dikaitkan dengan motivasi pegawai. Berikut adalah pernyataan Informan 2:

“Menurut aku berpengaruh sih, karena kalo lingkungan kerjanya inklusif, yaa kita tentunya jadi merasa senang dan lebih bersemangat untuk menjalankan pekerjaan” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 mengatakan bahwa hal tersebut berpengaruh, karena dengan adanya lingkungan kerja yang inklusif pegawai akan merasa lebih memiliki semangat kerja dalam dirinya. Hal serupa juga disampaikan oleh Informan 4 sebagai berikut:

“Sangat, sangat berpengaruh. Karena yang tadi aku bilang ya karena mereka kan saling berkaitan ya sebenarnya, dan dari mulai struktur, terus kaya ketentuan, orang-orangnya, semua perangkatnya tuh saling berkaitan gitu jadi kalo misalnya masing-masing orang, masing-masing individu udah merasa kaya nyaman gitu, udah ngerasa puas dengan apa yang dia rasakan di kerjaan ini udah pasti mempengaruhi kinerja dan produktivitas sih kalo menurut aku karena dengan mereka merasa puas dan nyaman itu pasti mereka ingin memberikan yang terbaik ya. Kaya misalnya mereka kerjanya lebih semangat tadi yang munda bilang, terus juga dia misalnya pengen lebih mengembangkan potensi diri nih misalnya tuh kan, apalagi sih coba hasil akhirnya pasti kan untuk perusahaan juga gitu, untuk instansi juga gitu” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 mengatakan pentingnya kepuasan dan kenyamanan individu dalam lingkungan kerja sebagai faktor utama yang berdampak signifikan terhadap

kinerja dan produktivitas. Menurutnya, semua elemen dalam sebuah organisasi saling berkaitan mulai dari struktur organisasi, ketentuan yang berlaku, hingga individu-individu yang terlibat di dalamnya. Ketika setiap individu merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya, hal ini secara langsung mempengaruhi motivasi mereka untuk memberikan yang terbaik. Informan 4 menekankan bahwa kepuasan ini mendorong individu untuk bekerja dengan semangat yang lebih besar, serta mendorong mereka untuk mengembangkan potensi diri. Lalu dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, keempat informan menyatakan pendapat yang berbeda terkait dengan pendekatan yang dilakukan organisasi. Tetapi dalam hal ini, Informan 1, Informan 3, dan Informan 4 menyampaikan bentuk pendekatannya, sedangkan Informan 2 merasa tidak ada pendekatan yang spesifik dari organisasi. Berikut adalah pernyataan Informan 2:

“Kalo misalkan dari depmin, karena mungkin tidak ada kendala jadi kita ngga merasakan bahwa kantor ini melakukan sesuatu. Tapi setau aku, kantor ini memang ada beberapa dari ke deputian lain yang memiliki kendala terkait hal tersebut. Jadi mungkin kalo ditanya ke unit kerja lain, atau ke deputian lain mungkin mereka bisa merasakannya tapi kalo dari bagian aku ngga merasakannya” (Wawancara, Dara, 14 Mei 2024)

Informan 2 menyatakan bahwa dari perspektifnya, ia pribadi tidak merasakan adanya kendala atau permasalahan yang membutuhkan pendekatan khusus. Meskipun demikian, Informan 2 juga menambahkan bahwa di bagian akhir wawancara, terdapat kegiatan berkumpul bersama pegawai yang diadakan di kantor mereka. Kegiatan ini memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk berbagi pengalaman dan saling mendukung satu sama lain. Kemudian, berikut adalah pernyataan Informan 1 yang dikutip dari jawaban sebelumnya:

“Ya yang menurutku adalah, pimpinan mau turun ke bawah..” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Berdasarkan pernyataan Informan 1, salah satu cara pendekatan yang dilakukan untuk bisa menciptakan lingkungan kerja yang inklusif adalah sebagai pimpinan ataupun para pimpinan lainnya mau untuk secara aktif melihat serta mengarahkan bawahannya. Pernyataan tersebut juga relevan dengan hal yang dinyatakan oleh Informan 3 sebagai berikut:

“Menurut aku itu sangat penting ya, dan sangat baik. Jadi kita mengawali minggu dengan happy, pagi-pagi bekerja di hari senin yang senang, happy, kenyang kan jadi menurut aku itu sangat penting sih bagi suatu organisasi bagaimana cara pimpinan dia memimpin organisasinya menurut aku itu sangat... karena semuanya kan ibaratnya kasarnya ada di tangan pimpinan kan, jadi bagaimana pimpinan itu dia membawahi bawahannya dengan sangat baik, dan sangat mengakomodir gitu, sangat mendengar pendapat, masukan menurut aku itu sangat berpengaruh” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 menganggap bahwa upaya pimpinan dalam memimpin organisasi dengan baik sangat penting dan berdampak positif. Ia menyebutkan kegiatan seperti sarapan bersama yang diinisiasi oleh pimpinannya sebagai contoh konkret. Menurut Informan 3, kegiatan tersebut tidak hanya membangkitkan semangat pegawai, tetapi juga memperkuat hubungan internal di Kedeputian Bidang Administrasi tempatnya bekerja. Informan 3 menekankan bahwa peran pimpinan dalam mengakomodasi pendapat dan masukan dari bawahannya juga sangat berpengaruh. Hal ini menunjukkan bahwa bagi Informan 3, keberhasilan dalam memimpin organisasi tidak hanya terletak pada pengambilan keputusan yang efektif, tetapi juga pada kemampuan pimpinan untuk membangun hubungan yang baik dan memberikan perhatian kepada pegawai. Melalui hal ini, Informan 3 menggarisbawahi pentingnya peran dan sikap pimpinan dalam membawa dampak positif bagi organisasi melalui pengelolaan yang baik terhadap bawahannya. Mengadakan kegiatan informal juga merupakan sebuah pendekatan organisasi untuk mendukung inklusivitas di lingkungan kerja, yang mana hal ini juga dinyatakan oleh Informan 4:

“Mungkin kalo secara organisasi kita ada raker juga ya rapat kerja gitu kedeputian itu bener-bener ngundang semua unit kerja, terus kayak kita berusaha untuk mengakrabkan diri lah dari masing-masing pegawai karena kan belum tentu ya kita dibawa sama-sama kedeputian gitu saling kenal.... Paling kayak misalnya buka puasa bareng, mungghaan itu, terus kayak misalnya ulang tahun bapak biasanya bapak suka ngadain kan makan-makan kayak gitu biar pada kumpul semua, kayak gitu sih” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 mengungkapkan bahwa terdapat berbagai pendekatan untuk mempererat hubungan antar pegawai. Salah satu pendekatan yang disebutkan adalah melalui rapat kerja (raker) yang melibatkan semua unit kerja dalam

Kedeputian. Raker ini dianggap sebagai salah satu cara formal untuk memastikan kolaborasi dan koordinasi antar unit kerja berjalan dengan baik. Di samping pendekatan formal tersebut, Informan 4 juga menyoroti kegiatan informal yang bertujuan untuk mempererat hubungan sosial antar pegawai, seperti buka puasa bersama atau acara makan-makan untuk merayakan ulang tahun. Kegiatan-kegiatan informal ini dipandang sebagai cara yang efektif untuk menciptakan suasana kerja yang lebih akrab dan solid di antara pegawai-pegawai di Kedeputian Bidang Administrasi. Dengan demikian, Informan 4 menekankan pentingnya adanya kedua jenis pendekatan formal dan informal dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis di dalam organisasi.

Kemudian terkait dengan pertanyaan mengenai tantangan dalam lingkungan kerja yang inklusif kepada Informan 1 selaku pimpinan dan Informan 4 sebagai analis sumber daya manusia aparatur, keduanya memiliki jawaban yang berbeda. Berikut adalah pernyataan Informan 1:

“Ya kalo tadi tiga hal utama tadi terpenuhi, maka udah cukup, dan itu yang terjadi saat ini” (Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 dalam wawancara menyampaikan bahwa menurutnya, jika tiga hal utama dalam lingkungan kerja terpenuhi, maka itu sudah cukup dan itulah yang terjadi saat ini. Ketiga hal tersebut yang disebutkan adalah komunikasi yang lancar antara pimpinan dan bawahan, kesamaan visi dan misi di antara pegawai, serta kemampuan untuk bekerja dengan kompetensi yang memadai. Informan 1 menganggap bahwa keadaan saat ini sudah mencerminkan bahwa organisasi tempatnya bekerja telah berhasil memenuhi atau menjaga aspek-aspek tersebut dengan baik. Penegasan ini menunjukkan pandangan Informan 1 terhadap pentingnya aspek-aspek kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Baginya, keberadaan komunikasi yang baik, visi yang bersamaan, dan kompetensi yang memadai di antara semua anggota organisasi menjadi fondasi yang cukup untuk mencapai tujuan dan menjaga keharmonisan di lingkungan kerja. Dengan demikian, Informan 1 melihat bahwa organisasi tempatnya bekerja sudah berada pada tingkat yang memadai dalam hal mencapai inklusivitas yang diinginkan.

Tetapi, Informan 4 berpendapat bahwa terdapat sebuah tantangannya tersendiri yakni sebagai berikut:

“Kalo misalnya boleh aku bilang memang yang namanya komunikasi itu hal yang terlihat mudah tadi sepele, tapi sebenarnya paling sulit loh dilakukan gitu kan kadang misalnya kita juga lagi ada masalah, atau lagi bad mood...”
(Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 menyatakan bahwa tantangan utama yang dihadapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif adalah terkait dengan komunikasi. Menurutnya, meskipun komunikasi sering kali terlihat sebagai hal yang mudah atau sepele, namun sebenarnya merupakan salah satu hal yang paling sulit untuk dilakukan. Informan 4 menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif sering kali terganggu atau sulit dilakukan ketika ada masalah yang sedang dihadapi oleh pegawai, atau ketika suasana hati pegawai sedang buruk. Hal ini dapat menjadi hambatan dalam mempertahankan atau menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan efektif. Pernyataan tersebut mencerminkan kesadaran Informan 4 akan kompleksitas dalam menjaga komunikasi yang baik di dalam organisasi. Ia menyadari bahwa meskipun komunikasi merupakan kunci penting dalam mencapai tujuan bersama, namun terkadang situasi pribadi atau masalah individu dapat mempengaruhi interaksi dan komunikasi di tempat kerja.

Lalu terkait dengan adanya upaya-upaya yang dilakukan Kedeputian Bidang Administrasi, keempat Informan sepakat bahwa Kedeputian Bidang Administrasi sudah menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Dalam hal ini, Informan 1, Informan 2, Informan 3, dan Informan 4 menyepakati bahwa program yang dibuat sudah sangat bagus tetapi Informan 4 memiliki tambahan saran terkait dengan program-programnya. Berkaitan dengan lingkungan kerja yang dinyatakan sudah cukup inklusif, berikut adalah tanggapan Informan 1:

“Secara umum sudah cukup, sudah luar biasa dibandingkan dengan tempat-tempat lain atau perusahaan-perusahaan besar. Setkab sendiri sebetulnya sudah mempunyai konseling itu, tidak semua perusahaan besar punya seperti itu, tidak semua kementerian lembaga pemerintah itu mempunyai”
(Wawancara, Tomi, 13 Mei 2024)

Informan 1 menyatakan bahwa situasi di Kedeputan Bidang Administrasi sudah mencapai tingkat yang cukup baik dan luar biasa dibandingkan dengan tempat-tempat atau organisasi lain, termasuk perusahaan-perusahaan besar. Menurutnya, satu hal yang membuat Setkab unggul adalah adanya layanan konseling internal yang tersedia. Informan 1 menekankan bahwa tidak semua perusahaan besar atau lembaga pemerintah memiliki fasilitas konseling seperti yang ada di Setkab. Pernyataan ini mencerminkan pandangan Informan 3 tentang nilai tambah dari layanan konseling internal yang ada di Kedeputan Bidang Administrasi. Ia menganggap hal ini sebagai keunggulan yang signifikan, mengingat bahwa dukungan psikologis dan konseling tidak selalu tersedia di setiap tempat kerja. Adanya hal ini menunjukkan komitmen organisasi untuk memperhatikan kesejahteraan mental dan emosional pegawainya, yang dapat berkontribusi pada kepuasan dan produktivitas di lingkungan kerja. Hal ini diperjelas lagi bahwa salah satu program konseling yang dimilikinya ini memperhatikan pegawainya. Pernyataan tersebut juga dikonfirmasi oleh Informan 3 sebagai berikut:

“Menurut aku saya setelah bercerita panjang lebar sudah sangat ya, sudah sangat amat teramat. Jadi udah ga perlu lagi, mungkin kesadaran masing-masing ya kantor, pimpinan sudah sangat menurut aku sudah sangat baik memfasilitasi, sudah sangat baik menjadi apa berusaha menjadi sarana untuk mendengarkan pendapat tinggal dari kitanya aja sadar dan kasarnya tau diri lah gitu” (Wawancara, Ratih, 14 Mei 2024)

Informan 3 sepakat bahwa dari Kedeputan Bidang Administrasi sudah berupaya untuk memperhatikan dan memfasilitasi pegawainya, yang perlu dilakukan adalah kesadaran dari masing-masing pegawainya saja. Informan 2 dan Informan 4 juga menyatakan bahwa sudah sangat inklusif, namun Informan 4 memiliki tambahan saran sebagai berikut:

“Ya kalo misalnya untuk ditanya sudah cukup inklusif, udah. Kalo misalnya ditanya lagi terkait saran ya tadi ya saran apalagi yang harus ditingkatkan mungkin ya harus ditingkatkan mungkin oh sejauh ini sih sebenarnya pelatihan ada ya, pelatihan kayak misalnya public speaking gitu, communication skill gitu belum ada tuh nah maksud aku kan kadang gak cuman public speaking ya maksudnya kalo public speaking kan kita lebih kayak cara kita berbicara di depan umum gitu ya. Mungkin lebih ke situ tapi kalo misalnya communication skill, menurut aku lebih kaya kita harus belajar komunikasi dengan siapapun orang yang kita temui” (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024)

Informan 4 menyatakan bahwa lingkungan kerja di Kedeputan Bidang Administrasi sudah mencapai tingkat inklusivitas yang memadai. Namun demikian, Informan 4 memberikan saran untuk meningkatkan aspek tertentu, terutama terkait dengan pelatihan dalam bidang komunikasi. Ia menyoroti kebutuhan untuk melatih keterampilan seperti *communication skill*, yang menurutnya hal tersebut penting karena komunikasi yang baik dapat membangun hubungan yang efektif, baik dengan rekan kerja maupun dengan pihak eksternal. Pernyataan ini mencerminkan pandangan Informan 4 tentang upaya yang dapat dilakukan untuk lebih meningkatkan kualitas kerja di Kedeputan Bidang Administrasi. Dengan adanya pelatihan yang fokus pada komunikasi, diharapkan para pegawai dapat mengembangkan keterampilan yang dapat mendukung produktivitas, kolaborasi, dan efektivitas kerja secara keseluruhan di lingkungan tersebut.

4.3 Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yakni bagaimana strategi komunikasi internal dalam penerapan *diversity, equity, & inclusion* (DEI) pada Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. Rumusan masalah yang terjawab dari hasil penelitian ini sejalan dengan tahapan strategi komunikasi yang dikemukakan oleh Cutlip & Center dalam (Lani & Handayani, 2021). Strategi komunikasi ini mencakup hal-hal terkait dengan tahap *research-listening*, tahap *planning-decision*, tahap *communication-action*, serta tahap *communication-action* dari sebuah program ataupun kegiatan. Pada bagian tahap *research-listening*, terdapat hal menarik dari sebuah pencarian dasar pembuatan program khususnya untuk program konseling di Kedeputan Bidang Administrasi.

Hal ini dikarenakan program tersebut tidak dilakukan berdasarkan saran-saran pegawai, tetapi berawal dari adanya inisiatif dan kesadaran Deputi Bidang Administrasi terkait pentingnya memperhatikan kesehatan mental para pegawainya. Dalam hal ini, program konseling tersebut dapat berjalan dikarenakan Deputi Bidang Administrasi selaku pimpinan merasa bahwa

kesehatan mental pegawai merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan, sebagaimana bila ada masalah yang dialaminya namun tidak diselesaikan dengan baik atau tidak ditangani oleh professional, maka dapat sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut di organisasi. Terkait dengan adanya inisiatif dan kesadaran pimpinan, juga dibenarkan oleh informan lainnya yang mengatakan bahwa pimpinan di Kedeputan Bidang Administrasi adalah sosok pemimpin yang peka terhadap pegawainya, serta tidak sungkan untuk turun langsung ke lapangan menanyakan kepada pegawainya terkait ada atau tidaknya kendala. Kemudian terkait dengan program-program lainnya juga sesuai yakni melewati tahap *research-listening* tersebut, yang mana hal itu dijadikan sebagai dasar dibuatnya suatu program. Adapun tahap *research-listening* pada program lainnya dapat dilakukan dengan mengirimkan memorandum tiap akhir tahun untuk menanyakan kepada para pegawai terkait dengan kritik dan saran suatu program, kemudian adanya tes minat dan bakat yang hasilnya dijadikan sebagai dasar untuk program *coaching & mentoring*. Hal ini sesuai dengan konsep strategi komunikasi terkait tahap *research-listening*, sebagaimana menurut Cutlip & Center dalam (Lani & Handayani, 2021), Fokus utama pada tahapan ini adalah mencari dan memastikan informasi terkait usulan, pendapat, sikap, dan reaksi dari berbagai pihak yang berkepentingan terhadap tindakan yang akan diambil oleh sebuah organisasi.

Kemudian pada penelitian ini juga ditemukan bahwa program-programnya melewati tahap *planning-decision* yang mana ini juga sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Cutlip & Center dalam (Lani & Handayani, 2021), sebagaimana keputusan yang diambil pada tahap ini harus mempertimbangkan kepentingan dan aspirasi dari seluruh pihak yang terlibat agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang mana hal ini juga tetap disesuaikan dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Sebagaimana dalam perencanaan dan pengambilan keputusannya, para pegawai di unit kerja terkait memang selalu dilibatkan untuk berbagi pandangan, masukan, dan kritik untuk disampaikan kepada pimpinan sebelum dibuat sebuah keputusan. Dalam hal ini, temuan menariknya adalah para 3 informan yang jabatannya berada di bawah pimpinan merasa bahwa seluruh pimpinan di Kedeputan Bidang Administrasi ini sangat

terbuka terhadap saran pegawainya, serta segala saran selalu dipertimbangkan secara matang dan dihargai oleh pimpinan.

Pada tahapan berikutnya yakni tahap *communication-action* yang merupakan bentuk implementasi dan pola komunikasi dalam pelaksanaannya juga terjawab secara jelas dan sesuai dengan konsep yang tercantum pada penelitian. Sebagaimana dalam penelitian ini, penulis menemukan bahwa bentuk-bentuk penerapannya adalah berupa program konseling, pendidikan & pelatihan, *coaching & mentoring*, pemetaan minat & bakat, serta kegiatan-kegiatan informal lainnya. Kemudian peneliti juga menemukan hal menarik bahwasannya di Kedepatian Bidang Administrasi ini, selain mekanisme penyebaran informasinya dilakukan melalui WA Group serta aplikasi Setkab Siap, juga masih dilakukan dengan penyebaran memorandum. Hal ini menjadi perhatian yang menarik karena di pekerjaan sehari-harinya, segala informasi baru ataupun tindak lanjut informasi selalu disampaikan menggunakan memorandum yang mana hal ini bertujuan agar tiap pegawai atau tiap unit kerja juga harus bertanggung jawab atas segala informasi yang diterima.

Kegiatan berupa program atau pola komunikasi yang dilakukan pada tahapan ini sejalan dengan konsep terkait tahap *communication-action*, sebagaimana dalam (HIMIKOM UNIB, 2022) tahapan ini melibatkan perencanaan tentang bagaimana dan apa yang akan dikomunikasikan sehingga dapat menciptakan kesan-kesan yang efektif untuk mempengaruhi pihak-pihak penting yang berpotensi memberikan dukungan penuh. Implementasi program dilakukan tidak hanya melalui program komunikasi, tetapi juga melalui program tindakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Dalam hal ini, upaya tersebut tercermin pada program-program yang diadakan serta komunikasi yang dilakukan dalam organisasi.

Lalu untuk tahapan terakhir yakni tahap *evaluation*, hal tersebut juga dilakukan sesuai dengan konsep yakni untuk mengevaluasi mencari tau apakah program sudah berjalan secara efektif atau belum, serta dari evaluasi tersebut juga dijadikan sebagai dasar baik untuk perbaikan ataupun inovasi baru pada program-program internal berikutnya. Pada beberapa program, tahap evaluasi ini juga melibatkan seluruh pegawai untuk memberikan tanggapan terkait evaluasinya

yang sesuai dengan konsep yang tercantum dalam (HIMIKOM UNIB, 2022), sebagaimana pada tahapan ini, dilakukan penilaian terhadap hasil-hasil dari program-program atau kegiatan lainnya yang telah dilaksanakan, serta mengevaluasi keefektifitasan teknik-teknik manajemen dan komunikasi yang telah digunakan. Kedua proses evaluasi ini memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk memastikan keefektifitasan program dan teknik yang digunakan, serta untuk mengumpulkan masukan yang dapat digunakan untuk perbaikan dan inovasi di masa mendatang.

Dari adanya strategi komunikasi tersebut, penulis juga memperoleh informasi bahwa dalam keseharian kerjanya, tiga bentuk komunikasi yang tercantum pada konsep itu diimplementasikan. Baik yang berupa bentuk komunikasi horizontal, komunikasi vertical, serta komunikasi diagonal. Namun dalam hal ini, peneliti paling sering mendapati bahwa komunikasi vertical yakni antar antasan dengan bawahan dan sebaliknya seringkali dilakukan. Serta para informan juga mengatakan bahwa pihak pimpinan sangat terbuka untuk berkomunikasi dengan para bawahannya. Sehingga dalam hal ini, komunikasi yang terjadi juga menjadi dua arah. Hal yang terjadi dalam bentuk komunikasi internal di Kedeputian Bidang Administrasi ini sesuai dengan konsep, sebagaimana dalam (Maharani, 2023), komunikasi vertikal adalah strategi komunikasi dalam organisasi di mana informasi, tugas, dan permintaan mengalir secara naik dan turun antara manajemen senior dan pegawai di tingkat bawah yang harus memungkinkan setiap pegawai di semua level untuk tetap dapat berkomunikasi secara langsung.

Pada strategi komunikasi yang diterapkan, penulis menemukan bahwa seluruh aspek dalam pendekatan DEI yakni *diversity, equity, & inclusion* diterapkan pada strategi komunikasi di Kedeputian Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI. Penjelasan mengenai pendekatan DEI dalam (ESMA , 2021, p. 6), menyatakan bahwa dalam konteks organisasi, kesetaraan merujuk pada keadilan yang seimbang dan pengakuan bahwa berbagai kelompok mungkin menghadapi hambatan yang berbeda dalam mencapai keberhasilan. Kesetaraan ini bertujuan untuk mengurangi atau menghilangkan hambatan-hambatan tersebut sehingga semua orang memiliki peluang yang sama untuk berhasil. Inklusi berarti

upaya organisasi untuk menerima dan menyambut kelompok atau individu dari latar belakang budaya dan sosial yang berbeda. Secara keseluruhan, keberagaman, kesetaraan, dan inklusi adalah aspek yang saling berkaitan, dan dampak yang signifikan hanya dapat dicapai melalui kombinasi ketiganya.

Berdasarkan temuan penelitian, ketiga aspek tersebut baik dari segi *diversity, equity, & inclusion* diakomodir dengan sangat baik oleh Kedeputian Bidang Administrasi dalam strategi komunikasinya. Hal ini tercermin dari tidak hanya dari bentuk komunikasi sehari-harinya, namun juga dari program-programnya yang memperhatikan aspek keberagaman, kesejahteraan pegawai, pengembangan pegawai, serta kenyamanan pegawai agar dapat merasa diterima, dihargai, dan dianggap menjadi bagian yang penting dari Kedeputian Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI hingga pada akhirnya tiap pegawai dapat memberikan kontribusinya yang optimal. Hal tersebut juga sudah dinilai sangat baik oleh keempat informan, dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja serta kenyamanan pegawai.

Dari beberapa program dan bentuk komunikasi yang dilakukan, tetap terdapat beberapa hal yang perlu dioptimalkan. Hal pertama yakni untuk memaksimalkan program pemetaan minat dan bakat serta *coaching & mentoring*, karena program ini masih tergolong baru dan belum berjalan 100% maka perlu untuk terus ditingkatkan dan dijalankan sebagaimana mestinya. Lalu pimpinan pun juga merasa bahwa dari program-program yang ada, masih perlu untuk ditingkatkan lagi mengingat dari jumlah pegawai di Kedeputian Bidang Administrasi yang berjumlah hampir 200 pegawai, sehingga perlu dipastikan program tersebut dapat dilakukan secara merata serta memberikan dampak yang signifikan. Kemudian hal lainnya yang perlu dioptimalkan juga terkait dengan bentuk komunikasi diagonal, yakni yang terjadi antar pegawai. Dalam hal ini, penulis menemukan bahwa terdapat informan yang merasa bahwa hal tersebut masih perlu untuk ditingkatkan lagi karena kesalahan dalam berkomunikasi ataupun kurangnya inisiatif untuk koordinasi dapat menjadi sebuah masalah dalam organisasi. Selain itu, hal lainnya yang dapat dioptimalkan lagi yakni terkait dengan kesadaran pegawai untuk mendukung seluruh program atau kegiatan yang telah diadakan, hal ini juga karena pernyataan salah satu informan yang

mengatakan bahwa dari pihak organisasi sudah memfasilitasi dengan baik namun tetap perlu peran pegawai lainnya untuk memiliki kesadaran yang sama untuk mendukung hal tersebut.

Berikut adalah rangkuman strategi komunikasi internal dengan menerapkan pendekatan DEI dalam bentuk tabel:

Tabel 4.1 Program Internal Kedeputusan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI

Temuan Penelitian	Program Internal Kedeputusan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI			
	Konseling	Pendidikan & Pelatihan	Pemetaan Minat & Bakat	Coaching & Mentoring
Strategi Komunikasi	<i>Research-Listening</i>	<i>Research-Listening</i>	<i>Research-Listening</i>	<i>Research-Listening</i>
	Inisiatif pimpinan terkait concern pada aspek kesehatan mental pegawai	Kebutuhan untuk menyamaratakan pengetahuan dan meningkatkan kompetensi para pegawai tanpa terkecuali	Concern terhadap pentingnya memetakan pegawai sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki, dengan harapan dapat lebih meningkatkan motivasi kerja & merasa nyaman dengan pekerjaannya	Didasari dengan hasil tes yang dilakukan pada pemetaan minat & bakat
	<i>Planning-Decision</i>	<i>Planning-Decision</i>	<i>Planning-Decision</i>	<i>Planning-Decision</i>
	Diskusi dari bagian unit kerja terkait dengan para pimpinan, serta mencari konselor eksternal	Diskusi dari bagian unit kerja terkait dengan pimpinan, serta koordinasi dengan unit kerja lainnya untuk mengetahui kebutuhan pendidikan & pelatihan	Diskusi dari bagian unit kerja terkait dengan para pimpinan, serta dibantu oleh konselor eksternal yang menangani konseling	Diskusi dari bagian unit kerja terkait dengan para pimpinan, serta dibantu oleh konselor eksternal yang menangani konseling
	<i>Communication-Action</i>	<i>Communication-Action</i>	<i>Communication-Action</i>	<i>Communication-Action</i>
	Program yang dilakukan untuk membantu mengetahui dan menyelesaikan masalah psikologis	Program yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi pegawai secara sama rata,	Program yang dilakukan untuk memetakan pegawai berdasarkan minat & bakat yang dimiliki, melalui tes yang diberikan	Program tindak lanjut dari program pemetaan minat & bakat, untuk mengembangkan kompetensi sesuai dengan hasil tes

<p>pegawai yang ditangani oleh konselor, proses pendaftaran layanan program konseling dapat melalui aplikasi SETKAB SIAP, ataupun hadir langsung ke Biro yang menangani</p>	<p>diagendakan setiap tahunnya</p>	<p>kepada tiap individu</p>	
<p>Evaluation</p>	<p>Evaluation</p>	<p>Evaluation</p>	<p>Evaluation</p>
<p>Dilakukan di akhir program, melalui hasil pelaporan konseling</p>	<p>Dilakukan di akhir program & di setiap akhir tahun dengan mengirimkan memorandum kepada para pegawai untuk memberikan kritik & saran dari program</p>	<p>Dilakukan di akhir program, melalui hasil tes yang diperoleh</p>	<p>Dilakukan di akhir program setelah pelaksanaan</p>
<p>Horizontal & Diagonal</p>	<p>Horizontal, Vertikal, & Diagonal</p>	<p>Horizontal & Vertikal</p>	<p>Horizontal, Vertikal, & Diagonal</p>
<p>Komunikasi horizontal dilakukan oleh para pimpinan yang menerima laporan dari hasil konseling.</p>	<p>Komunikasi horizontal dilakukan oleh pegawai di unit kerja pengembangan kapasitas pegawai yang membuat program pendidikan & pelatihan.</p>	<p>Komunikasi horizontal dilakukan oleh pegawai di unit kerja pengembangan kapasitas pegawai yang membuat program pemetaan minat & bakat, serta dilakukan juga oleh para pimpinan setelah menerima hasil tes pemetaan minat & bakat untuk ditinjau lebih lanjut.</p>	<p>Komunikasi horizontal dilakukan oleh pegawai di unit kerja pengembangan kapasitas pegawai serta para pimpinan untuk memproses tahapan awal-akhir program coaching & mentoring.</p>
<p>Komunikasi diagonal dilakukan saat berkonsultasi dengan konselor yang bukan merupakan pegawai dari Sekretariat Kabinet RI.</p>	<p>Komunikasi vertikal dilakukan oleh pegawai terkait dengan pimpinan untuk proses pelaporan dan diskusi kebutuhan terkait pendidikan dan pelatihan para pegawai sesuai data yang diperoleh.</p>	<p>Komunikasi vertikal dilakukan antara pegawai bagian pengembangan kapasitas pegawai untuk diskusi serta pelaporan hasil pemetaan minat & bakat.</p>	<p>Komunikasi vertikal dilakukan oleh pegawai di unit kerja pengembangan kapasitas pegawai dengan pimpinan untuk diskusi kebutuhan dan tindak lanjut.</p>
<p>Bentuk Komunikasi Internal</p>	<p>Komunikasi diagonal dilakukan oleh pegawai dari unit kerja pengembangan kapasitas pegawai dengan berbagai unit kerja lainnya untuk mengkoordinasikan kebutuhan</p>	<p>Komunikasi diagonal dilakukan dengan unit kerja lain, terkait dengan coaching & mentoring yang akan dilakukan setelah hasil pemetaan minat & bakat.</p>	

	<i>Diversity & Inclusion</i>	<i>Diversity & Equity</i>	<i>Diversity, Equity, & Inclusion</i>	<i>Diversity & Equity</i>
				pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai
Penerapan DEI	Aspek-aspek internal dalam individu tiap pegawainya juga diperhatikan dan dihargai oleh organisasi, khususnya dalam aspek masalah psikologis individu	Komposisi keberagaman pegawai difasilitasi untuk berkembang secara sama rata	Keberagaman pegawai diakomodir sesuai dengan minat dan bakat individu, agar dapat memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi & rasa yang lebih nyaman dalam bekerja	Keberagaman pegawai yang sudah dipetakan berdasarkan hasil pemetaan minat dan bakat, dikembangkan lagi kompetensinya agar tiap pegawai dapat mencapai level kompetensi kerja yang setara

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa penerapan pendekatan DEI pada keempat program di Kedeputian Bidang Administrasi dilakukan sejalan dengan konsep serta memiliki perbedaannya masing-masing yang menyesuaikan dengan tujuan program. Pada program pertama yakni konseling, pendekatan yang dilakukan lebih mengarah pada aspek *diversity & inclusion*. Hal tersebut dikarenakan menyesuaikan dengan tujuan program untuk memfasilitasi pegawainya dalam penyelesaian masalah psikologis, sebagaimana dalam hal ini berangkat dari adanya keberagaman pegawai serta kemungkinan-kemungkinan permasalahan yang dapat terjadi juga dibantu agar dapat ditangani secara professional, sehingga dapat bekerja secara nyaman dan optimal. Kemudian untuk program kedua yakni pendidikan & pelatihan, lebih mengutamakan pendekatan *diversity & equity*. Hal ini karena adanya keberagaman pegawai khususnya dalam aspek latar belakang pendidikan & pengalaman, membuat tiap individu memiliki pengetahuan serta kompetensi yang harus disamaratakan.

Sejalan dengan konsep *equity* yang mengatakan bahwa tidak semua orang memiliki starting point yang sama, maka penting untuk memperhatikan hal tersebut sehingga tiap pegawai dapat memiliki akses dan kesempatan yang sama untuk berkembang agar dapat bekerja pada level yang sama dengan seluruh pegawai lainnya sesuai dengan tugas dan fungsi yang dimiliki. Selanjutnya untuk program pemetaan minat & bakat, pendekatan yang dilakukan meliputi ketiga

aspek yakni *diversity, equity, & inclusion*. Hal tersebut dikarenakan tiap keberagaman latar belakang pegawai diwadahi dalam segi kerjanya, untuk dapat bekerja sesuai dengan minat dan bakat individu. Sebagaimana upaya tersebut juga sejalan dengan aspek *equity & inclusion*, dimana keberagaman pegawai diakui, diterima, dan dihargai dengan baik. Melalui adanya upaya tersebut, pegawai dapat memiliki motivasi kerja dan rasa nyaman yang lebih tinggi karena diperhatikan dan diperlakukan secara adil.

Kemudian untuk program *coaching & mentoring*, aspek pendekatan lebih ditekankan pada *diversity & equity*. Sebagai program tindak lanjut dari program pemetaan minat & bakat, program ini memperhatikan komposisi keberagaman yang ada dari hasil tes pemetaan minat dan bakat, untuk kemudian dikembangkan lagi kompetensinya sesuai hasil tes. Melalui adanya upaya ini, dapat dilihat bahwa keberagaman yang ada betul-betul difasilitasi lagi agar dapat lebih berkembang dan ahli di bidangnya, yang menyesuaikan dengan kebutuhan tiap individu. Dari keempat program yang dibuat dengan menerapkan pendekatan DEI, tiap programnya secara garis besar berupaya menerapkan ketiga aspeknya namun terdapat aspek-aspek tersendiri yang lebih ditonjolkan dalam programnya. Baik dari aspek *diversity, equity, & inclusion* yang diterapkan pada program, disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan program.