



5.37%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 23 JUL 2024, 4:46 PM

Similarity report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

IDENTICAL 0.07% **CHANGED TEXT** 5.3% **QUOTES** 0.02%

Report #22131221

6 38 BAB I PENDAHULUAN 1.1 Latar Belakang Masalah Instansi

pemerintahan memegang peranan sentral dalam memberikan kontribusi nyata untuk mencapai tujuan negara. Pada praktiknya, instansi pemerintahan yang dapat dikatakan sebagai “good governance” adalah yang berhasil menjalankan tugasnya secara professional, efektif, efisien, dan memperhatikan kepentingan masyarakat (Yusuf, 2022). Agar dapat mencapai tujuan secara efektif, penting bagi sebuah instansi untuk memperhatikan aspek-aspek internal, salah satunya pola komunikasi organisasi terhadap sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di dalamnya. Salah satu instansi pemerintahan yang berlokasi di pusat kota Jakarta & memegang tanggung jawab langsung kepada Presiden adalah Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. Sekretariat Kabinet RI merupakan instansi pemerintahan serta bagian dari Lembaga Kepresidenan yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Utama yakni Sekretaris Kabinet. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2020 Tentang Sekretariat Kabinet, pada intinya dinyatakan bahwa Sekretariat Kabinet RI dibentuk berdasarkan pertimbangan untuk memberikan dukungan teknis, administrasi, analisis, dan pemikiran kepada Presiden dan Wakil Presiden RI dalam menjalankan pemerintahan. Melihat adanya tanggung jawab yang sangat besar karena bentuk pekerjaannya diserahkan secara langsung kepada Presiden dan Wakil Presiden, serta dapat berdampak

dalam penyelenggaraan pemerintahan di kabinet yang kini tengah berjalan, maka tentunya tiap pegawai sebagai sumber daya manusia yang berkontribusi harus memenuhi tanggung jawab tersebut secara optimal. 25 Pada prosesnya, untuk menjadi bagian atau pegawai dari instansi Sekretariat Kabinet RI adalah dengan mengikuti tes Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) atau melalui seleksi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), sebagaimana lowongan ini tidak selalu dibuka setiap tahunnya. Sehingga apabila Sekretariat Kabinet RI sedang membuka lowongan tersebut, maka persaingannya pun akan sangat tinggi. Hal ini dikarenakan kesempatannya dibuka untuk masyarakat luas, sebagaimana masyarakat dari berbagai daerah pun dapat mengikuti seleksi sesuai dengan ketentuan syarat latar belakang pendidikan pada posisi atau bagian yang diinginkan. Selain itu, baik pria maupun wanita dapat mengikuti tes seleksi yang dibuka sehingga tes ini tidak dibatasi oleh gender dan juga tidak dibatasi oleh suku, agama dan ras. Hal ini diperjelas dalam PP Nomor 11 tahun 2017 yang menyatakan bahwa “Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS . Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut, juga disebutkan bahwa pada intinya pelamar minimal berusia 18 tahun, dan maksimal 35 tahun (Nita, 2023). Berangkat dari beragamnya latar belakang karena perekrutan pegawai dilakukan secara nasional baik dari segi usia, ras, pengalaman kerja, cara berpikir, dan lain sebagainya maka perlu dilakukan komunikasi organisasi yang baik dengan membangun budaya organisasi yang sesuai, sehingga hubungan internal dapat tercipta secara positif. Membangun hubungan internal dengan menerapkan strategi komunikasi internal yang tepat dapat berpengaruh terhadap kenyamanan pegawai dalam bekerja. Pendekatan komunikasi organisasi menganggap bahasa sebagai elemen netral, yang menjadi medium kunci dalam proses produksi dan reproduksi realitas sosial. Lalu pada sisi lain, tiap pendekatan budaya organisasi dapat didasarkan pada citra organisasi tersebut. (Nur'aeni, Christin, & Hidayat, 2022, pp. 138-142). Melalui

adanya budaya organisasi yang dapat disesuaikan dengan strategi komunikasi internal dalam praktik kerjanya, maka strategi yang dilakukan secara langsung menjadi sebuah bentuk aksi untuk melibatkan para beragam pegawai untuk menjadi kelompok kerja yang kolektif. Kolektivitas adalah sebuah upaya bersama untuk mencapai tujuan bersama yang didasari asas kebebasan dan persamaan hak (Rekan Indonesia, 2022). Agar dapat menjadi bagian yang kolektif, perlu digarisbawahi bahwa memahami dan menghargai keberagaman adalah kunci. Keberagaman dalam sebuah organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kaya akan ide, kaya akan perspektif, dan hal ini dapat membuat organisasi lebih efektif untuk mencapai tujuannya. 31 Dalam lingkungan kerja, keberagaman tidak hanya mencakup perbedaan usia, suku, agama, dan budaya namun juga mencakup perbedaan gaya bekerja, gaya berpikir, serta keahlian pegawai dalam berkontribusi (Manajemen Universitas Medan Area, 2024).

Keberagaman yang dimiliki oleh sebuah organisasi sangat penting untuk dikelola agar dapat menjaga hubungan internal antar anggota. Untuk mengembangkan hubungan internal (internal relations) di kepegawaian instansi, maka komunikasi organisasi perlu dilaksanakan secara efektif dengan strategi yang tepat. Adapun hal tersebut dapat dilakukan dengan menerapkan strategi komunikasi internal yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Strategi komunikasi internal adalah cara yang digunakan oleh organisasi untuk berkomunikasi serta membuat program yang melibatkan karyawan, manajer, dan jajaran direksi dalam organisasi (HRPods Team, 2023). Melalui adanya penerapan strategi komunikasi internal yang memperhatikan aspek-aspek dalam organisasi, maka keuntungan yang dapat dirasakan oleh organisasi yakni adanya inovasi yang lebih 2 kreatif, kinerja tim yang optimal, toleransi dan pengertian yang positif, rasa kenyamanan yang tinggi, serta dapat meningkatkan keputusan yang lebih baik. Strategi komunikasi internal memegang peranan penting dalam membuat pegawai merasa diterima dan diperlakukan secara adil di lembaga pemerintah. Dalam konteks ini,

kesinambungan hubungan internal di dalam instansi menjadi kunci utama bagi produktivitas dan efisiensi jalannya pekerjaan, yang mana komunikasi organisasi merupakan aspek yang perlu diperhatikan, khususnya dalam lingkup lembaga pemerintah yang kompleks. Dengan mengupayakan strategi komunikasi internal yang tepat, individu-individu dalam tim akan merasa menjadi bagian penting dari organisasi dan termotivasi untuk memberikan upaya terbaik mereka dalam mencapai tujuan bersama. Pendekatan yang dapat digunakan dalam penerapan strategi komunikasi internal yakni diversity, equity, & inclusion (DEI), yang mana pendekatan ini memperhatikan aspek komposisi kelompok, tim, dan organisasi untuk dapat secara kolektif mencapai tujuan organisasi. Diversity, equity, & inclusion (DEI) mencakup ide tentang keragaman, inklusi, dan kesetaraan dengan merancang program-program dan kebijakan-kebijakan yang bertujuan untuk mendorong representasi dan partisipasi dari berbagai latar belakang tanpa terkecuali (Nelson, Ardiansyah, Lim, Kurnaedi, & Calvin, 2023). Dengan menerapkan pendekatan ini, besar kemungkinan bahwa para pegawai dapat merasa dipercaya, dihargai, dan menjadi bagian penting dari organisasi. Selain itu, strategi ini juga merupakan bentuk dari upaya membangun serta menjaga internal relations yang positif dengan pegawai. Berbicara tentang penerapan pendekatan diversity, equity, & inclusion (DEI) dalam praktik organisasi, terdapat beberapa poin yang perlu diperhatikan. **10 Diversity** dalam konteks organisasi adalah bentuk pengakuan dan penerimaan terhadap keberagaman yang ada serta menggabungkan perbedaan tersebut ke dalam budaya kerja. Bentuk keragaman internal dalam perusahaan dapat berupa sifat seseorang seperti ambisius, tegas, lemah lembut, atau karakteristik yang sudah dimilikinya sejak lahir, seperti jenis kelamin, ras, dan etnis. Selain itu, keragaman dalam internal organisasi juga dapat berupa pengalaman kerja, senioritas, perbedaan fungsi pekerjaan, dan lain sebagainya (Hidayat, 2023). Pengelolaan keberagaman di organisasi dalam era globalisasi menjadi salah satu

aspek krusial, sebagaimana organisasi harus memastikan bahwa para pegawai yang bekerja merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan yang sama terlepas dari banyaknya keberagaman yang ada. Dengan memprioritaskan pengelolaan keberagaman dengan baik, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih produktif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan serta harapan dari beragam anggota timnya. Kemudian terkait dengan bentuk equity dalam konteks organisasi, keadilan memiliki implikasi yang proporsional bagi setiap individu terhadap aset perusahaan, tanpa mengasumsikan bahwa semua orang memiliki kebutuhan yang serupa. Equity juga mencerminkan pengakuan bahwa berbagai kelompok mungkin menghadapi berbagai hambatan dalam mencapai kesuksesan, dan bertujuan untuk mengurangi atau 3 menghilangkan hambatan tersebut untuk memberikan kesempatan yang sama untuk sukses. Dalam kontrasnya, keadilan menekankan perlakuan yang sama tanpa memperhatikan perbedaan, sedangkan equity memperhitungkan perbedaan tersebut dan berupaya tetap dapat memastikan kesetaraan kesempatan dan perkembangan (ESMA , 2021, p. 6). Hal ini menyoroti kompleksitas dalam menciptakan lingkungan yang adil dan inklusif di tempat kerja, di mana upaya harus dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengatasi berbagai hambatan yang mungkin menghalangi kesempatan kesuksesan bagi beragam individu. Dengan demikian, konsep equity tidak hanya tentang memberikan perlakuan yang sama kepada semua, tetapi juga tentang mengakui dan mengatasi ketidaksetaraan yang mungkin ada dalam hal kesempatan dan perkembangan. Ini menuntut organisasi untuk tidak hanya berkomitmen pada prinsip kesetaraan, tetapi juga untuk bertindak proaktif dalam mengatasi ketidakadilan yang mungkin terjadi dan memastikan bahwa semua individu memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang dan mencapai potensi penuh mereka dalam lingkungan kerja. Lalu terkait dengan inclusion dalam pendekatan DEI di sebuah organisasi, dapat diartikan bahwa organisasi berupaya dalam praktiknya untuk menyambut dan merangkul akan adanya keberagaman latar belakang, pengalaman, dan pandangan pegawai

(ESMA , 2021, p. 6). **44** Hal ini menandakan upaya proaktif oleh organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja di mana setiap individu merasa dihargai, dihormati, dan diikutsertakan. Dalam praktiknya, inklusi melibatkan pembentukan budaya yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan kesempatan yang sama bagi semua karyawan, tanpa memandang ras, etnisitas, gender, orientasi seksual, usia, disabilitas, atau karakteristik lainnya. Ini melibatkan tidak hanya mengakui kontribusi unik yang individu dari latar belakang yang beragam bawa ke meja, tetapi juga secara aktif mempromosikan keterlibatan dan partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan, inisiatif pengembangan profesional, dan kegiatan sosial dalam organisasi. Dengan memprioritaskan inklusi, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh tenaga kerja mereka, meningkatkan kreativitas dan inovasi, meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan, dan pada akhirnya mencapai kesuksesan yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi komunikasi internal yang efektif memungkinkan para pegawai untuk memahami visi, misi, serta tujuan organisasi dengan lebih jelas. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan juga dapat meningkatkan sense of belonging serta keterlibatan pegawai terhadap kegiatan organisasi.

21 46 Sehingga, pegawai cenderung merasa lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, strategi komunikasi internal yang memperhatikan aspek-aspek keberagaman, kesetaraan, dan inklusi juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih ramah dan mendukung bagi semua anggota organisasi. Dengan adanya kesadaran akan pentingnya diversity, equity, & inclusion (DEI), pegawai merasa dihargai dan didukung dalam mencapai potensi maksimal mereka. 4 Terkait dengan penerapan pendekatan diversity, equity, & inclusion , hal ini berkaitan dengan praktik yang dilakukan di Sekretariat Kabinet RI khususnya di bagian Kedeputian Bidang Administrasi. Berdasarkan pasal 22 Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2020 tentang Sekretariat Kabinet, berikut adalah tugas Deputi

REPORT #22131221

Bidang Administrasi: Gambar 1.1 Tugas Deputy Bidang Administrasi

Sumber: Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2020 Kedeputan Bidang Administrasi menaungi beberapa biro yakni Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana, Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Akuntabilitas Kinerja dan Reformasi Birokrasi, Biro Umum, Inspektorat, serta Pusat Data Teknologi Informasi, serta Pusat Pembinaan dan Penerjemah. Pada Kedeputan Bidang Administrasi, terdapat banyak sekali keberagaman latar belakang pegawai yang memungkinkan timbulnya masalah-masalah internal dalam organisasi. Tetapi pada fenomena praktik kerjanya, sejauh ini Kedeputan Bidang Administrasi terus berupaya untuk menerapkan strategi komunikasi internal yang mempertimbangkan kebijakan organisasi untuk menjaga situasi kenyamanan kerja karena adanya keberagaman dari staff yang telah melalui proses perekrutan nasional, agar dapat membangun hubungan positif terhadap pegawainya khususnya yang menjadi penelitian ini spesifik pada tahun 2023. Berdasarkan pra-penelitian yang dilaksanakan pada 21 April 2024 dengan Bapak Faried Utomo selaku Deputy Bidang Administrasi, peneliti mendapatkan informasi yang mana hal ini sejalan dengan strategi komunikasi internal dalam organisasi. Secara tugas dan fungsi, Kedeputan Bidang Administrasi memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia di dalamnya, yang mana hal ini berkaitan dengan pengelolaan hubungan internal organisasi serta pembuatan program-program untuk para pegawai. Sebagai pengantar, diinformasikan bahwa tiap pegawai yang baru bergabung di Kedeputan Bidang Administrasi akan digabung atau disatukan terlebih dahulu, kemudian dibentuk menjadi sebuah kelompok, diperkenalkan dengan unit-unit yang ada, lalu diarahkan untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang 5 ditugaskan, belajar praktik komunikasi dengan pimpinan, hingga pada akhirnya kelompok-kelompok tersebut juga ditugaskan untuk melakukan performance. Setelah masa awal penerimaan pegawai di Kedeputan Bidang Administrasi, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah pemberian pendidikan dan



pelatihan yang berkaitan dengan tugas. Sejak tahun 2021, Kedeputian Bidang Administrasi secara khusus memiliki sebuah upaya pemetaan minat & bakat melalui konseling yang mana ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif bagi para pegawainya. Setelah pemetaan tersebut, di tahun 2022 dibuatlah sistem coaching & mentoring yang dirancang agar dapat membina serta membangun hubungan yang baik dari atasan ke bawahan di organisasi. Adanya upaya konseling yang baru berjalan selama kurang lebih tiga tahun ini berangkat dari adanya pegawai yang memiliki masalah-masalah seperti masalah kejiwaan atau masalah pribadi lainnya, yang mana hal ini kadang terjadi antara hubungan dengan atasan, hubungan dengan lingkungan, dan masalah lainnya sehingga program konseling ini menghadirkan psikolog yang memang ahli di bidangnya. Dari adanya konseling tersebut, selain adanya pemetaan, juga ada bentuk upaya pemberian solusi pada permasalahan yang dikeluhkan oleh pegawai. Kemudian, adapun hasil dari sistem coaching & mentoring yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat beberapa pegawai yang merasa kurang cocok dengan atasan, ataupun kurang cocok dengan lingkungan sekitar. Sehingga dari adanya upaya konseling, coaching, serta mentoring dapat memberikan evaluasi untuk perbaikan hubungan internal di Kedeputian Bidang Administrasi. Selain itu, upaya strategi komunikasi internal yang dilakukan adalah mengadakan kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk membangun keakraban antar pegawai dalam organisasi. Kegiatan internal yang dibuat dengan melibatkan unit kerja di bawah Kedeputian Bidang Administrasi tersebut dapat berupa pertemuan ramah tamah, makan bersama, pemberian arahan dari Deputi Bidang Administrasi, sesi tanya jawab, dan lain sebagainya. Kegiatan tersebut tidak dilakukan secara rutin tiap bulannya, namun menyesuaikan dengan situasi atau urgensi agenda. Namun secara garis besar, kegiatan yang ditujukan untuk membangun hubungan internal ini tentu terus diupayakan. Lalu untuk bentuk strategi komunikasi internal yang memang dilakukan secara rutin tiap harinya adalah pertemuan Deputi Bidang Administrasi

dengan Kepala Biro, Kepala Bagian/Sub Bagian, serta perwakilan staff dari Biro yang terkait. Hal ini dilakukan untuk memantau progress pekerjaan, pelaporan, diskusi untuk penyelesaian masalah, serta evaluasi. Penelitian ini menggunakan rujukan penelitian yang membahas terkait dengan strategi komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu penelitian terdahulu yang menjadi bahan rujukan yang dilakukan oleh (Wijayanti, 2017) dengan judul “Strategi Komunikasi Internal Public Relations Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Grand Candi Hotel Semarang) . Penelitian ini membahas langkah-langkah yang diambil untuk memperkuat hubungan internal di Grand Candi Hotel Semarang. Perusahaan tersebut meyakini bahwa komunikasi yang efektif di dalam organisasi mampu menghasilkan dampak yang menguntungkan, dimana karyawannya dapat memberikan kinerja yang optimal. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal yang diterapkan menggunakan downward communication yang mencakup pemberian instruksi, motivasi, dan teguran dari HOD (Head of Department) kepada para staffnya. Selain itu, perusahaan juga mengadakan acara-acara lainnya seperti lomba internal dan kegiatan amal. Secara keseluruhan, strategi komunikasi internal ini secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. 27 Kemudian untuk rujukan penelitian kedua yang berjudul 1 “Analisa Strategi Diversity Analytic pada Suatu Perusahaan 27 merupakan penelitian yang dilakukan untuk melihat bagaimana praktik keberagaman dalam sebuah perusahaan yang dilakukan dengan pendekatan diversity, equity, & inclusion (DEI). Berangkat dari berbagai permasalahan yang terdapat dalam perusahaan ini yang mencakup masalah keragaman karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penting untuk menerapkan pendekatan diversity, equity, & inclusion dalam praktik kerjanya sehingga lingkungan kerja yang positif dapat tercipta. Sebagaimana secara keseluruhan, pendekatan tersebut dapat menciptakan rasa adil & nyaman bagi para karyawan perusahaannya. Berangkat dari fenomena yang disampaikan pada pra-penelitian skripsi, peneliti tertarik untuk

mengetahui strategi komunikasi internal dalam penerapan diversity, equity, & inclusion yang dilakukan oleh Kedeputian Bidang Administrasi dengan mengambil beberapa sudut pandang dari level staff hingga pimpinan. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif, dengan mewawancarai informan serta menggunakan sumber sekunder untuk tambahan. Konsep pendekatan diversity, equity, & inclusion (DEI) merupakan konsep yang digunakan dalam penelitian, karena hal ini relevan dengan latar belakang pegawai yang variatif serta fenomena yang terjadi di Kedeputian Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI yakni adanya strategi komunikasi internal yang mempertimbangkan kebijakan organisasi untuk menjaga situasi kenyamanan kerja karena adanya keberagaman dari para pegawainya di Kedeputian Bidang Administrasi.

6 11 19 1.2 Rumusan Masalah Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah: Bagaimana strategi komunikasi internal dengan menerapkan pendekatan diversity, equity, & inclusion (DEI) pada Kedeputian Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia? 1.3 Tujuan Penelitian Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yakni: 7 Mengetahui strategi komunikasi internal dengan menerapkan pendekatan diversity, equity, & inclusion (DEI) pada Kedeputian Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. 1.4 Manfaat Penelitian 1.4.1 Manfaat Akademis Peneliti berharap agar studi ini dapat menjadi acuan yang berguna dalam komunikasi organisasi, serta menjadi bahan referensi yang diperlukan, terutama bagi penelitian lebih lanjut tentang strategi komunikasi internal dalam organisasi. 1.4.2 Manfaat Praktis Peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi model yang dapat diterapkan baik di sektor instansi pemerintahan ataupun perusahaan swasta, serta mempromosikan startegi komunikasi internal organisasi dalam praktiknya. 8

BAB II TINJAUAN TEORITIS 2.1 Penelitian Terdahulu Sebelum menjalankan penelitian, peneliti meninjau beberapa penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan topik penerapan strategi komunikasi internal dan

pendekatan diversity, equity, & inclusion (DEI) dalam sebuah organisasi. Penelitian yang tercantum dibawah merupakan beberapa referensi peneliti. Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu N o. Judul | Penulis | Tahun Afiliasi Universit as Metode Penelit ian Kesimpula n Saran Perbedaa n dengan Peneliti n Ini 1 Strategi Komunika si Internal Public Relations Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Grand Candi Hotel Semarang) | Arum Wike Wijayanti | 2017 Universit as Kristen Satya Wacana Kualitat if Studi Kasus Ditemukan bahwa komunikasi kebanyakan bersifat downward dengan instruksi dari atas tanpa umpan balik, namun HOD memberika n motivasi dan teguran secara pribadi. Komunikasi interperson al antara karyawan dan HOD dianggap efektif. Horizontal communicat ion terjadi melalui pertukaran informasi dan sapaan sehari-hari, yang menciptaka n suasana kerja yang kondusif. Strategi komunikasi internal, termasuk kegiatan internal Perlu meningkatka n feedback loop dalam komunikasi downward, namun tetap mempertaha nkan motivasi dan teguran personal dari HOD. Kemudian mendorong komunikasi interpersona l yang efektif dan pertukaran informasi horizontal untuk memperkuat suasana kerja. Terapkan strategi komunikasi internal, termasuk kegiatan internal, secara konsisten untuk memperkuat kinerja karyawan Penelitian ini akan berfokus pada praktik yang dilakukan di lembaga pemerinta h, serta melihat bagaiman a penerapan nya pada pegawai yang memiliki latar belakang variatif apakah sudah mencakup aspek DEI atau belum seperti lomba dan charity, berdampak positif pada kinerja karyawan. 2 Analisis Aktivitas Komunika si Internal PT Petrokimia Gresik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan | Ramadhan u Pangeran | 2020 Universit as Islam Indonesia Kualitat if Deskrip tif PT Petrokimia Gresik telah berhasil menerapka n sistem komunikasi internal yang efektif sebagaiman a hal ini berdampak pada peningkata n kinerja karyawan. Adapun untuk bentuk strategi komunikasi internal yang dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Bentuk komunikasi

internal vertikal langsung adalah dengan mengadakan event seperti townhall, halal bi halal, dan lainnya. Kemudian untuk bentuk horizontal langsungnya adalah dengan mengadakan pertemuan-pertemuan. Sedangkan aktivitas komunikasi Terus menerapkan strategi komunikasi internal yang dinilai sudah cukup efektif, juga aktif meminta feedback dari para staff atas sistem atau strategi yang telah diterapkan agar dapat terus dievaluasi menjadi lebih baik lagi` 10 internal secara tidak langsung tersebut mampu memberikan kejelasan terhadap pesan atau informasi yang disampaikan ketika aktivitas komunikasi internal secara langsung dilakukan. Sehingga, pesan tersebut membuat karyawan lebih paham dan bisa mengerti. 3 Analisa Strategi Diversity Analytic pada Suatu Perusahaan | Calvin, Julius Kurnaedi, Jimmy Lim, Rano Ardiansyah, Alden Nelson | 2023 Universitas Internasional Batam Kualitatif Deskriptif Dari masalah yang terdapat di perusahaan seperti kurangnya pemahaman atau ketidakpedulian terhadap pentingnya inklusivitas dan kesetaraan, kurangnya komitmen dan kepemimpinan para pimpinan untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif, serta beberapa permasalahan lainnya, ditemukan hasil bahwa penerapan Terus upayakan untuk menerapkan aspek DEI, sehingga perusahaan dapat terus menciptakan lingkungan yang mendukung keragaman, menyediakan peluang yang setara, dan meningkatkan kepuasan karyawan Penelitian ini akan melihat bagaimana strategi komunikasi internal yang dilakukan sudah mencakup pendekatan DEI atau belum, sehingga dapat melihat apakah strategi yang dilakukan sudah termasuk inklusif atau tidak 11 diversity, equity, & inclusion merupakan aspek penting yang perlu dilakukan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, serta dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja Penelitian terdahulu dengan judul “Strategi Komunikasi Internal Public Relations Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Grand Candi Hotel Semarang) menjelaskan terkait dengan upaya yang dilakukan untuk membangun hubungan internal di Grand Candi Hotel Semarang. Perusahaan ini

percaya bahwa komunikasi yang baik dalam organisasi dapat menciptakan dampak positif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi komunikasi internal yang dilakukan adalah downward communications yang berupa pemberian instruksi, pemberian motivasi, pemberian teguran oleh Head of Department. Selain itu, perusahaan ini juga berupaya untuk mengadakan event seperti lomba internal dan kegiatan charity. Sebagaimana secara garis besar, bentuk-bentuk dari strategi komunikasi internal tersebut berdampak positif terhadap kinerja karyawannya. Selanjutnya untuk penelitian terdahulu yang kedua yakni dengan judul “Analisis Aktivitas Komunikasi Internal PT Petrokimia Gresik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan adalah penelitian yang dilakukan untuk melihat aktivitas komunikasi internal seperti apa yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaannya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik menghasilkan dampak positif, sebagaimana aktivitas- aktivitas yang dilakukan berdampak langsung terhadap motivasi karyawan untuk memberikan kinerjanya yang optimal. Adapun beberapa diantara aktivitas komunikasi internal yang dilakukan yakni seperti townhall, halal bi halal, pertemuan dengan pegawai dari departmen lain, dan sebagainya. Kemudian untuk penelitian terdahulu yang ketiga dengan judul “Analisa Strategi Diversity Analytic pada Suatu Perusahaan adalah penelitian yang dilakukan untuk melihat bagaimana penerapan sebuah strategi perusahaan yang mencakup keberagaman dengan pendekatan diversity, equity, & inclusion pada suatu perusahaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan diversity, equity, & inclusion 12 dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, adil, serta dapat berpengaruh terhadap performa karyawannya. Dengan menggunakan pendekatan tersebut, karyawan perusahaan dapat merasa nyaman dan memberikan kinerjanya yang optimal di perusahaan. 58 2.2

Teori dan Konsep 2.2 1 Strategi Komunikasi Secara istilahnya, strategi merupakan bentuk perencanaan yang teliti untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak hanya tentang perencanaan, namun strategi mencakup pola

perilaku yang menjadi hasil dari perencanaan tersebut. Dengan demikian, strategi bukan hanya tentang merumuskan rencana, tetapi juga melibatkan pola tindakan yang diatur atau dirancang dengan sengaja. Hal ini mencakup berbagai aspek, mulai dari tujuan kegiatan, subjek yang terlibat, bentuk dan proses kegiatan, hingga sarana dan prasarana yang digunakan. Strategi juga menggambarkan tindakan yang bertahap dan berkelanjutan yang didasari dengan pandangan akan tujuan yang ingin dicapai. Ini merupakan desain perencanaan yang disusun dengan cermat oleh individu atau kelompok sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Penggunaan strategi memastikan bahwa rencana yang telah dibuat akan berjalan sesuai dengan pola yang telah ditetapkan, serta sebagai antisipasi untuk kemungkinan-kemungkinan yang dapat terjadi. Strategi tidak hanya berupa perencanaan, namun juga penerapan dan pelaksanaan langkah-langkah yang tepat, terstruktur, efektif, dan efisien. Efektivitas strategi tercermin dari bagaimana dampak positif yang dirasakan (Harahap, Rizki, & Siregar, 2022, pp. 57-58). Berdasarkan informasi yang dijelaskan dalam buku Strategi Komunikasi Organisasi (Harahap, Rizki, & Siregar, 2022, p. 63), strategi komunikasi adalah upaya yang dilakukan oleh komunikator untuk mengirimkan pesan kepada penerima yang memiliki tujuan tertentu dimana hal ini dilakukan melalui berbagai media, materi pesan, dan dampak yang ingin dicapai agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Strategi komunikasi melibatkan integrasi semua elemen komunikasi, termasuk pengirim pesan, pesan itu sendiri, saluran komunikasi, penerima pesan, dan hasil yang diharapkan, untuk mencapai tujuan komunikasi secara optimal. Secara garis besar, strategi komunikasi dapat diartikan sebagai perencanaan cermat untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan berhasil mencapai tujuan yang ditentukan secara efektif. Menurut Cutlip & Center dalam (Lani & Handayani, 2021), terdapat beberapa tahapan dalam strategi komunikasi sebagai berikut: 1. Research-Listening Pada tahap research-listening, fokus utamanya adalah mencari dan memastikan

informasi yang berkaitan dengan usulan, pendapat, sikap, dan reaksi dari 13 berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap tindakan yang akan diambil oleh suatu organisasi. Bagian ini menjadi penting karena informasi yang diperoleh pada tahapan ini akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan informasi dan konteks yang relevan. Dengan mendengarkan dan memahami berbagai perspektif dan pendapat yang ada, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat sesuai dengan situasi yang terjadi.

3 2. Planning-Decision Pada tahap planning-decision, terjadi proses pertukaran ide, evaluasi, dan respons yang mengarah pada pengambilan keputusan dengan didasarkan pada pertimbangan yang kuat serta relevan. Keputusan yang diambil harus mempertimbangkan kepentingan dan aspirasi dari seluruh pihak yang terlibat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, namun hal ini juga perlu disesuaikan dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Pada tahapan ini, perlu melakukan analisis yang teliti, diskusi yang efektif dengan berbagai pihak terkait, serta kemampuan dalam merumuskan rencana yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3 3. Communication-Action Tahap communication-action merupakan fase krusial dalam proses pencapaian tujuan, hal ini dikarenakan tahapan dimana langkah-langkah strategi diterapkan. Pada tahapan ini, terjadi pertukaran informasi sehingga memungkinkan koordinasi yang efektif untuk mengimplementasikan langkah-langkah yang telah ditetapkan.

4 4. Evaluation Tahap evaluation merupakan tahapan yang dilakukan untuk mengukur atau mengevaluasi terkait dengan hasil serta efektivitas langkah-langkah sebelumnya. Dengan mengetahui serta menggunakan konsep strategi komunikasi, peneliti dapat mencari tau bagaimana proses tersebut dilakukan khususnya di Kedeputian Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI.

2.2.2 Bentuk Komunikasi Internal Pada tiap organisasi, salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah strategi komunikasi internal. Dengan memberikan perhatian terhadap strategi komunikasi internal yang diterapkan, maka pegawai sebagai bagian dari organisasi dapat terus berupaya untuk

memberikan kinerjanya yang optimal. (Trihastuti, 2019, pp. 4-5) menjelaskan bahwa tujuan dari diterapkannya komunikasi internal yang efektif dapat memainkan peran krusial dalam membentuk citra positif suatu organisasi. Dengan memprioritaskan transparansi dan koordinasi yang tepat, komunikasi internal dapat memperkuat rasa kepercayaan dan komitmen dari pegawai yang tergabung. Selain itu, jika dibangun dan dijaga dengan efektif, juga dapat menjaga moral dan motivasi karyawan, serta memacu kreativitas individu dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan penuh semangat, yang pada akhirnya mampu meningkatkan produktivitas tim dan memperkuat kerja sama antar anggota dalam mengatasi tantangan dan masalah. Bentuk komunikasi internal dalam organisasi mencakup sebagai berikut (Talkactive, 2022):

1. **Komunikasi Horizontal** Komunikasi horizontal terjadi antara individu atau kelompok yang berada pada tingkat hierarki atau posisi yang sejajar di dalam organisasi, yang berarti mereka memiliki tingkat tanggung jawab serta otoritas yang serupa. Pentingnya komunikasi horizontal adalah untuk memastikan kolaborasi yang efektif dan pertukaran informasi di antara rekan kerja yang sejajar. Komunikasi horizontal dapat terwujud dalam berbagai bentuk, seperti rapat tim di mana anggota tim dengan peran dan tanggung jawab sejajar berdiskusi atau bertemu.
1. Selain itu, komunikasi antar departemen juga merupakan bentuk komunikasi horizontal yang penting, di mana departemen yang memiliki tanggung jawab sebanding yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.
2. **Komunikasi Vertikal** Komunikasi vertikal dalam sebuah organisasi terjadi antara individu atau kelompok yang berbeda tingkat hierarki atau posisinya.
1. Dalam komunikasi ini, terjadi pertukaran informasi dari atasan ke bawahan (komunikasi ke bawah) atau sebaliknya (komunikasi ke atas).
1. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan arahan, feedback, atau informasi terkait kinerja. Contoh konkret dari komunikasi vertikal meliputi situasi di mana atasan memberikan bimbingan atau feedback kepada karyawan bawahannya untuk meningkatkan



kinerja, serta dalam rapat pimpinan di mana komunikasi terjadi antara tingkat eksekutif dan manajer atau sebaliknya. **1** 3. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal melibatkan individu atau kelompok yang berada pada tingkat hierarki atau posisi yang tidak sejajar di dalam organisasi. Ini berarti komunikasi terjadi antara mereka yang memiliki perbedaan tingkat hierarki. **1**

Komunikasi diagonal memiliki potensi untuk membuka saluran informasi di luar struktur hierarki yang kaku. Contoh dari bentuk komunikasi ini adalah dalam proyek kolaboratif, sebagaimana anggota tim dari departemen atau level hierarki yang berbeda bekerja sama untuk menyelesaikan proyek bersama. Rapat inovasi juga merupakan contoh komunikasi diagonal di mana anggota organisasi dari berbagai tingkatan hierarki berkumpul untuk berbagi ide atau memberikan feedback. Dari ketiga bentuk komunikasi internal tersebut, salah satu upaya strategi komunikasi internal organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan membuat pertemuan dengan melibatkan karyawan (Gadjian, 2023). Meningkatkan komunikasi dan keterlibatan karyawan merupakan langkah penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah dengan mengadakan pertemuan, forum diskusi, atau survei kepuasan karyawan. Melalui upaya ini, diharapkan tercipta suasana yang saling mendukung antara organisasi dan karyawannya, sebagaimana organisasi dapat mendengar masukan karyawan, memahami kebutuhan yang ada, dan mengatasi potensi masalah yang mungkin timbul di dalam organisasi. Pada penelitian ini, penggunaan konsep ini melibatkan penelitian terhadap berbagai strategi komunikasi internal yang dapat diterapkan dalam konteks lembaga pemerintah. Selain dari pelaksanaan kegiatan internal seperti pertemuan rutin dan forum diskusi, juga termasuk penyediaan sarana untuk menangani masalah internal, memfasilitasi kolaborasi antarunit kerja, mengembangkan sistem komunikasi yang efisien, serta memanfaatkan teknologi informasi untuk memperkuat jaringan komunikasi. Dengan pendekatan yang komprehensif ini, diharapkan dapat tercipta lingkungan

kerja yang inklusif dan dinamis, yang mendukung pertumbuhan profesional dan kesejahteraan bagi para pegawai di lembaga pemerintah tersebut.

2.2.3 Diversity , Equity , & Inclusion (DEI) Dalam jurnal (Hattery Ph.D, et al., 2022), konsep Diversity, Equity, & Inclusion (DEI) dijelaskan sebagai berikut: 1. Diversity Diversity memiliki arti keragaman, sebagaimana dalam konteks organisasi keragaman itu sendiri mencakup inklusi orang-orang dengan identitas, perspektif, dan latar belakang yang berbeda. Tetapi, adanya keberagaman tidak menjanjikan atau secara inheren mendorong kesetaraan serta inklusi, dimana bisa saja terjadi diskriminasi khususnya dalam lingkungan kerja. Diversity bukanlah sebuah fenomena yang baru, melainkan hal ini selalu ada dalam kehidupan sosial. 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. Jika diartikan secara luas, diversity dapat dipahami sebagai kumpulan karakteristik, termasuk semua karakteristik yang membedakan satu sama lain dan kesamaan pegawai (Wiktorowicz, Kupczyk, & Gross-Gołacka, 2022). 2. Equity 16 Equity yang memiliki arti keadilan, mengakui bahwa tidak semua individu memulai dari tempat yang sama. Dalam konteks organisasi, equity yang dimaksud adalah memberikan dukungan responsif pada individu tertentu untuk memberikan ruang yang sama dan setara dengan yang lain. Hal ini penting untuk dilakukan agar dapat memberikan kesempatan ke pegawai-pegawai yang belum memiliki atau minim pengalaman, untuk ikut serta mengambil peran utama dalam tim, serta memberikan dukungan tambahan agar menjadi sukses. Tidak hanya berkaitan dalam memberikan kesempatan yang sama, namun dengan memberikan perlakuan yang adil juga dapat membuat pegawai merasa diterima serta dihargai dalam organisasi. Dari berbagai aspek keberagaman yang ada, memberikan dukungan responsif hingga pegawai dapat memiliki sense of belonging dalam organisasi adalah salah satu kunci untuk memaksimalkan kinerja

pegawai sebagai sumber daya manusia. 3. Inclusion Inclusion merupakan keadaan dimana organisasi berupaya untuk memastikan bahwa tiap individu dalam organisasi tidak hanya mempertahankan ruang ataupun kesempatan kerja yang diberikan kepada mereka, namun juga merasa diterima, diangkat, dan ditempatkan di pusat perhatian sebanyak lainnya yang mana secara garis besar diperlakukan secara adil dan hormat. Dalam lingkungan kerja, kesetaraan tanpa adanya inklusi hanya akan menghasilkan perasaan tidak senang akan perlakuan yang dianggap sebagai upaya untuk merasa istimewa. Dalam (ESMA, 2021), dijelaskan secara garis besar bahwa inclusion merupakan sebuah upaya organisasi untuk menerima dan menghormati tiap individu yang merupakan bagian dari organisasi terlepas dari perbedaan latar belakang mereka. 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.

2.2.4 Komunikasi Organisasi

Dalam (BAMS, 2023), komunikasi organisasi digambarkan sebagai pengirim dan penerima berbagai pesan baik dalam komposisi kelompok formal dan informal, sebagaimana aktivitas komunikasi ini melibatkan individu sebagai subjek untuk menerima, menafsirkan, serta bertindak sesuai dengan informasi yang diterima. **8 9 14 15 49** Komunikasi organisasi adalah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. **8 9 15 20 55** Suatu organisasi terdiri dari unit-unit lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. **8** Komunikasi organisasi terjadi kapanpun, dan setidaknya satu orang yang menduduki jabatan dalam 17 suatu organisasi menafsirkan pertunjukan yang dimaksud dengan penerimaan informasi tiap waktunya. Dikarenakan dalam suatu organisasi

terdapat berbagai individu yang berkontribusi, maka komunikasi organisasi juga menyangkut penelaahan atas banyaknya transaksi informasi yang terjadi secara simultan. Sistem komunikasi organisasi melibatkan individu di dalamnya yang memiliki gaya berlainan dalam berkomunikasi, yang pikiran serta keputusannya dipengaruhi oleh kebijakan, yang dimotivasi oleh kemungkinan-kemungkinan berbeda, dan lain sebagainya. **9 14 36** Fokus dari komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberika makna atas apa yang terjadi (Faules & Pace, 2018, pp. 31-33). Jenis-jenis komunikasi organisasi meliputi jenis internal dan eksternal. Komunikasi organisasi internal adalah bentuk komunikasi dimana organisasi fokus pada interaksi serta upaya untuk membangun hubungan internal dengan tiap individu yang tergabung dalam organisasi. Kemudian komunikasi organisasi eksternal adalah bentuk komunikasi yang dibangun dengan pihak eksternal organisasi, yang mana hal ini didasari dengan beberapa tujuan tertentu. Berikut adalah fungsi komunikasi organisasi (Sampoerna University , 2022): 1. Informatif: Organisasi berperan sebagai suatu entitas yang menjalankan fungsi sistematis dalam pengolahan informasi, di mana proses yang terjadi diharapkan dapat efektif dalam pertukaran informasi yang saling memadai untuk mendukung kelancaran operasional organisasi. Ini menekankan pentingnya aliran informasi yang efisien dalam mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan fungsi organisasi yang optimal. Aliran informasi yang efisien memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang tepat waktu, merespons perubahan pasar atau lingkungan, serta meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar bagian atau individu dalam organisasi. Dengan demikian, sistem informasi yang baik adalah kunci untuk mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. **37 2.**

Regulatif: Komunikasi organisasi yang bersifat regulatif diharapkan dapat memfasilitasi pengertian dan kepatuhan terhadap peraturan dan pedoman yang telah ditetapkan oleh anggota dan pemimpin organisasi. Ketidakpatuhan

terhadap aturan biasanya berakibat pada pemberian sanksi atau hukuman kepada anggota yang bersangkutan. Ini menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dalam menyampaikan norma dan regulasi organisasi serta mendorong ketaatan terhadap mereka untuk menjaga konsistensi, disiplin, dan stabilitas dalam lingkungan kerja. Sebuah komunikasi yang jelas dan terbuka tentang aturan dan norma organisasi tidak hanya membantu anggota untuk memahaminya dengan baik, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana aturan dapat diterapkan secara adil dan konsisten. Hal ini pada akhirnya dapat berdampak pada produktivitas, kepercayaan, dan keharmonisan di tempat kerja, serta menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan.

18 3. Integratif: Fungsi integratif dalam komunikasi organisasi adalah tentang memfasilitasi anggota organisasi untuk menyelesaikan tugas mereka dengan efisien, tanpa mengalami kesulitan atau membuang-buang waktu. Ini melibatkan penyediaan saluran atau dukungan yang memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan tugas-tugas mereka dengan lancar dan tanpa hambatan. Dengan kata lain, pendekatan ini bertujuan untuk menyatukan berbagai elemen organisasi agar dapat bekerja bersama secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama. Ini menggarisbawahi pentingnya infrastruktur dan dukungan yang baik dalam mendukung kolaborasi, koordinasi, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Dengan menggunakan konsep komunikasi organisasi, peneliti dapat memahami dinamika komunikasi organisasi, model komunikasi organisasi, peran kepemimpinan dalam komunikasi organisasi, serta tantangan dan peluang organisasi khususnya di Kedepatian Bidang Administrasi.

2.2.5 Internal Relations Internal Relations adalah bentuk upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk membangun dan menjaga hubungannya dengan tiap individu yang tergabung dalam organisasi. Adapun ruang lingkup internal organisasi dalam artikel (Anyabila, 2021) mencakup sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia Sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu komponen inti dalam struktur organisasi, memegang peranan penting dalam segala keputusan yang diambil oleh

organisasi. Tingkat kompetensi SDM berdampak signifikan pada keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal. Oleh karena itu, menjaga dan memperkuat kualitas SDM merupakan langkah krusial untuk memastikan kesuksesan organisasi dalam menghadapi berbagai dinamika yang terjadi.

2. Budaya Organisasi mencakup serangkaian norma, aturan, dan keyakinan yang berkembang di dalam lingkungan kerja. Ini adalah kumpulan kebiasaan dan nilai-nilai yang membentuk identitas serta cara organisasi beroperasi. Menjaga dan membangun hubungan internal yang kuat memainkan peran krusial dalam memelihara budaya ini, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

3. Dewan Direksi Dewan Direksi memiliki tanggung jawab yang meliputi penetapan tujuan organisasi, strategi, pengawasan, dan arahan kepada seluruh anggota organisasi. Sebagai bagian dari manajemen tingkat atas, dewan direksi memainkan peran penting dalam membimbing arah dan kebijakan organisasi. Selain itu, Dewan Direksi juga memiliki peran yang signifikan dalam membangun dan menjaga hubungan internal dengan karyawan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kolaborasi, komunikasi yang efektif, dan kesempatan partisipasi yang merangsang pertumbuhan serta pengembangan karyawan. Membangun hubungan internal yang sehat antara manajemen dan karyawan sangat penting karena dapat berdampak pada kinerja serta kenyamanan pegawai. Hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan pegawai, yang nantinya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja organisasi secara keseluruhan. Penggunaan konsep internal relations dapat membantu peneliti untuk memahami dinamika hubungan internal, menyoroti pentingnya kolaborasi dan keterlibatan, melihat manajemen konflik dan penyelesaian masalah, serta mengeksplorasi bagaimana aspek ini dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif di Kedeputusan Bidang Administrasi.

2.2.6 Lembaga Pemerintah

Lembaga pemerintah atau yang juga biasa disebut

lembaga negara adalah institusi yang mendukung pemerintahan untuk membentuk suatu kesatuan terorganisir yang saling bekerja sama dan saling memengaruhi satu sama lain. Susunan lembaga pemerintah di Indonesia beberapa kali mengalami perubahan yang mana ini didasari oleh adanya aspirasi rakyat. Sebagaimana dalam hal ini, perubahan tersebut disesuaikan dengan melihat kemungkinan situasi yang terjadi di sebuah negara agar tercegah dari penyimpangan kekuasaan dan dapat menjalankan fungsi pengawasan serta keseimbangan yang baik (Utami, 2022). Pada awal pemerintahan, lembaga pemerintahan terdiri dari lembaga yang menjalani fungsi legislatif sebagaimana ini dijalankan oleh parlemen, kemudian fungsi eksekutif yang dijalankan oleh Presiden atau Perdana Menteri bersama kabinetnya, dan fungsi yudisial atau yudikatif yang dijalankan oleh lembaga peradilan. Tetapi seiring berjalannya waktu, fungsi dari lembaga pemerintahan pun bertambah seperti adanya fungsi pertahanan untuk negara yang dijalankan oleh militer. Fungsi lembaga pemerintah atau lembaga negara adalah membantu pemerintahan dalam mencapai tujuan pembangunan Indonesia menjadi negara maju. Selain itu, lembaga-lembaga ini juga bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan menyediakan fasilitas yang diperlukan untuk memastikan kehidupan yang lebih sejahtera bagi rakyat. Kemudian, kehadiran lembaga pemerintah juga bertujuan untuk mendukung pencapaian cita-cita bangsa Indonesia yang tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945. Tugas dan tanggung jawab lembaga negara ini tercantum dalam konstitusi dan menjadi bagian integral dari proses pembangunan 20 negara. Mereka memiliki kewajiban yang jelas untuk mengabdikan kepada negara dan masyarakat serta berperan aktif dalam upaya memajukan Indonesia menjadi negara yang maju dan sejahtera. Dengan demikian, lembaga pemerintah memiliki peran yang sangat penting dalam pembangunan dan stabilisasi negara, serta dalam meningkatkan kesejahteraan dan kemajuan sosial masyarakat secara keseluruhan. Melalui penggunaan konsep lembaga pemerintah, peneliti dapat mengeksplorasi pemahaman akan struktur

organisasi dan hierarki yang berlaku, kebijakan dan prosedur pemerintah, lalu budaya organisasi, hingga tantangan spesifik lembaga pemerintah dalam menerapkan strategi komunikasi internal tepatnya di Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI. 2.3 Kerangka Berpikir Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan strategi komunikasi internal di Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia meliputi aspek diversity, equity, & inclusion . Signifikansi yang mendasari pentingnya penelitian ini adalah terdapatnya kebijakan organisasi untuk menjaga situasi kenyamanan kerja karena adanya keberagaman dari pegawai di Kedeputan Bidang Administrasi, yang mana kemudian berangkat dari hal tersebut diupayakan melalui program-program dari strategi komunikasi internal baik berupa konseling untuk pemetaan minat & bakat, konseling atas permasalahan pegawai, coaching & training , penyelenggaraan kegiatan internal untuk membangun bonding pegawai, serta pelaporan dan diskusi yang dilakukan tiap harinya antar atasan dengan staff dibawahnya yang mana selain untuk membahas progress pekerjaan juga berdiskusi jika terdapat permasalahan yang berkaitan dengan pegawai. Dalam konteks ini, pendekatan yang digunakan dalam penelitian mencakup konsep-konsep kunci seperti strategi komunikasi, bentuk komunikasi internal, Diversity, Equity, & Inclusion (DEI), komunikasi organisasi, internal relations, serta lembaga pemerintah. Adapun metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif wawancara untuk mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

13 32

21 BAB III METODOLOGI PENELITIAN 3.1 Pendekatan Penelitian Menurut Sukandarrumidi dalam (Putri, 2022), pendekatan penelitian adalah cara utama yang digunakan untuk mendapatkan jawaban atas segala permasalahan yang diajukan.

Tiap ragam pendekatan penelitian memperlihatkan teknik khusus yang beragam. Maka dari itu, penting bagi peneliti untuk mengidentifikasi dan memilih pendekatan yang paling sesuai dengan obyek penelitian dan permasalahan yang hendak dipecahkan. Dengan kata lain, dalam menentukan

metode penelitian yang tepat, peneliti harus mempertimbangkan secara seksama berbagai aspek terkait, seperti sifat subjek penelitian, tujuan penelitian, konteks, ketersediaan sumber daya, dan keterampilan peneliti sendiri. Keputusan ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap kualitas dan relevansi hasil penelitian yang akan dicapai. Oleh karena itu, pemilihan pendekatan penelitian merupakan tahap yang sangat krusial dalam rangka menjamin keberhasilan dan keberlanjutan sebuah penelitian ilmiah. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan berupa kualitatif, dalam (Mamik, 2015), pendekatan kualitatif dilakukan dalam situasi alami dan bersifat eksploratif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif ini lebih menekankan pada makna dan dipengaruhi oleh nilai-nilai.

28 Penelitian pendekatan kualitatif digunakan ketika masalah belum jelas, untuk mengungkap makna tersembunyi, memahami interaksi sosial, mengembangkan teori, memastikan keakuratan data, dan meneliti sejarah perkembangan.

Kemudian penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme sebagaimana ini menyesuaikan dengan metode penelitian, yakni metode kualitatif.

12 Menurut Denzin & Lincoln dalam (Gunawan, 2017, p. 26), paradigma adalah sistem keyakinan dasar atau cara memandang dunia yang membimbing peneliti, tidak hanya dalam pemilihan metode, tetapi juga cara-cara fundamental yang bersifat ontologis dan epistemologis. Paradigma konstruktivisme merupakan bentuk keabsahan suatu pengetahuan yang dapat diukur dari seberapa berguna pengetahuan tersebut bagi individu dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya. Menurut perspektif konstruktivis, pengetahuan tidak dapat diserahkan dari satu individu ke individu lain, melainkan melalui interpretasi yang dilakukan oleh setiap individu. Dengan demikian, pengetahuan bukanlah sesuatu yang sudah terbentuk secara pasti, melainkan merupakan proses yang terus berlangsung dan berkembang. (Solichin, 2021). Peneliti tertarik untuk menggunakan paradigma konstruktivisme karena paradigma ini memberikan kerangka kerja yang sesuai untuk memahami dinamika kompleks yang terlibat dalam strategi komunikasi internal di lembaga pemerintahan.

Dengan menggunakan paradigma konstruktivisme, peneliti dapat mengeksplorasi kompleksitas dan dinamika hubungan internal di lembaga pemerintah terkait dengan strategi komunikasi internal yang menyangkut konsep pendekatan diversity, equity, & inclusion (DEI). Ini akan memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana praktek-praktek ini dipahami, diinterpretasikan, dan dijalankan oleh berbagai pihak di dalam organisasi. Nantinya hal ini dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi pengembangan kebijakan dan praktik strategi komunikasi internal lembaga pemerintah yang lebih inklusif dan efektif.

3.2 Metode

Penelitian merupakan suatu proses yang melibatkan pengumpulan, analisis, serta interpretasi informasi dengan tujuan untuk memperluas dan memperdalam pemahaman kita terhadap suatu topik atau fenomena tertentu. Dalam proses ini, berbagai metode dan teknik digunakan untuk menggali data, yang kemudian dianalisis secara jelas untuk menghasilkan temuan yang dapat membuka wawasan baru atau mengkonfirmasi pemahaman yang sudah ada sebelumnya. Dengan demikian, penelitian menjadi landasan yang kokoh dalam memperkaya pengetahuan dan pemahaman kita tentang berbagai aspek kehidupan dan pengetahuan. **39 57** Pada penelitian

ini, peneliti menggunakan metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif diartikan sebagai jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya, melainkan metode ini berdasarkan pada sifat fenomenologi yang mengutamakan penghayatan (Gunawan, 2017, p. 80). **2 51** Lebih lanjut, penelitian kualitatif yang menggunakan teknik wawancara ini termasuk dalam penelitian kualitatif deskriptif.

Menurut Mukhtar (2013, p. 10), Penelitian deskriptif kualitatif merupakan suatu metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengeksplorasi pengetahuan atau teori dalam suatu penelitian pada suatu periode waktu tertentu. Metode ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti melalui deskripsi yang rinci dan analisis kualitatif. **30 48** Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, hasil dari penelitian dapat dijelaskan

secara lebih komprehensif. Peneliti memilih metode kualitatif deskriptif untuk penelitian ini karena hal ini memungkinkan untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena dengan kedalaman yang dibutuhkan. Dalam konteks strategi komunikasi internal di lembaga pemerintah, terdapat beragam faktor dan dinamika yang kompleks yang sulit dipahami hanya melalui angka atau statistik semata. Metode kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pemahaman, persepsi, dan pengalaman individu yang terlibat dalam praktik strategi komunikasi internal, serta bagaimana hal tersebut berdampak terhadap dinamika hubungan internal di lembaga pemerintah. Dengan melakukan wawancara mendalam, peneliti dapat menggali informasi yang relevan dan menyeluruh mengenai praktik-praktik strategi komunikasi internal, serta memahami dampaknya terhadap keadilan dan inklusi di lingkungan kerja. Selain itu, metode kualitatif deskriptif juga memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menempatkan konteks dalam penelitian secara utuh. Dalam kasus ini, 23 skripsi berfokus pada Kedeputan Bidang Administrasi di Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, di mana konteks politik, sosial, dan budaya menjadi faktor penting yang memengaruhi dinamika hubungan internal dan implementasi strategi komunikasi internal. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat menggali bagaimana faktor-faktor kontekstual ini memengaruhi pemahaman dan implementasi praktik strategi komunikasi internal, serta bagaimana kebijakan-kebijakan yang ada ditafsirkan dan dijalankan oleh berbagai pihak di dalam organisasi. Dengan demikian, metode kualitatif memberikan kerangka yang tepat untuk menggali kompleksitas dan nuansa dalam strategi komunikasi internal untuk meningkatkan kinerja pegawai di lembaga pemerintah yang terjadi dalam konteks yang lebih luas.

3.3 Informan Penjelasan tentang informan dalam konteks penelitian kualitatif merupakan hal yang penting untuk dipahami secara mendalam. Informan dapat didefinisikan sebagai individu atau kelompok yang memberikan data atau informasi yang diperlukan oleh peneliti untuk melengkapi serta mendukung tujuan

penelitian yang telah ditetapkan. Informan penelitian adalah orang-orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan, atau wawasan yang relevan dengan subjek penelitian yang sedang dilakukan. **56** Proses penentuan informan merupakan tahapan kritis dalam penelitian kualitatif. Peneliti harus mampu memilih informan yang tidak hanya memiliki akses ke informasi yang dibutuhkan, tetapi juga mampu memberikan wawasan yang kaya dan mendalam tentang subjek yang diteliti. Pemilihan informan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, salah satunya adalah dengan menggunakan purposive sampling. Purposive sampling dalam (Nikolopoulou, 2022) dapat diartikan sebagai kumpulan teknik pengambilan sampel non-probabilitas, yang mengacu pada pemilihan unit karena memiliki atribut yang sesuai dengan kebutuhan sampel peneliti. Dengan kata lain, unit-unit dipilih dalam purposive sampling ditentukan dengan sengaja sesuai dengan karakteristik yang diinginkan. Metode ini juga dikenal sebagai sampel berdasarkan penilaian, yang bergantung pada penilaian peneliti dalam mengidentifikasi individu, kasus, atau peristiwa yang dapat memberikan informasi terbaik untuk mencapai tujuan studi. Purposive sampling sering digunakan dalam penelitian kualitatif dan penelitian metode campuran, terutama bermanfaat ketika perlu menemukan kasus-kasus yang memiliki informasi yang kaya atau memaksimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas, meskipun memiliki risiko tinggi terhadap bias penelitian seperti bias pengamat. Selain itu, dalam penggunaannya, sampel purposif memungkinkan peneliti untuk secara selektif menyesuaikan pemilihan unit sampel dengan tujuan penelitian tertentu. Ini berarti peneliti dapat secara sadar memilih individu, kasus, atau peristiwa yang dianggap paling relevan atau informatif untuk memenuhi kebutuhan penelitian mereka. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang mendalam dan terperinci tentang fenomena yang mereka teliti, serta memberikan 24 fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi pengambilan sampel sesuai dengan perkembangan penelitian. Kemudian, purposive sampling juga memberikan kesempatan bagi

peneliti untuk memperoleh pemahaman yang lebih kaya tentang kompleksitas subjek yang diteliti. Dengan memungkinkan inklusi kasus-kasus yang unik atau representatif dari variasi yang ada dalam populasi, purposive sampling memfasilitasi analisis yang mendalam dan kontekstual terhadap fenomena yang diselidiki. Hal ini memperkuat relevansi dan kegunaan temuan penelitian, serta memberikan kontribusi yang berharga dalam pengembangan pengetahuan dalam berbagai bidang penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan purposive atau purposive sampling, hal ini dilakukan agar dapat memperoleh informasi dengan menggunakan kriteria tertentu yang nantinya akan relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria pemilihan informan yang penulis tentukan antara lain sebagai berikut: 1. Merupakan pegawai aktif di Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia 2. Memiliki posisi sebagai staff dan pimpinan pada Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia 3. Sudah bekerja di Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia minimal 1 tahun Alasan peneliti memilih kriteria tersebut yakni, peneliti ingin mengetahui informasi dan sudut pandang pimpinan Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI dalam hal strategi komunikasi internal dalam penerapan diversity, equity, & inclusion yang mana pimpinan memiliki wewenang besar dalam penentuan kebijakan serta memimpin Kedeputan. Kemudian, peneliti juga memilih pegawai yang sudah bekerja minimal 1 tahun karena ingin melihat sudut pandang terkait bagaimana penerapan strategi komunikasi internal tersebut, apakah sejauh ini sudah dapat menciptakan lingkungan kerja yang mencakup diversity, equity, & inclusion (DEI) yang tepat atau tidak dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Tabel 3.1 Daftar Nama Informan No. Narasumber Jabatan Keterangan 1 Faried Utomo. Deputi Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI Bertanggungjawab untuk memimpin dan memastikan kinerja Kedeputan Bidang Administrasi berjalan dengan efektif 2 Tri Dara Marhamah Kepala Subbagian Tata Usaha

Deputi Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI Memiliki tanggung jawab untuk mengelola informasi- informasi yang terdapat di Kedeputian Bidang Administrasi 25 3 M. Asye Cindy S. Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Deputi Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI Memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia di Sekretariat Kabinet RI 4 Ratih Widya Ningrum Peningkatan Kapasitas Pegawai Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana Kedeputian Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI Memiliki tanggung jawab untuk mengelola peningkatan kapasitas pegawai di Sekretariat Kabinet RI Nama-nama diatas dipilih karena sudah memenuhi kriteria yang sesuai sebagai informan penelitian. Selain itu, mereka juga memiliki peranan penting untuk secara bersama mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien. 2

20 24 40 3.4 Teknik Pengumpulan Data Fase yang krusial dalam sebuah penelitian adalah teknik pengumpulan data, hal ini karena nantinya yang dapat berpengaruh terhadap hasil penelitian. Teknik pengumpulan data melibatkan proses pengumpulan, pengukuran, serta analisis data yang teliti dengan menerapkan beragam teknik pengumpulan data yang telah teruji dan terbukti keandalannya. 11 12 15 17 22 24 26 39 52 Beberapa teknik pengumpulan data yang umum digunakan meliputi observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan kuesioner. Penggunaan teknik- teknik ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian dan memiliki tingkat keakuratan yang tinggi. Output yang dihasilkan dari proses teknik pengumpulan data ini kemudian menjadi landasan bagi peneliti untuk menilai kebenaran dari hipotesis yang mereka ajukan. Oleh karena itu, penting bagi peneliti untuk memverifikasi bahwa data yang mereka peroleh adalah tepat, kredibel, dan valid agar hasil penelitian yang dihasilkan dapat dipercaya dan memiliki relevansi yang optimal dalam konteks ilmiah (Laraswati, 2023) 3.4 16 30 53

1 Data Primer Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data primer dengan jenis wawancara. 5 7 33 Menurut Setyadin dalam

(Gunawan, 2017, p. 160), wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik. 16 35 Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dengan jenis wawancara adalah bentuk pembicaraan yang didasari oleh tujuan tertentu, yang mana pada prosesnya didahului beberapa pertanyaan informal. 5 7 Terkait dengan proses wawancara, terdapat dua pihak yang terlibat dimana pihak pertama berfungsi sebagai penanya atau interviewer, sedangkan pihak kedua memegang peran sebagai pemberi informasi atau information supplier (Gunawan, 2017, pp. 60-61). 26 Dengan menggunakan teknik pengumpulan data jenis wawancara, peneliti dapat memperoleh informasi yang mendalam sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan untuk mencapai tujuan penelitian. 5 Adapun untuk pelaksanaan wawancara pada penelitian ini akan dilakukan dengan bentuk wawancara semi- terstruktur. Wawancara semi-terstruktur adalah gabungan antara wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Dengan menggunakan bentuk ini, peneliti menyiapkan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada responden, namun tetap memiliki keleluasan untuk mengajukan pertanyaan tambahan yang tidak tercantum dalam daftar tersebut (Gumilang, 2022). Hal ini memberikan fleksibilitas kepada peneliti untuk mendapatkan informasi yang lebih komprehensif dan mendalam dari responden sesuai konteks, sekaligus memudahkan dalam perbandingan data yang dikumpulkan. 3.4.2 Data Sekunder Dalam mengembangkan metodologi penelitian, data sekunder dari studi kepustakaan memiliki peranan penting. 2 22 Peneliti menggunakan studi kepustakaan sebagai data sekunder yang melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai sumber ilmiah seperti buku, jurnal, dan literatur lainnya. Sebelum atau selama proses penelitian, penggunaan data sekunder membantu dalam memperoleh wawasan yang mendalam tentang topik yang diteliti (Sarosa, 2017). Selain itu, data sekunder juga dapat membantu merumuskan kerangka penelitian, memperjelas konsep-konsep kunci, dan memperkaya argumentasi. Melalui analisis terhadap beragam sumber yang relevan,

penelitian kepustakaan mampu memberikan landasan teoritis yang kokoh serta mendukung pemahaman yang lebih komprehensif tentang subjek yang diteliti.

3.5 Metode Pengujian Data

Metode pengujian data merujuk pada serangkaian teknik yang digunakan untuk mengevaluasi dan memeriksa data yang telah diperoleh dalam suatu penelitian. Tujuan utamanya adalah untuk menentukan keabsahan, ketepatan, dan validitas dari data tersebut sebelum data tersebut digunakan dalam analisis lebih lanjut atau interpretasi. Dengan menggunakan metode pengujian data, peneliti dapat memastikan bahwa data yang mereka gunakan dapat dipercaya dan akurat, sehingga meminimalisir risiko kesalahan dalam penarikan kesimpulan atau generalisasi. Metode ini sering melibatkan serangkaian langkah, termasuk verifikasi sumber data, pengecekan keakuratan entry data, dan penilaian terhadap kesesuaian data dengan tujuan penelitian. Dengan demikian, metode pengujian data menjadi landasan penting dalam memastikan kehandalan dan integritas hasil penelitian.

18 Menurut (Bachri, 2010), terdapat beberapa metode pengujian data yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif yakni uji kredibilitas (credibility), uji transferabilitas (transferability), uji dependabilitas (dependability), dan uji konfirmasi (confirmability).

2 Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengujian confirmability, sebagaimana confirmability ini juga bisa disebut sebagai pengujian objektivitas. Objektivitas penelitian dapat dikatakan terpenuhi jika hasilnya disetujui oleh berbagai pihak. Proses pengujian confirmability ini melibatkan perbandingan antara hasil penelitian dengan langkah-langkah yang diambil selama proses penelitian. Pengujian confirmability sering disamakan dengan pengujian dependability karena keduanya dapat dilakukan secara bersama. Pengujian confirmability melibatkan evaluasi terhadap hasil penelitian yang disesuaikan dengan langkah-langkah yang telah dilakukan. Tujuannya adalah agar peneliti dapat menemukan kejelasan dalam hasil yang dicari dan secara berkelanjutan memeriksa keandalan data.

3.6 Metode Analisis Data

Berdasarkan (Gunawan, 2017, p. 209) yang membahas tentang analisis data, analisis data dapat dikatakan sebagai tahapan krusial dalam proses penelitian karena dari sinilah hasil temuan, baik yang bersifat substansial maupun formal, akan diperoleh. Namun, analisis data kualitatif seringkali menantang karena tidak ada pedoman yang baku, prosesnya tidak berjalan secara linear, dan tidak ada aturan yang sistematis. Secara esensial, analisis data melibatkan kegiatan pengaturan, pengurutan, pengelompokan, pemberian kode/tanda, dan pengkategorian data sehingga temuan yang relevan dengan fokus penelitian dapat dihasilkan. **23 47** Melalui serangkaian aktivitas ini, data kualitatif yang sering tersebar dan bertumpuk-tumpuk dapat disederhanakan sehingga menjadi lebih mudah dipahami. Analisis data kualitatif sebenarnya dimulai sejak awal penelitian, ketika peneliti memilah-milah mana data yang benar-benar relevan dan berkontribusi pada upaya menjawab fokus penelitian yang ditetapkan. **26 42** Menurut Miles & Huberman dalam (Gunawan, 2017, pp. 210-212), terdapat tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif yakni: 1. Reduksi Data Reduksi data merupakan proses penting dalam analisis kualitatif yang melibatkan rangkuman, seleksi aspek penting, dan pencarian pola serta tema yang mendasar. **13 23 45** Tujuan dari reduksi data ini adalah untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan terfokus, sehingga mempermudah pengumpulan data. Dengan mereduksi data, peneliti dapat mengidentifikasi pola dan makna tersembunyi di balik informasi yang disajikan, yang kemudian menjadi landasan untuk memperjelas temuan yang dihasilkan. 2. Paparan Data Pemaparan data bukan hanya sekadar menampilkan informasi yang telah direduksi, tetapi juga mencakup proses penyajian yang strategis untuk memperjelas temuan dan mendorong pengambilan tindakan yang terarah. 28 Penyajian data ini melibatkan berbagai format, seperti uraian naratif dan matriks jaringan kerja, yang dipilih berdasarkan kompleksitas dan kebutuhan analisis. Misalnya, uraian naratif sering digunakan untuk menggambarkan secara rinci konteks dan temuan

utama, sementara matriks jaringan kerja dapat memberikan gambaran visual yang lebih mudah dipahami tentang hubungan antarvariabel. Melalui pemaparan data yang terstruktur ini, pembaca dapat dengan lebih baik memahami implikasi hasil penelitian dan merumuskan tindakan yang tepat. Dengan demikian, pemaparan data tidak hanya merupakan tahap formal dalam proses analisis, tetapi juga menjadi kunci untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam dan pengambilan keputusan yang berbasis bukti.

34 3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Penarikan kesimpulan adalah langkah terakhir dalam analisis data sebagaimana hasil penelitian disajikan secara deskriptif sesuai dengan objek penelitian yang diteliti. Proses penarikan kesimpulan ini tidak hanya didasarkan pada peninjauan menyeluruh terhadap kajian penelitian yang telah dilakukan, tetapi juga pada hasil analisis data yang telah dilakukan sebelumnya. Tahapan ini bukan hanya sekadar rangkuman dari temuan, tetapi juga menjadi dasar untuk melakukan verifikasi terhadap hasil penelitian. Verifikasi ini adalah bagian penting dari proses analisis kualitatif yang bersifat berkesinambungan, berulang, dan terus-menerus. Dengan melalui tahapan reduksi data, pemaparan data, dan penarikan kesimpulan, penelitian dapat memberikan gambaran yang komprehensif serta memberikan landasan yang kuat untuk pemahaman lebih lanjut dan pengambilan keputusan yang berkualitas. Sebagai proses yang saling melengkapi, ketiga tahapan ini membentuk sebuah siklus analisis yang menyeluruh dan menyumbang terhadap kesuksesan sebuah penelitian. Dalam penelitian kualitatif, metode analisis data juga dapat dilakukan dengan tahapan-tahapan coding atau pengodean sebagai berikut (Gunawan, 2017, pp. 241-269) : a. Open Coding Dalam proses open coding , peneliti juga menerapkan teknik seperti memberikan label pada unit-unit data yang telah diidentifikasi, menemukan pola-pola atau tema-tema yang muncul secara alami dari data, serta melakukan pencatatan secara rinci terhadap proses analisis yang dilakukan. Proses pembongkaran data mentah ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengeksplorasi variasi dan



kompleksitas informasi yang terkandung dalam data, sambil tetap mempertahankan fleksibilitas dalam menafsirkan temuan-temuan yang muncul. Dengan demikian, open coding tidak hanya merupakan awal dari proses analisis data kualitatif, tetapi juga menjadi landasan penting untuk tahapan analisis selanjutnya seperti axial coding dan selective coding . 2 29

b. Axial Coding : Axial coding merupakan tahapan penting dalam analisis data kualitatif yang digunakan setelah proses open coding . Pada tahap ini, peneliti mengambil data yang telah terkumpul dan dieksplorasi kembali dengan fokus pada membangun hubungan antara kategori-kategori yang telah diidentifikasi pada tahapan open coding. Proses ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana kategori-kategori tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain. Dalam proses axial coding , peneliti menggunakan paradigma pengodean yang mencakup faktor-faktor seperti kondisi, konteks, strategi interaksi, dan konsekuensi dari fenomena yang diamati. Paradigma ini membantu dalam menggambarkan struktur yang lebih mendalam dari data dan memahami pola-pola yang mendasarinya. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, peneliti dapat menafsirkan data dengan lebih terperinci dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana fenomena tersebut terjadi dan memengaruhi konteks yang lebih luas. Secara garis besar, axial coding membantu peneliti dalam mengembangkan pemahaman yang lebih kaya tentang hubungan antar kategori-kategori yang muncul dari data, sehingga memungkinkan mereka untuk merumuskan interpretasi yang lebih terperinci dan kompleks tentang fenomena yang diteliti. Proses ini juga mempersiapkan landasan yang kuat untuk langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif, seperti selective coding dan pengembangan teori.

c. Selective Coding : Selective coding merupakan tahapan akhir yang sangat penting dalam proses analisis data kualitatif. Setelah melalui proses axial coding, peneliti memilih kategori-kategori inti yang muncul dari data dan memusatkan perhatian pada pengembangan serta validasi hubungan-hubungan

antar kategori tersebut. Dalam proses selective coding , peneliti secara sistematis menghubungkan kategori-kategori inti yang telah diidentifikasi dengan kategori-kategori lain yang mungkin saling terkait atau memberikan kontribusi penting dalam memahami fenomena yang diamati. Hal ini dilakukan dengan memvalidasi hubungan-hubungan yang telah teridentifikasi dalam data, sehingga memastikan konsistensi dan akurasi dalam penyusunan interpretasi. Selain itu, peneliti juga memasukkan kategori-kategori yang terpilih ke dalam sebuah kerangka atau model yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Pendekatan ini membantu dalam menyusun narasi atau gambaran yang kohesif dan menyeluruh berdasarkan temuan-temuan utama yang dihasilkan dari analisis data. Dengan demikian, selective coding tidak hanya menghasilkan 30 interpretasi yang lebih mendalam dan kompleks, tetapi juga memberikan landasan yang kuat untuk pengembangan teori atau konsep yang relevan dengan fenomena yang diteliti.

3.7 Keterbatasan Penelitian Berdasarkan penjelasan yang tercantum pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta teori dan konsep, terdapat keterbatasan pada penelitian ini. Adapun keterbatasan penelitiannya yakni peneliti hanya melihat penerapan strategi komunikasi internal dalam penerapan diversity, equity, & inclusion yang diterapkan pada tahun 2023.

17 31 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 Kedeputan 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. 43 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 deputi. 4.2 Hasil dan Pembahasan 4.2.1 Strategi Komunikasi 33 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 Kedeputian 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 34 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 Kedeputian 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 35 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 menyuarakan 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 mnda. Karena kan

REPORT #22131221

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 36 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 tuih 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 diadain 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 nelpon 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) 37 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. 50 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 deputi 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.

41 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 dapat, 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 Kedepatian 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 komunikas
i 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 ke deputian, kita bisa jadi satu misalkan dari olahraga adain
lomba-lomba antar ke deputian, 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 ke deputian, para pegawai
dapat bersatu dalam berbagai kegiatan yang diadakan. Hal tersebut
dapat terwujud dalam kegiatan-kegiatan informal seperti lomba antar
ke deputian. 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 Kedeputusan 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 41 mencerminkan upaya untuk meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan pegawai secara professional. 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 Kedeputian Bidang Administrasi.

4. Tahap Evaluation Pada bagian untuk mengetahui tahap evaluation dalam strategi komunikasi yang diterapkan di Kedeputian 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) 42 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 a 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) 43 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 Informaan 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 harapkan 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 pinter 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 ke deputian 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 missskomunikasi. 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

44 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. **1** 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 Kedeputusan 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. 45 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. 21 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 Kedeputan 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 bis

a 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 Kedeputusan 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 Kedeputusan 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 benar-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. Ia menekankan 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 47 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-Gotacka, 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 purwekerto, banyak...lya 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

REPORT #22131221

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 48 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 Kedeputian 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 Kedeputian Bidang Administrasi diisi sesuai dengan kompetensi para pejabatnya, bukan berdasarkan asal daerah, suku, atau ras. Menurut Informan 2, faktor-faktor seperti

REPORT #22131221

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

REPORT #22131221

misalnya terkait 49 ngaruh ke yang tadi yang java centris itu nggak sih kalo yang aku liat di sini nggak 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 engga 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 dibeda-bedakan 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 professional (Wawancara, Cindy, 14 Mei 2024) 50 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 51 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 Kedepatian 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 Kedepatian 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 Kedepatian 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) 52

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 hubungin 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) 53 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 Kedepujian 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 pandang 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, 54 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 55 dipenuhi, bahkan kebutuhan-kebutuhan yang kalo misal kita

REPORT #22131221

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) 56 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.

29 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 bawahanan 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. 57 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 Kedeputian 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 Kedeputian 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 58 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. 10 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 deputi bidang administrasi yang memang deputi 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 Deputi Bidang Administrasi. Menurutnya, Deputi tersebut memiliki sifat yang cukup peka terhadap kondisi pegawai di bawahnya. Hal ini ditunjukkan dengan

kemampuan deputi untuk mempoleh informasi langsung ke pegawai-pegawai di bawahannya untuk menanyakan terkait ada masalah atau tidaknya. Selain itu, Informan 4 juga mengatakan bahwa Deputi 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 Deputi 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- 59 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 membeda-bedakan 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

Kedepujian 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, Kedepujian Bidang Administrasi sudah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang sangat setara, pernyataan ini juga telah dipertegas berulang kali olehnya. 60 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 Kedepujian Bidang Adminsitirasi, 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 Kedepujian 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 61 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 Kedeputan 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 Kedeputan 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 62 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



REPORT #22131221

dan diberikan perhatian yang baik oleh pimpinannya selama menjalankan tugas dan fungsi di Kedeputusan 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 63 memberikan yang terbaik ya. Kaya misalnya mereka kerjanya lebih semangat tadi yang manda 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. 54 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 64 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, mungghahan 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 65 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.

66 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 Kedeputian 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 67 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 Kedeputian 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 Kedeputian 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 Kedeputian Bidang Administrasi. Hal ini dikarenakan program tersebut tidak dilakukan berdasarkan saran-saran pegawai, tetapi berawal dari adanya inisiatif dan kesadaran Deputy Bidang Administrasi terkait pentingnya memperhatikan kesehatan mental para pegawainya. Dalam hal ini, program konseling tersebut dapat berjalan dikarenakan Deputy 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 Kedeputian 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 Kedepatian 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 Adminsitrasi 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. 4 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. 4 Pada beberapa program, tahap evaluasi ini juga melibatkan seluruh pegawai untuk memberikan tanggapan terkait evaluasinya yang sesuai dengan konsep 69 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 Kedeputusan 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 Kedeputusan 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 Kedeputusan 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 Kedeputan 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 Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI Temuan Penelitian Program Internal Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet RI Konseling Pendidikan & Pelatihan Pemetaan Minat & Bakat Coaching & Mentoring Strategi Komunikasi Research- Listening Research- Listening Research- Listening Research- Listening Inisiatif pimpinan terkait concern pada aspek kesehatan mental pegawai Kebutuhan untuk menyamarata kan pengetahuan dan meningkatkan kompetensi S p ara pegawai tanpa terkecuali Concern terhadap pentingnya memetakan pegawai

sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki, dengan harapan dapat lebih meningkatkan. Didasarkan dengan hasil tes yang dilakukan pada pemetaan minat & bakat 71 motivasi kerja & merasa nyaman dengan pekerjaannya. Planning- Decision Planning- Decision Planning- Decision Planning- Decision 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. Communication-Action Communication-Action Communication-Action Program yang dilakukan untuk membantu mengetahui dan menyelesaikan masalah psikologis pegawai yang ditangani oleh konselor, proses pendaftaran layanan program konseling dapat melalui aplikasi SETKAB SIAP, ataupun hadir langsung ke Biro yang menangani Program yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan dan kompetensi pegawai secara sama rata, diagendakan setiap tahunnya. Program yang dilakukan untuk memetakan pegawai berdasarkan minat & bakat yang dimiliki, melalui tes yang diberikan kepada tiap individu. Program tindak lanjut dari program pemetaan minat & bakat, untuk mengembangkan kompetensi sesuai dengan hasil tes. Evaluation Evaluation Evaluation Evaluation. Dilakukan di akhir program, melalui hasil pelaporan konseling. Dilakukan di akhir program & di setiap akhir tahun dengan mengirimkan memorandum kepada para pegawai untuk memberikan kritik & saran dari program. Dilakukan di akhir program, melalui hasil tes yang diperoleh. Dilakukan di akhir program setelah pelaksanaan Bentuk Horizontal & Horizontal, Horizontal & Horizontal, 72 Komunikasi Internal Diagonal Vertikal, & Diagonal Vertikal Vertikal, & Diagonal Komunikasi horizontal dilakukan oleh para pimpinan yang menerima laporan dari hasil konseling.

Komunikasi diagonal dilakukan saat berkonsultasi dengan konselor yang bukan merupakan pegawai dari Sekretariat Kabinet RI. Komunikasi horizontal dilakukan oleh pegawai di unit kerja pengembangan kapasitas pegawai yang membuat program pendidikan & pelatihan. Komunikasi vertikal dilakukan oleh pegawai terkait dengan pimpinan untuk proses pelaporan dan diskusi kebutuhan terkait pendidikan dan pelatihan para pegawai sesuai data yang diperoleh. Komunikasi diagonal dilakukan oleh pegawai dari unit kerja pengembangan kapasitas pegawai dengan berbagai unit kerja lainnya untuk mengkoordinasikan kebutuhan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai. 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. Komunikasi vertikal dilakukan antara pegawai bagian pengembangan kapasitas pegawai untuk diskusi serta pelaporan hasil pemetaan minat & bakat. Komunikasi horizontal dilakukan oleh pegawai di unit kerja pengembangan kapasitas pegawai serta para pimpinan untuk memproses tahapan awal-akhir program coaching & mentoring. Komunikasi vertikal dilakukan oleh pegawai di unit kerja pengembangan kapasitas pegawai dengan pimpinan untuk diskusi kebutuhan dan tindak lanjut. Komunikasi diagonal dilakukan dengan unit kerja lain, terkait dengan coaching & mentoring yang akan dilakukan setelah hasil pemetaan minat & bakat. Penerapan DEI Diversity & Inclusion Diversity & Equity Diversity, Equity, & Inclusion Diversity & Equity Aspek-aspek internal dalam individu tiap pegawainya juga Komposisi keberagaman pegawai difasilitasi untuk berkembang Keberagaman pegawai diakomodir sesuai dengan minat dan bakat individu, agar Keberagaman pegawai yang sudah dipetakan berdasarkan hasil pemetaan 73 diperhatikan dan dihargai oleh organisasi, khususnya dalam aspek masalah psikologis individu secara sama rata dapat memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi & rasa yang lebih nyaman dalam bekerja 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 74 tersendiri yang lebih ditonjolkan dalam programnya. Baik dari aspek diversity, equity, & inclusion yang diterapkan pada program, disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan program. 75 BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan Kesimpulan dari penelitian ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan kebijakan dalam menjaga situasi kenyamanan di tengah keberagaman pegawai dalam membentuk strategi komunikasi internal di Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah mengenai bagaimana strategi komunikasi internal diterapkan dalam konteks keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahapan strategi komunikasi yang dikemukakan telah diimplementasikan dengan baik, sesuai dengan cakupan tahap research-listening, planning-decision, communication-action, dan evaluation . Pada tahap research-listening , seluruh program melewati tahapan tersebut untuk menjadi dasar pelaksanaan. Tetapi yang menjadi perhatian adalah tahap research-listening terkait dengan adanya program konseling di Kedeputan Bidang Administrasi yang menunjukkan inisiatif dan kesadaran pimpinan terhadap pentingnya kesehatan mental pegawai. Inisiatif ini tidak hanya berdasarkan saran pegawai, tetapi berangkat dari kesadaran bahwa kesehatan mental adalah faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Pimpinan Kedeputan Bidang Administrasi juga

dikenal peka terhadap kebutuhan pegawai, sering turun langsung menanyakan masalah yang mereka hadapi. Kesadaran ini menunjukkan komitmen pimpinan untuk menjaga kesejahteraan pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap lingkungan kerja yang kondusif. Pada tahap planning-decision, penelitian menemukan bahwa pegawai dari unit kerja terkait selalu dilibatkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan keterbukaan pimpinan terhadap masukan dan kritik dari pegawai, di mana setiap saran dipertimbangkan dengan matang dan dihargai. Keterlibatan pegawai dalam proses ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki tetapi juga memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan aspirasi mereka. Ini menegaskan pentingnya komunikasi yang inklusif dan partisipatif dalam membangun strategi yang efektif dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Tahap communication-action menunjukkan implementasi program-program yang ditemukan dalam penelitian seperti adanya program konseling, pendidikan dan pelatihan, coaching & mentoring, pemetaan minat dan bakat, serta kegiatan informal lainnya. Penyebaran informasi dilakukan melalui berbagai saluran, termasuk WA Group, aplikasi Setkab Siap, dan memorandum, yang memastikan tanggung jawab tiap unit kerja atas informasi yang diterima. Adanya metode tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa informasi penting mencapai seluruh pegawai secara efisien dan tepat waktu, serta mendorong keterlibatan aktif dalam berbagai program yang ditawarkan. Pada tahap terakhir yakni evaluation, dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas program dan menjadi dasar perbaikan atau inovasi baru. Evaluasi ini melibatkan seluruh pegawai untuk memberikan tanggapan. Keterlibatan pegawai dalam tahap evaluasi memastikan bahwa umpan balik yang diberikan akurat dan relevan, serta memungkinkan perbaikan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan. **3** Ini juga mencerminkan komitmen organisasi terhadap transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan program. Penelitian ini juga menemukan bahwa dalam praktik sehari-hari, komunikasi internal di

Kedeputian Bidang Administrasi dilakukan secara horizontal, vertikal, dan diagonal, dengan komunikasi vertikal paling sering terjadi. Pimpinan menunjukkan keterbukaan terhadap komunikasi dua arah dengan pegawai. Ini memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan untuk menyuarkan pendapat mereka dan berpartisipasi aktif dalam proses komunikasi, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dari strategi komunikasi yang diterapkan, penelitian ini menemukan bahwa seluruh aspek pendekatan DEI yakni diversity, equity, dan inclusion telah diakomodir dengan sangat baik. Keberagaman, kesejahteraan, pengembangan, dan kenyamanan pegawai diperhatikan, sehingga mereka merasa diterima, dihargai, dan dianggap sebagai bagian penting dari organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi aspek DEI dalam strategi komunikasi internal dapat menciptakan dampak signifikan terhadap kinerja dan kenyamanan pegawai. Penelitian ini juga menyoroti bahwa sejauh ini belum ada penelitian yang membahas keterkaitan strategi komunikasi dengan pendekatan DEI. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam memahami bagaimana strategi komunikasi dapat diintegrasikan dengan pendekatan DEI untuk mencapai hasil yang optimal dalam organisasi.

5.2 Saran Pada penelitian ini telah menunjukkan bagaimana strategi komunikasi internal dalam penerapan diversity, equity, & inclusion pada lembaga pemerintah. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini dipengaruhi oleh sejauh mana kredibilitas informasi yang diberikan oleh informan, sehingga menghasilkan pandangan dan interpretasi terhadap konsep yang sesuai diinginkan oleh penulis. Selain itu, penelitian ini tentu masih memiliki keterbatasan, sehingga penelitian lanjutan sangat diperlukan di masa mendatang. Adapun saran akademis dan praktis yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian berikutnya adalah sebagai berikut:

5.2.1 Saran Akademis 1. Penelitian ini dapat dijadikan sumber referensi untuk membuat penelitian lanjutan dengan fokus utama yang berbeda, seperti terkait dengan iklim organisasi atau budaya organisasi 77

REPORT #22131221

5.2.2 Saran Praktis 1. Peneliti berharap agar Kedeputian Bidang Administrasi dapat mengoptimalkan lagi untuk program terkait pemetaan minat bakat serta coaching & mentoring agar dapat terus berjalan secara merata 2. Peneliti berharap agar tiap pegawai dapat lebih berinisiatif untuk memaksimalkan komunikasi diagonal dalam hal pelaporan atau koordinasi untuk meminimalisir misskomunikasi 3. Strategi komunikasi internal dalam penerapan DEI dapat diimplementasikan pada organisasi/perusahaan yang ingin mencoba mengakomodir keberagaman menjadi lingkungan kerja yang adil dan inklusif. 78



REPORT #22131221

Results

Sources that matched your submitted document.

● IDENTICAL ● CHANGED TEXT

INTERNET SOURCE		
1.	1.03% talkactive.co.id	● ●
	https://talkactive.co.id/mengenal-komunikasi-horizontal-vertikal-dan-diagonal-...	
INTERNET SOURCE		
2.	0.37% eprints.upj.ac.id	●
	https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6701/10/BAB%20III%20.pdf	
INTERNET SOURCE		
3.	0.36% eprints.upj.ac.id	●
	https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/8103/14/BAB%20III.pdf	
INTERNET SOURCE		
4.	0.28% bedukpaper.blogspot.com	●
	https://bedukpaper.blogspot.com/2017/11/perencanaan-program-kerja-public...	
INTERNET SOURCE		
5.	0.27% repository.upi.edu	●
	http://repository.upi.edu/23982/6/S_MIK_100736_Chapter3.pdf	
INTERNET SOURCE		
6.	0.21% portалуqb.ac.id:808	●
	http://portалуqb.ac.id:808/530/3/3.BAB%20I.pdf	
INTERNET SOURCE		
7.	0.21% eskripsi.usm.ac.id	●
	https://eskripsi.usm.ac.id/files/skripsi/B11A/2015/B.111.15.0092/B.111.15.0092-0..	
INTERNET SOURCE		
8.	0.2% digilib.uinsa.ac.id	●
	http://digilib.uinsa.ac.id/19111/5/Bab%202.pdf	
INTERNET SOURCE		
9.	0.2% file.upi.edu	●
	http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._MANAJEMEN_FPEB/197207152003121..	



REPORT #22131221

INTERNET SOURCE		
10.	0.18% myrobin.id	●
	https://myrobin.id/pojok-hrd/cara-mengelola-diversity-di-perusahaan/	
INTERNET SOURCE		
11.	0.18% ettheses.iainponorogo.ac.id	●
	http://ettheses.iainponorogo.ac.id/28424/1/UPL0D%20ETHESIS.docx	
INTERNET SOURCE		
12.	0.17% repository.uinjkt.ac.id	●
	https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/43910/1/TESHA%20...	
INTERNET SOURCE		
13.	0.16% elibrary.unikom.ac.id	●
	https://elibrary.unikom.ac.id/801/9/UNIKOM_SETYO%20BUDI%20RAHARJO_BAB..	
INTERNET SOURCE		
14.	0.16% e-journal.unwiku.ac.id	●
	https://e-journal.unwiku.ac.id/isip/index.php/DA/article/download/26/27	
INTERNET SOURCE		
15.	0.16% jurmafis.untan.ac.id	●
	https://jurmafis.untan.ac.id/index.php/governance/article/download/2561/1000...	
INTERNET SOURCE		
16.	0.15% repository.radenintan.ac.id	●
	http://repository.radenintan.ac.id/33104/1/Awal%20-%20BAB%20II%20dan%20...	
INTERNET SOURCE		
17.	0.14% lib.unnes.ac.id	●
	http://lib.unnes.ac.id/23291/1/1301411062.pdf	
INTERNET SOURCE		
18.	0.14% eprints2.undip.ac.id	●
	https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/7553/6/BAB%203.pdf	
INTERNET SOURCE		
19.	0.13% siat.ung.ac.id	●
	https://siat.ung.ac.id/files/wisuda/2018-2-1-57201-531411093-bab1-0112201804...	
INTERNET SOURCE		
20.	0.13% e-journal.uajy.ac.id	●
	http://e-journal.uajy.ac.id/27811/2/150905733%201.pdf	



REPORT #22131221

INTERNET SOURCE		
21. 0.13%	jurnal.unived.ac.id <i>https://jurnal.unived.ac.id/index.php/prof/article/download/6129/4546/</i>	●
INTERNET SOURCE		
22. 0.13%	ejurnal-unespadang.ac.id <i>https://ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/MJ/article/view/578/575</i>	●
INTERNET SOURCE		
23. 0.13%	eprints.upnyk.ac.id <i>http://eprints.upnyk.ac.id/24095/1/Penelitian%20Kualitatif%20Eko%20mUrdiy...</i>	●
INTERNET SOURCE		
24. 0.13%	ojs.daarulhuda.or.id <i>https://ojs.daarulhuda.or.id/index.php/Socius/article/download/249/273</i>	●
INTERNET SOURCE		
25. 0.13%	perpustakaan.bappenas.go.id <i>https://perpustakaan.bappenas.go.id/e-library/file_upload/koleksi/migrasi-data...</i>	●
INTERNET SOURCE		
26. 0.12%	eprints.uny.ac.id <i>https://eprints.uny.ac.id/53702/4/4.%20TAS%20BAB%20III%2013416244009.pdf</i>	●
INTERNET SOURCE		
27. 0.11%	www.humasindonesia.id <i>https://www.humasindonesia.id/berita/4-hal-yang-bisa-dievaluasi-lewat-penera..</i>	●
INTERNET SOURCE		
28. 0.11%	repository.upi.edu <i>http://repository.upi.edu/8532/11/t_ling_0908050_chapter3.pdf</i>	●
INTERNET SOURCE		
29. 0.11%	www.titaninfra.com <i>https://www.titaninfra.com/pengembangan-sdm-di-lingkungan-pertambangan-...</i>	●
INTERNET SOURCE		
30. 0.11%	repository.umj.ac.id <i>https://repository.umj.ac.id/17233/12/12.%20BAB%203.pdf</i>	●
INTERNET SOURCE		
31. 0.11%	manajemen.uma.ac.id <i>https://manajemen.uma.ac.id/2024/01/keberagaman-dalam-organisasi-mengha..</i>	●



REPORT #22131221

INTERNET SOURCE		
32.	0.1% repository.unsil.ac.id http://repository.unsil.ac.id/776/5/BAB%203.pdf	●
INTERNET SOURCE		
33.	0.1% repository.unika.ac.id http://repository.unika.ac.id/19418/4/14.E1.0219%20CAHYANINGRUM%20SETIO...	●
INTERNET SOURCE		
34.	0.1% repository.umsu.ac.id http://repository.umsu.ac.id/bitstream/handle/123456789/7330/SKRIPSI%20AN...	●
INTERNET SOURCE		
35.	0.09% media.neliti.com https://media.neliti.com/media/publications/105145-ID-pengumpulan-data-dal...	●
INTERNET SOURCE		
36.	0.09% journal.ipb.ac.id https://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalkmp/article/download/25198/16383/	●
INTERNET SOURCE		
37.	0.09% www.gramedia.com https://www.gramedia.com/literasi/komunikasi-organisasi/	●
INTERNET SOURCE		
38.	0.08% siat.ung.ac.id https://siat.ung.ac.id/files/wisuda/2014-1-1-61201-931410081-bab1-1408201407...	●
INTERNET SOURCE		
39.	0.08% repository.uinsaizu.ac.id https://repository.uinsaizu.ac.id/7020/2/STRATEGI%20KOMUNIKASI%20INTERN...	●
INTERNET SOURCE		
40.	0.08% repository.unpas.ac.id http://repository.unpas.ac.id/61294/6/BAB%20III.pdf	●
INTERNET SOURCE		
41.	0.07% www.pencarikerja.com https://www.pencarikerja.com/2023/02/tertarik-bergabung-dengan-lembaga-ad..	●
INTERNET SOURCE		
42.	0.07% repo.uinsatu.ac.id http://repo.uinsatu.ac.id/11551/8/6.%20BAB%20III.pdf	●



REPORT #22131221

INTERNET SOURCE		
43.	0.07% repository.uma.ac.id https://repository.uma.ac.id/jspui/bitstream/123456789/13626/1/161801112%20...	●
INTERNET SOURCE		
44.	0.07% www.birdsnbees.co.id https://www.birdsnbees.co.id/apa-saja-manfaat-menghargai-perbedaan/	●
INTERNET SOURCE		
45.	0.06% repository.iainponorogo.ac.id https://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/METODE%20PENELITIAN%20KUALI...	●
INTERNET SOURCE		
46.	0.06% www.ruangkerja.id https://www.ruangkerja.id/blog/pelatihan-dan-pengembangan-karyawan	●
INTERNET SOURCE		
47.	0.06% uin-malang.ac.id https://uin-malang.ac.id/r/100601/analisis-data-penelitian-kualitatif-sebuah-pe...	●
INTERNET SOURCE		
48.	0.06% repository.iainkudus.ac.id http://repository.iainkudus.ac.id/6296/5/5.%20Bab%20II.pdf	●
INTERNET SOURCE		
49.	0.06% e-journal.uajy.ac.id http://e-journal.uajy.ac.id/292/2/1KOM03526.pdf	●
INTERNET SOURCE		
50.	0.06% www.kompasiana.com https://www.kompasiana.com/velicitasnoval/6614234cc57afb1ae42f3235/landa...	●
INTERNET SOURCE		
51.	0.06% repository.uinjkt.ac.id https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/71346/1/FIROL%20M.	●
INTERNET SOURCE		
52.	0.05% www.academia.edu https://www.academia.edu/30460161/Karya_ilmiah_tentang_musik_EDM_by_fa..	●
INTERNET SOURCE		
53.	0.05% repository.uinsaizu.ac.id https://repository.uinsaizu.ac.id/26606/1/NUNI%20SANABILA-NILAI-NILAI%20DA..	●



REPORT #22131221

INTERNET SOURCE

54. **0.05%** citalahab.desa.id

<https://citalahab.desa.id/pemberdayaan-perempuan-dalam-kesehatan-memba...>



INTERNET SOURCE

55. **0.04%** definisiahli.blogspot.com

<https://definisiahli.blogspot.com/2020/04/komunikasi-organisasi.html>



INTERNET SOURCE

56. **0.04%** elibrary.unikom.ac.id

https://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/1612/9/UNIKOM_41815089_RIZKY%20OK..



INTERNET SOURCE

57. **0.02%** repository.uir.ac.id

<https://repository.uir.ac.id/781/2/bab2.pdf>



INTERNET SOURCE

58. **0.01%** eprints.pknstan.ac.id

http://eprints.pknstan.ac.id/1637/5/06.%20Bab%20II_Anas%20Purnayanu%20A...



● QUOTES

INTERNET SOURCE

1. **0.02%** www.humasindonesia.id

<https://www.humasindonesia.id/berita/4-hal-yang-bisa-dievaluasi-lewat-penera..>