

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. 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.

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 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. *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 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). 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. 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.

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 Deputy Bidang Administrasi:

Pasal 22

Deputi Bidang Administrasi mempunyai tugas membantu Sekretaris Kabinet dalam menyelenggarakan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Kabinet, pemberian pelayanan dan dukungan administrasi perencanaan, keuangan, penyediaan sarana dan prasarana, pengelolaan barang milik negara, serta pelayanan dan dukungan administrasi lainnya di lingkungan Sekretariat Kabinet, serta pemberian dukungan pemikiran, teknis, dan administrasi dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, dan Pejabat lainnya kepada Tim Penilai Akhir.

Gambar 1.1 Tugas Deputy Bidang Administrasi
Sumber: Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2020

Kedeputian 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 Kedeputian Bidang Administrasi, terdapat banyak sekali keberagaman latar belakang pegawai yang memungkinkan timbulnya masalah-masalah internal dalam organisasi. Tetapi pada fenomena praktik kerjanya, sejauh ini Kedeputian 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, Kedeputian 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 Kedeputian 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 ditugaskan, belajar praktik komunikasi dengan pimpinan, hingga pada akhirnya kelompok-kelompok tersebut juga ditugaskan untuk melakukan *performance*. Setelah masa awal penerimaan pegawai di Kedeputian 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.

Kemudian untuk rujukan penelitian kedua yang berjudul “Analisa Strategi *Diversity Analytic* pada Suatu Perusahaan” 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.

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 Kedeputan Bidang Administrasi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yakni:

Mengetahui strategi komunikasi internal dengan menerapkan pendekatan *diversity, equity, & inclusion* (DEI) pada Kedeputan 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 strategi komunikasi internal organisasi dalam praktiknya.