



Peran Komunikasi Korporat dalam Internalisasi Budaya Kerja Berintegritas dan Profesional di Lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden

Hairy Akbar Setiawan¹, Suhardi²

^{1,2} Universitas Pamulang

e-mail: dosen02948@unpam.ac.id

Article Info

Article history:

Received Juni 27, 2026

Revised Juli 09, 2026

Accepted Juli 31, 2026

Keywords:

Corporate Communication, Work Culture, Value Internalization, Integrity, Professionalism, Internal Communication, Organizational Culture, Communication Strategy

ABSTRACT

This study aims to analyze in depth the strategic role of corporate communication in the process of internalizing a work culture based on integrity and professionalism within the Secretariat of the Presidential Advisory Council (Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden/Setwantimpres). As a strategic state-support institution, Setwantimpres requires its personnel not only to understand the values of integrity and professionalism but also to consciously embrace and consistently implement these values in their daily work practices. The study focuses on the potential gap between the organization's espoused values and their actual implementation in practice (values-in-use). From a theoretical perspective, this research argues that corporate communication (Van Riel & Fombrun) serves as a strategic managerial mechanism that facilitates the process of internalization (O'Reilly & Chatman). Within Schein's Organizational Culture framework, corporate communication is positioned as an essential medium for transforming abstract organizational values from the level of artifacts and espoused values into basic underlying assumptions that guide employees' behavior. This theoretical linkage provides the primary justification for examining communication strategies as a critical determinant of successful cultural internalization. Accordingly, the study addresses three main objectives: (1) to analyze the corporate communication strategies implemented within Setwantimpres, (2) to evaluate the effectiveness of communication media and channels in supporting the internalization of organizational values, and (3) to identify the challenges encountered in the implementation process. This research contributes to the existing literature by addressing a research gap, namely examining corporate communication as a strategic managerial function rather than merely a tactical communication activity within the unique context of a high-level state institution. This study employs a qualitative approach using a case study design. Consistent with the constructivist paradigm, the research seeks to understand how the reality of organizational work culture is socially constructed and interpreted by organizational members through communication processes. To ensure methodological rigor, data were collected through methodological triangulation, including in-depth interviews, non-participant observation, and document analysis involving informants selected through purposive sampling. Data were analyzed using the interactive model developed by Miles, Huberman, and Saldaña, ensuring the depth, credibility, and trustworthiness of the research findings.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.





Article Info

Article history:

Received Juni 27, 2026

Revised Juli 09, 2026

Accepted Juli 31, 2026

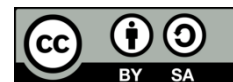
Keywords:

Komunikasi Korporat, Budaya Kerja, Internalisasi Nilai, Integritas, Profesionalisme, Komunikasi Internal, Budaya Organisasi, Strategi Komunikasi

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran strategis komunikasi korporat dalam proses internalisasi budaya kerja berintegritas dan profesional di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden (Setwantimpres). Tuntutan pada lembaga pendukung strategis kenegaraan ini mengharuskan aparatur tidak hanya memahami nilai integritas dan profesionalisme, tetapi juga dengan kesadaran penuh untuk menerapkan serta menghayatinya dalam perilaku kerja sehari-hari. Fokus penelitian ini adalah adanya potensi kesenjangan (*gap*) antara nilai-nilai yang dicanangkan (*espoused values*) dengan praktik di lapangan (*values-in-use*). Secara teoretis, penelitian ini berargumen bahwa komunikasi korporat (Van Riel & Fombrun) berfungsi sebagai mekanisme manajerial strategis untuk memfasilitasi proses internalisasi (O'Reilly & Chatman). Komunikasi korporat diposisikan sebagai medium esensial yang, dalam kerangka Budaya Organisasi (Schein), diperlukan untuk mentransformasikan nilai-nilai abstrak tersebut dari level slogan (artefak dan *espoused values*) menjadi keyakinan mendasar (*basic underlying assumptions*) yang memandu perilaku. Keterkaitan variabel ini menjadi justifikasi utama mengapa analisis strategi komunikasi menjadi krusial untuk memahami keberhasilan internalisasi budaya. Tujuan penelitian dijabarkan dalam tiga fokus yang terarah: (1) Menganalisis strategi komunikasi korporat yang diterapkan, (2) Mengevaluasi efektivitas media dan saluran komunikasi dalam mendukung internalisasi, dan (3) Mengidentifikasi hambatan implementasi. Posisi penelitian ini mengisi celah (*research gap*) dengan mengkaji komunikasi korporat sebagai fungsi strategis-bukan sekadar taktis-dalam konteks unik lembaga tinggi negara. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain studi kasus. Selaras dengan paradigma konstruktivisme, penelitian berupaya memahami bagaimana realitas budaya kerja 'dikonstruksikan' dan 'dimaknai' oleh para aparatur melalui proses komunikasi. Untuk menjaga konsistensi metodologis, pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui triangulasi teknik (wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan analisis dokumen) dengan informan yang dipilih secara purposive sampling. Analisis data dilakukan secara konsisten menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña untuk memastikan kedalaman dan kredibilitas temuan.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Hairy Akbar Setiawan

Universitas Pamulang

dosen02948@unpam.ac.id

PENDAHULUAN

Dewan Pertimbangan Presiden merupakan lembaga negara yang bertugas memberikan nasihat dan pertimbangan kepada Presiden dalam menjalankan kekuasaan pemerintahan negara. Dalam konteks tugas strategis tersebut, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden memiliki posisi sentral sebagai organisasi pendukung yang menyediakan dukungan teknis dan administrasi bagi Dewan. Dokumen Laporan Kinerja Setwantimpres Tahun 2025 menegaskan bahwa Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden menyelenggarakan fungsi penyusunan



program dan anggaran, pengelolaan data dan informasi kebijakan, dukungan sidang dan rapat, koordinasi dengan instansi pemerintah, urusan keuangan, tata usaha, kepegawaian, kearsipan, kerumahtanggaan, BMN, keprotokolan, TIK, kehumasan, serta penyiapan laporan pelaksanaan tugas Dewan.

Keberhasilan Setwantimpres tidak hanya ditentukan oleh tersedianya prosedur dan struktur kerja, tetapi juga oleh sejauh mana aparatur menginternalisasi budaya kerja yang berintegritas dan profesional. Integritas dalam penelitian ini dimaknai sebagai konsistensi antara nilai, ucapan, kebijakan, dan tindakan yang etis, akuntabel, serta dapat dipertanggungjawabkan. Profesionalisme dimaknai sebagai kapasitas bekerja secara kompeten, cepat, tepat, adaptif, berbasis data, aman, dan berorientasi pelayanan.

Dokumen internal yang dilampirkan menunjukkan bahwa Setwantimpres berada dalam konteks perubahan kelembagaan dan tata kelola. Pada tahun 2025, organisasi menghadapi kondisi transisi karena belum dilantiknya Anggota Dewan Pertimbangan Presiden periode 2024–2029 secara definitif, sehingga sebagian indikator dan pola kerja memerlukan penyesuaian. Pada saat yang sama, organisasi tetap dituntut mempertahankan kesiapan layanan, memperkuat tata kelola kinerja, menjaga akuntabilitas anggaran, dan memperkuat transformasi digital.

Kondisi tersebut menjadikan komunikasi korporat semakin penting. Komunikasi korporat bukan hanya proses menyampaikan informasi dari pimpinan kepada pegawai. Dalam organisasi publik, komunikasi korporat berfungsi sebagai mekanisme pembentukan makna bersama, penyelarasan arah strategis, penguatan identitas kelembagaan, penerjemahan kebijakan, dan pengendalian perubahan budaya kerja. Nilai integritas dan profesionalisme hanya akan menjadi slogan apabila tidak diterjemahkan ke dalam pesan yang jelas, saluran yang efektif, keteladanan pimpinan, forum dialog, SOP yang operasional, sistem digital yang aman, dan umpan balik yang berkelanjutan.

Dokumen pemutakhiran SOP Setwantimpres Tahun 2026 memperlihatkan bahwa komunikasi internal dan tata kelola kerja diarahkan pada pembaruan SOP agar sejalan dengan SIA-SPBE, proses bisnis, arsitektur data, input-output kerja, dan nomenklatur jabatan baru. Dokumen tersebut juga mendorong pengarsipan digital melalui Nadie dan Data Platform, penggunaan strategi backup 3-2-1, penerapan TTE, email kedinasan domain Wantimpres, serta migrasi komunikasi internal dari WhatsApp ke Signal sebagai aplikasi yang dinilai lebih aman. Artinya, nilai integritas diterjemahkan ke dalam keamanan data, akuntabilitas dokumen, dan perlindungan informasi, sedangkan profesionalisme diterjemahkan ke dalam standar layanan yang terdokumentasi dan terukur.

Pada saat yang sama, usulan pokok-pokok Renstra Wantimpres RI Tahun 2025–2029 menegaskan arah kelembagaan menuju lembaga pemberi nasihat dan pertimbangan yang berkualitas kepada Presiden, melaksanakan prinsip tata kelola organisasi yang baik, serta melakukan penguatan kapasitas kelembagaan secara berkelanjutan. Indikator seperti Nilai SAKIP, Indeks SPBE, indeks kepuasan layanan, tindak lanjut pengaduan masyarakat, dan jumlah inovasi birokrasi menunjukkan bahwa budaya kerja yang diinginkan bersifat terukur, berbasis kinerja, dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting untuk menganalisis secara mendalam bagaimana komunikasi korporat berperan dalam menginternalisasi budaya kerja berintegritas dan profesional di lingkungan Setwantimpres. Fokus penelitian tidak berhenti pada ada atau tidaknya pesan budaya kerja, tetapi menelaah bagaimana pesan tersebut dirumuskan, disalurkan, dimaknai, diterima, dinegosiasikan, dan dipraktikkan oleh aparatur pada level strategis, manajerial, dan operasional.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah menguraikan keterkaitan erat antara



komunikasi korporat sebagai mekanisme dan internalisasi budaya sebagai tujuan, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi komunikasi korporat yang diterapkan Setwantimpres dalam menginternalisasi budaya kerja berintegritas dan profesional?
2. Sejauh mana efektivitas media dan saluran komunikasi internal dalam mendukung pemahaman, keterlibatan, dan perilaku aparatur terhadap nilai integritas dan profesionalisme?
3. Apa saja hambatan struktural, kultural, teknis, dan komunikasi yang memengaruhi implementasi strategi komunikasi korporat dalam pembentukan budaya kerja ideal di Setwantimpres?
4. Bagaimana dokumen internal, forum koordinasi, pemutakhiran SOP, dan agenda reformasi birokrasi memperkuat atau menghambat proses internalisasi nilai?

Tujuan Penelitian

Selaras dan konsisten dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka penelitian ini secara spesifik bertujuan untuk:

1. Menganalisis strategi komunikasi korporat yang diterapkan Setwantimpres dalam menanamkan nilai integritas dan profesionalisme.
2. Mengevaluasi efektivitas saluran komunikasi internal, baik formal maupun informal, dalam membentuk pemahaman kognitif, keterlibatan afektif, dan perilaku kerja.
3. Mengidentifikasi hambatan dan tantangan implementasi komunikasi korporat dalam proses internalisasi budaya kerja.
4. Menyusun rekomendasi strategis untuk optimalisasi komunikasi korporat dan penguatan budaya kerja berintegritas serta profesional.

Landasan Teori

Untuk menganalisis peran komunikasi korporat dalam internalisasi budaya kerja berintegritas dan profesional, penelitian ini menggunakan beberapa konsep kunci sebagai berikut:

Komunikasi Korporat

Komunikasi korporat merupakan fungsi manajemen yang bertujuan mengoordinasikan seluruh aktivitas komunikasi internal maupun eksternal organisasi untuk membangun dan mempertahankan reputasi yang baik di hadapan para pemangku kepentingan (Van Riel & Fombrun, 2007). Van Riel (dalam Argenti, 2013) menjelaskan bahwa komunikasi korporat merupakan instrumen manajemen strategis yang digunakan untuk menciptakan keselarasan seluruh aktivitas komunikasi organisasi sehingga mampu membangun citra dan reputasi positif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, komunikasi korporat difokuskan pada dimensi komunikasi internal. Menurut Welch dan Jackson (2007), komunikasi internal merupakan proses yang dirancang secara sistematis untuk membangun pemahaman, keterlibatan, dan komitmen anggota organisasi. Oleh karena itu, komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk membangun pemahaman bersama mengenai nilai organisasi (*cognitive*), menumbuhkan keterikatan emosional terhadap nilai tersebut (*affective*), serta mendorong implementasi nilai dalam perilaku kerja sehari-hari (*behavioral*).

Budaya Kerja (Budaya Organisasi)

Budaya kerja merupakan bagian dari budaya organisasi yang mencerminkan sistem nilai, keyakinan, asumsi dasar, serta norma perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi



(Robbins & Judge, 2017). Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri atas tiga tingkatan, yaitu artefak (*artifacts*) sebagai bentuk budaya yang tampak secara fisik, nilai yang diyakini (*espoused values*) berupa visi, tujuan, dan nilai resmi organisasi, serta asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) yang telah mengakar sehingga menjadi pedoman perilaku tanpa disadari.

Dalam konteks penelitian ini, nilai integritas dan profesionalisme pada awalnya berada pada tingkat *espoused values*. Melalui proses komunikasi dan pembiasaan yang berkelanjutan, kedua nilai tersebut diharapkan berkembang menjadi *basic underlying assumptions* sehingga menjadi bagian dari budaya kerja organisasi.

Internalisasi Budaya Kerja

Internalisasi merupakan proses ketika individu mengadopsi nilai dan norma organisasi hingga menjadi bagian dari sistem nilai pribadinya (O'Reilly & Chatman, 1986). Proses ini lebih mendalam dibandingkan kepatuhan (*compliance*) yang hanya didorong oleh aturan, hukuman, atau imbalan. Internalisasi menunjukkan bahwa individu meyakini nilai organisasi sebagai sesuatu yang benar sehingga tetap menerapkannya meskipun tanpa pengawasan.

Dalam penelitian ini, internalisasi dipahami sebagai proses perubahan dari sekadar mengetahui nilai integritas dan profesionalisme menuju keyakinan yang tertanam dalam diri aparatur sehingga tercermin secara konsisten dalam perilaku kerja.

Konsep Integritas dan Profesionalisme

Integritas merupakan konsistensi antara nilai, perkataan, dan tindakan yang diwujudkan melalui kejujuran, transparansi, tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap kode etik (Palanski & Yammarino, 2007). Dalam organisasi sektor publik, khususnya lembaga pemerintahan, integritas menjadi fondasi utama dalam mewujudkan *good governance*.

Profesionalisme mengacu pada kompetensi, keahlian, disiplin, tanggung jawab, serta komitmen terhadap kualitas pekerjaan sesuai standar profesi (Robbins & Judge, 2017). Profesionalisme tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencerminkan etos kerja dan akuntabilitas dalam menjalankan tugas organisasi.

Implementasi Budaya Korporat pada Lembaga Pemerintah

Implementasi budaya korporat pada lembaga pemerintah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi bisnis. Lingkungan birokrasi yang hierarkis, regulasi yang ketat, serta orientasi pada pelayanan publik menjadi tantangan dalam membangun budaya organisasi yang kuat. Oleh karena itu, implementasi budaya kerja harus diselaraskan dengan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif sebagai landasan perilaku aparatur negara.

Hubungan Komunikasi Korporat dengan Internalisasi Budaya Kerja

Komunikasi korporat merupakan mekanisme utama dalam proses internalisasi budaya kerja. Menurut Schein (2010), tantangan terbesar organisasi adalah mentransformasikan nilai yang masih berada pada tingkat *espoused values* menjadi *basic underlying assumptions* yang telah mengakar dalam diri anggota organisasi. Proses tersebut tidak dapat berlangsung secara alami, tetapi membutuhkan komunikasi yang strategis, terencana, dan berkesinambungan.

Melalui komunikasi internal, organisasi menerjemahkan nilai integritas dan profesionalisme menjadi perilaku yang konkret sehingga mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi (*cognitive*). Selain itu, komunikasi juga membangun keterlibatan emosional terhadap nilai-nilai tersebut melalui dialog, keteladanan pimpinan, dan media internal (*affective*), serta memperkuat penerapan nilai melalui proses sosialisasi, penghargaan, dan evaluasi yang konsisten sehingga membentuk perilaku kerja yang berkelanjutan (*behavioral*) (Welch &



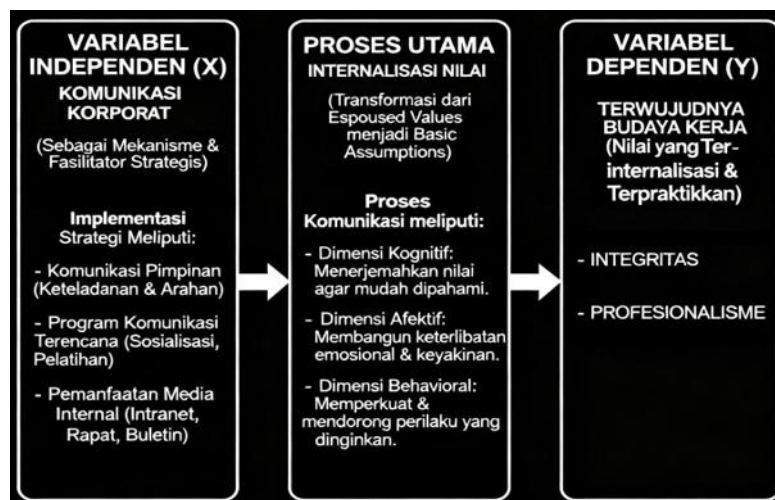
Jackson, 2007; Argenti, 2013). Dengan demikian, komunikasi korporat menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan internalisasi budaya kerja.

Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi dan peningkatan kinerja pegawai. Irawan dan Nulhaqim (2018) serta Hidayat dan Susanto (2019) menemukan bahwa komunikasi internal berperan dalam memperkuat internalisasi budaya organisasi di lingkungan instansi pemerintah. Penelitian Sari dan Aslami (2020) menunjukkan bahwa komunikasi pimpinan efektif dalam menanamkan nilai integritas kepada pegawai. Sementara itu, Bannister dan Wilson (2020) menegaskan pentingnya komunikasi internal yang dialogis dalam mendukung reformasi birokrasi, sedangkan Menzel (2019) mengungkapkan bahwa pendekatan yang hanya berorientasi pada kepatuhan belum mampu menghasilkan internalisasi nilai secara mendalam.

Posisi Penelitian (*Research Gap*)

Kajian terdahulu masih menyisakan beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, sebagian besar penelitian memandang komunikasi internal sebagai aktivitas penyampaian informasi atau komunikasi pimpinan secara parsial, belum sebagai komunikasi korporat yang bersifat strategis dan terintegrasi. Kedua, penelitian di sektor publik masih lebih banyak berfokus pada kepatuhan terhadap aturan dibandingkan proses internalisasi nilai yang menghasilkan perubahan keyakinan dan perilaku. Ketiga, penelitian mengenai komunikasi korporat dalam konteks lembaga tinggi negara seperti Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden (Wantimpres) masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis bagaimana komunikasi korporat berperan secara strategis dalam menginternalisasikan budaya kerja yang berlandaskan integritas dan profesionalisme di lingkungan Sekretariat Wantimpres.



Gambar Kerangka Teori

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden (Wantimpres) yang berlokasi di Jalan Veteran III, Jakarta Pusat. Pelaksanaan penelitian direncanakan selama enam bulan, mulai Oktober 2025 hingga Maret 2026, yang mencakup tahapan persiapan penelitian, pengumpulan data, analisis data, hingga penyusunan laporan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus karena bertujuan memperoleh pemahaman yang mendalam, holistik, dan kontekstual mengenai peran



komunikasi korporat dalam proses internalisasi budaya kerja berintegritas dan profesional di lingkungan Sekretariat Wantimpres. Melalui desain studi kasus, penelitian dapat mengungkap dinamika komunikasi korporat beserta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan internalisasi budaya kerja dalam konteks organisasi yang nyata.

Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu individu yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap pelaksanaan komunikasi korporat di lingkungan Sekretariat Wantimpres. Wawancara mendalam direncanakan melibatkan sekitar 10–15 informan hingga mencapai *data saturation*. Informan terdiri atas tiga kelompok, yaitu pimpinan sebagai informan kunci yang memahami kebijakan komunikasi organisasi, pejabat manajerial sebagai informan utama yang menerjemahkan kebijakan ke dalam implementasi, serta staf pelaksana sebagai informan pendukung yang menerima dan menjalankan komunikasi organisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Sementara itu, objek penelitian adalah keseluruhan proses komunikasi korporat dalam upaya menginternalisasikan budaya kerja yang berlandaskan nilai integritas dan profesionalisme.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik agar diperoleh data yang komprehensif dan kredibel. Teknik yang digunakan meliputi wawancara mendalam secara semi-terstruktur dengan para informan, observasi nonpartisipan terhadap aktivitas komunikasi organisasi dan implementasi budaya kerja, dokumentasi terhadap berbagai dokumen organisasi seperti SOP, surat edaran, materi komunikasi pimpinan, media internal, dan laporan kegiatan, serta studi pustaka terhadap berbagai referensi ilmiah yang relevan untuk memperkuat landasan teori dan analisis penelitian.

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme yang memandang realitas organisasi sebagai hasil konstruksi sosial yang dibentuk melalui proses interaksi dan komunikasi antaranggota organisasi. Dengan paradigma tersebut, penelitian berfokus pada bagaimana anggota organisasi memaknai komunikasi korporat dan menginterpretasikan proses internalisasi budaya kerja dalam lingkungan Sekretariat Wantimpres. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara simultan hingga diperoleh temuan yang valid dan konsisten.

Untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian, pemeriksaan keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi teori. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pimpinan, pejabat manajerial, dan staf pelaksana, sedangkan triangulasi teknik dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, triangulasi teori digunakan untuk menginterpretasikan temuan berdasarkan berbagai perspektif teori komunikasi korporat, komunikasi internal, dan budaya organisasi sehingga hasil penelitian memiliki tingkat validitas dan kepercayaan yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden (Setwantimpres) memiliki struktur organisasi yang mendukung pelaksanaan komunikasi korporat melalui Biro Data dan Informasi serta Biro Umum. Organisasi didukung oleh PNS, PPPK, dan PPNPN yang bersama-sama berperan dalam menjalankan budaya kerja berintegritas dan profesional. Pada tahun 2025, Setwantimpres berada dalam kondisi transisi kelembagaan akibat belum dilantiknya Anggota Dewan periode baru serta adanya kebijakan *automatic adjustment* anggaran, sehingga organisasi melakukan berbagai penyesuaian dalam pengelolaan komunikasi, sistem kerja, dan pelaksanaan tugas.



Berdasarkan dokumen organisasi, budaya kerja Setwantimpres tercermin melalui berbagai artefak berupa SOP, Renstra, LKj, sistem SPBE, Nadie, Tanda Tangan Elektronik (TTE), email kedinasan, rapat koordinasi, dan berbagai media komunikasi internal. Nilai-nilai yang secara formal dikembangkan meliputi integritas, profesionalisme, akuntabilitas, keamanan informasi, digitalisasi, inovasi, dan tata kelola organisasi yang baik. Dalam praktiknya, nilai tersebut diwujudkan melalui pengelolaan data berbasis digital, kepatuhan terhadap prosedur kerja, koordinasi lintas unit, penguatan kompetensi pegawai, serta pelayanan yang cepat dan akurat.

Penelitian juga menemukan bahwa komunikasi korporat diterapkan pada tiga level organisasi. Pada level strategis, komunikasi dilakukan melalui penyusunan Renstra, reformasi birokrasi, rapat koordinasi, serta arahan pimpinan mengenai penguatan tata kelola dan budaya kerja. Pada level taktis, komunikasi diwujudkan melalui pembaruan SOP, penguatan sistem kerja, pemanfaatan media komunikasi resmi, serta implementasi teknologi informasi. Sementara pada level operasional, komunikasi tampak dalam pelaksanaan SOP, pengelolaan arsip digital, penggunaan media komunikasi yang aman, koordinasi harian, dan pelayanan administrasi yang mendukung tugas-tugas strategis organisasi.

Temuan penting penelitian ini adalah munculnya prinsip *zero mistake* sebagai budaya kerja yang berkembang di lingkungan Setwantimpres. Prinsip tersebut diwujudkan melalui standardisasi SOP, validasi berlapis, pengelolaan dokumen berbasis digital, keamanan informasi, penggunaan saluran komunikasi resmi, serta pembelajaran korektif terhadap setiap kesalahan yang terjadi. Selain itu, efektivitas komunikasi internal didukung oleh berbagai media, seperti rapat koordinasi, memo, SOP, email kedinasan, aplikasi komunikasi yang aman, dan komunikasi informal yang memperkuat koordinasi antarsatuan kerja.

Penelitian juga menunjukkan bahwa internalisasi budaya kerja telah berlangsung pada dimensi kognitif, afektif, dan perilaku. Pegawai memahami nilai organisasi melalui berbagai dokumen dan forum komunikasi, mulai menunjukkan komitmen terhadap nilai tersebut, serta menerapkannya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari melalui kepatuhan terhadap prosedur, pemanfaatan sistem digital, serta peningkatan kualitas pelayanan. Di sisi lain, penelitian menemukan beberapa tantangan, antara lain transisi kelembagaan, keterbatasan anggaran, kebutuhan peningkatan literasi digital, pengembangan kompetensi SDM, dan budaya birokrasi yang masih hierarkis.

Pembahasan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa komunikasi korporat di Setwantimpres telah berfungsi sebagai mekanisme strategis dalam membangun dan menginternalisasikan budaya kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Van Riel dan Fombrun (2007) serta Argenti (2013) yang menyatakan bahwa komunikasi korporat bukan sekadar aktivitas penyampaian informasi, melainkan fungsi manajemen yang mengintegrasikan berbagai saluran komunikasi untuk menyelaraskan tujuan organisasi, membangun reputasi, serta memperkuat identitas organisasi. Di Setwantimpres, fungsi tersebut terlihat melalui keterpaduan antara Renstra, SOP, rapat koordinasi, sistem digital, dan komunikasi pimpinan yang secara konsisten mengarahkan perilaku pegawai menuju budaya kerja yang berintegritas dan profesional.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses internalisasi budaya kerja berlangsung sesuai dengan model budaya organisasi Schein (2010). Berbagai artefak organisasi, seperti SOP, SPBE, TTE, Nadie, dan media komunikasi internal, menjadi sarana untuk menerjemahkan nilai-nilai organisasi (*espoused values*) ke dalam praktik kerja sehari-hari hingga berkembang menjadi *basic underlying assumptions*. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak berhenti sebagai slogan formal, tetapi mulai menjadi keyakinan bersama yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak pegawai dalam menjalankan tugas.

Pada aspek komunikasi internal, hasil penelitian mendukung teori Welch dan Jackson (2007) yang menjelaskan bahwa komunikasi internal berfungsi membangun pemahaman



(*cognitive*), keterikatan emosional (*affective*), dan perubahan perilaku (*behavioral*). Pemahaman pegawai terhadap nilai integritas dan profesionalisme dibangun melalui berbagai dokumen, rapat koordinasi, serta arahan pimpinan. Selanjutnya, komunikasi yang terbuka dan kolaboratif memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, sedangkan implementasi SOP, sistem digital, dan evaluasi kinerja mendorong terbentuknya perilaku kerja yang konsisten dengan nilai organisasi.

Temuan mengenai prinsip *zero mistake* menjadi kontribusi konseptual penelitian ini. Prinsip tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja di Setwantimpres tidak hanya menekankan kepatuhan terhadap prosedur, tetapi berkembang menjadi budaya presisi (*culture of precision*) yang didukung oleh standarisasi, validasi berlapis, keamanan informasi, *digital traceability*, dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, *zero mistake* dipahami sebagai mekanisme pencegahan kesalahan secara sistemik, bukan sebagai budaya yang menimbulkan rasa takut melakukan kesalahan. Temuan ini memperluas kajian mengenai internalisasi budaya organisasi di sektor publik, khususnya dalam konteks organisasi yang memiliki tuntutan akuntabilitas dan kerahasiaan informasi yang tinggi.

Meskipun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa proses internalisasi budaya kerja masih menghadapi tantangan berupa perubahan kelembagaan, keterbatasan anggaran, kesenjangan literasi digital, serta karakteristik budaya birokrasi yang hierarkis. Oleh karena itu, komunikasi korporat perlu terus diperkuat melalui kepemimpinan yang konsisten (*tone at the top*), komunikasi dialogis, *coaching*, *knowledge sharing*, serta mekanisme umpan balik dua arah. Strategi tersebut penting untuk memastikan bahwa internalisasi budaya kerja tidak berhenti pada tingkat kepatuhan (*compliance*), tetapi berkembang menjadi internalisasi nilai (*internalization*) yang melekat pada setiap individu dalam organisasi sebagaimana dikemukakan oleh O'Reilly dan Chatman (1986).

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa komunikasi korporat merupakan faktor strategis dalam keberhasilan internalisasi budaya kerja di lingkungan Setwantimpres. Integrasi komunikasi, kepemimpinan, sistem digital, serta mekanisme pengendalian organisasi mampu memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada integritas, profesionalisme, akuntabilitas, dan pelayanan berkualitas. Temuan ini sekaligus memperkaya pengembangan teori komunikasi korporat dalam konteks birokrasi pemerintahan serta memberikan implikasi praktis bagi penguatan budaya organisasi di lembaga publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi korporat di Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden (Setwantimpres) berperan sebagai mekanisme strategis dalam menginternalisasikan budaya kerja yang berlandaskan integritas, profesionalisme, dan prinsip *zero mistake*. Internalisasi nilai dilakukan melalui berbagai saluran komunikasi, seperti arahan pimpinan, rapat koordinasi, SOP, dokumen perencanaan, media komunikasi internal, implementasi sistem digital, serta pembinaan sumber daya manusia. Melalui proses tersebut, nilai-nilai organisasi tidak hanya dipahami sebagai slogan, tetapi telah diterjemahkan ke dalam sistem kerja, prosedur operasional, dan perilaku pegawai sehari-hari.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa prinsip *zero mistake* menjadi penguat budaya kerja dengan menekankan pencegahan kesalahan melalui standarisasi prosedur, keamanan informasi, digitalisasi administrasi, validasi berlapis, dan penguatan akuntabilitas. Efektivitas internalisasi budaya dipengaruhi oleh komunikasi yang bersifat dialogis, keteladanan pimpinan, pemanfaatan teknologi digital, serta konsistensi penerapan kebijakan organisasi. Meskipun demikian, proses internalisasi masih menghadapi tantangan berupa transisi kelembagaan, keterbatasan anggaran, kesenjangan literasi digital, serta budaya birokrasi yang masih hierarkis.



Secara teoretis, penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi korporat berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan nilai-nilai organisasi dengan budaya kerja yang tertanam dalam perilaku pegawai. Temuan ini memperkuat teori komunikasi korporat dan budaya organisasi serta menunjukkan bahwa keberhasilan internalisasi nilai sangat ditentukan oleh integrasi antara komunikasi strategis, kepemimpinan, sistem digital, dan implementasi prinsip *zero mistake*.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Setwantimpres terus memperkuat komunikasi internal yang lebih dialogis, transparan, dan berbasis teknologi melalui penguatan keteladanan pimpinan, *coaching*, *knowledge sharing*, serta peningkatan literasi digital pegawai. Selain itu, evaluasi berkala terhadap implementasi budaya kerja dan prinsip *zero mistake* perlu dilakukan agar internalisasi nilai integritas dan profesionalisme dapat berlangsung secara berkelanjutan. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan dengan menguji model komunikasi korporat dan internalisasi budaya kerja pada lembaga pemerintah lainnya atau menggunakan pendekatan kuantitatif maupun *mixed methods* untuk memperluas validitas temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto, E. (2011). *Handbook of public relations: Pengantar komprehensif*. Simbiosis Rekatama Media.
- Argenti, P. A. (2021). *Corporate communication* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Biro Data dan Informasi Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. (2025). *Laporan kinerja Biro Data dan Informasi Tahun 2025*. Dokumen internal.
- Biro Data dan Informasi Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. (2025). *Laporan rapat koordinasi reformasi birokrasi 2025–2029: Penataan kelembagaan, digitalisasi, dan akuntabilitas*. Dokumen internal.
- Biro Data dan Informasi Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. (2025). *Memorandum penyampaian usulan pokok-pokok pembahasan Renstra Wantimpres RI Tahun 2025–2029*. Dokumen internal.
- Biro Data dan Informasi Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. (2026). *Memorandum laporan rapat koordinasi pemutakhiran SOP di lingkungan Sekretariat Wantimpres*. Dokumen internal.
- Einwiller, S., & Ruppel, C. (2019). Organizational values and internal communication: A person–organization fit perspective. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 69–92.
- Frederiksen, M., & Vv, C. (2021). Communicating organizational values: A study of public sector managers' communication strategies. *International Journal of Public Administration*, 44(10), 834–845.
- KCP, S., & Bagozzi, R. P. (2022). A model of moral integrity in organizations: The role of moral identity, moral courage, and moral self-efficacy. *Journal of Business Ethics*, 178, 1025–1043.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal communication management. *Business Horizons*, 60(3), 299–310.
- Menzel, D. C., & DeHart-Davis, L. (2019). *Ethics management for public and nonprofit managers: A guide for practitioners*. Routledge.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (D. Mulyana, Ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 405–420.
- Rivai, V. (2008). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. RajaGrafindo Persada.



- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-16). Salemba Empat.
- Ruck, K. (Ed.). (2020). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice* (4th ed.). Routledge.
- Ruslan, R. (2010). *Manajemen public relations & media komunikasi: Konsepsi dan aplikasi*. RajaGrafindo Persada.
- Sari, D. P., & Aslami, N. (2020). Strategi komunikasi pimpinan dalam menanamkan budaya integritas karyawan. *Jurnal Riset Komunikasi*, 3(2), 167–180. <https://doi.org/10.31506/jrk.v3i2.8164>
- Sarwani. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan dan strategi komunikasi Sekda terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan*, 19(1), 35–46.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., González-Romá, V., & Ostroff, C. (Eds.). (2020). *The Oxford handbook of organizational culture and climate* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. (2025). *Dokumen struktur organisasi dan usulan SOTK*. Dokumen internal.
- Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. (2025). *Laporan kinerja Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden Tahun 2025*. Dokumen internal.
- Six, F., & Lawton, A. (2019). Towards a model of integrity management in public sector organizations. *Administration & Society*, 51(5), 795–819.
- Syasyikirana, W. (2013). Strategi komunikasi organisasi antara atasan dan bawahan pasca restrukturisasi manajemen (Studi kasus pada DetEksi Jawa Pos). *Jurnal Media Commonline*, 2(1).
- Valentini, C. (Ed.). (2018). *Public sector communication: Closing gaps between citizens and public organizations*. Emerald Publishing.
- Vlachos, P. A., Epitropaki, O., & Karkoulis, S. (2020). The internalization of organizational values: A self-determination theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 274–290.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
- Yin, R. K. (2014). *Studi kasus: Desain dan metode*. Rajawali Pers.