



UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang waajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik U



State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

No. 7715/KOM-D/SD-S1/2026

KOMUNIKASI VERTIKAL KPPN TANJUNG PINANG DALAM PENERAPAN NEW PUBLIC MANAGEMENT



SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Strata (S1) Ilmu Komunikasi (S.I.Kom)

Oleh:

NADILA NANDA PUTRI
NIM. 12240320313

UIN SUSKA RIAU

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2026**



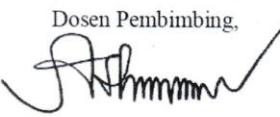
**KOMUNIKASI VERTIKAL KPPN TANJUNG PINANG DALAM PENERAPAN
NEW PUBLIC MANAGEMENT**

Disusun oleh :

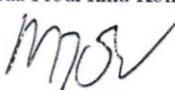

Nadila Nanda Putri
NIM. 12240320313

Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal : 18 Desember 2025

Mengetahui,

Dosen Pembimbing,

Dra. Atjih Sukaesih, M.Si
NIP. 19691118 199603 2 001

Mengetahui,

Ketua Prodi Ilmu Komunikasi

Dr. Misnaldy, S.Sos., M.Si
NIP. 19721201 200003 1 003

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

©



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
كلية الدعوة والاتصال
FACULTY OF DAKWAH AND COMMUNICATION
Jl. H.R. Soebrantas KM.15 No. 155 Tuah Madani Tampang - Pekanbaru 28293 PO Box. 1004 Telp. 0761-562051
Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail: iain-sq@Pekanbaru-indo.net.id

PENGESAHAN UJIAN MUNAQASYAH

Yang bertanda tangan dibawah ini adalah Penguji Pada Ujian Munaqasyah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sultan Syarif Kasim Riau dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa berikut ini:

Nama : Nadila Nanda Putri
NIM : 11240320313
Judul : Komunikasi Vertikal KPPN Tanjung Pinang Dalam Penerapan New Public Management

Telah dimunaqasyahkan pada Pada Sidang Ujian Sarjana Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sultan Syarif Kasim Riau pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 09 Januari 2026

Dapat diterima dan disetujui sebagai salah satu syarat memperoleh gelar S.Ikom. pada Strata Satu (S1) Program Studi Ilmu Komunikasi di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sultan Syarif Kasim Riau.



Tim Penguji

Ketua/ Penguji I,
Dr. Yudin, M.A
NIP. 19660620 200604 1 015

Penguji III,
Dra. Atjih Sukaesih, M.Si
NIP. 19691118 199603 2 001

Sekretaris/ Penguji II,
Rusyda Fauzana, S.S., M.Si
NIP. 19840504 201903 2 011

Penguji IV,
Intan Kemala, S.Sos, M.Si
NIP. 19810612 200801 2 017

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang waajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



©

PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL

Kami yang bertandatangan dibawah ini adalah Dosen Pengaji pada Seminar Proposal Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sultan Syarif Kasim Riau dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa berikut ini:

Nama : Nadila Nanda Putri
NIM : 12240320313
Judul : Analisis Komunikasi Antar Pegawai dalam Penerapan New Public Management Untuk Pelayanan Prima Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjung Pinang

Telah Diseminarkan Pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 20 Maret 2025

Dapat diterima untuk dilanjutkan menjadi skripsi sebagai salah satu syarat mencapai gelar sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Ilmu Komunikasi di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Pekanbaru, 20 Maret 2025

Pengaji Seminar Proposal,

Pengaji I,



Mustafa, S.Sos., M.I.Kom
NIP. 19810816 202321 1 012

Pengaji II,



Intan Kemala, S.Sos., M.Si
NIP. 19810612 200801 2 017



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lampiran Surat:
Nomor : Nomor 25/2021
Tanggal : 10 September 2021

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Nadila Nanda Putri
NIM : 12240320313
Tempat/ Tgl. Lahir : Tanjung Balai Karimun, 13 Agustus 2004
Fakultas/Pascasarjana : Dakwah dan Ilmu Komunikasi
Prodi : Ilmu Komunikasi

Judul Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya* : **KOMUNIKASI VERTIKAL**

KPPN TANJUNG PINANG DALAM PENERAPAN

NEW PUBLIC MANAGEMENT

Menyatakan dengan sebenar-benarnya:

1. Penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya* dengan judul sebagaimana disebutkan diatas adalah hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri.
2. Semua kutipan pada karya tulis saya ini disebutkan sumbernya.
3. Oleh karena itu Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya* saya ini, saya sampaikan bebas dari plagiat.
4. Apabila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/(Karya Ilmiah lainnya*) saya tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.

Demikianlah Surat Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 16 Juli 2025

Yang membuat pernyataan



NADILA NANDA PUTRI

NIM. 12240320313

*pilih salah satu sesuai jenis karya tulis



UIN SUSKA RIAU

©

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pekanbaru, 18 Desember 2025

No. : Nota Dinas
Lampiran : 1 (satu) Eksemplar
Hal : Pengajuan Sidang Sarjana

Kepada yang terhormat,
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
di-

Tempat.

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarakatuh.

Dengan Hormat,

Setelah kami melakukan bimbingan, arahan, koreksi dan perbaikan sebagaimana mestinya terhadap skripsi Saudara:

Nama : Nadila Nanda Putri
NIM : 12240320313
Judul Skripsi : Komunikasi Vertikal KPPN Tanjung Pinang Dalam Penerapan *New Public Management*

Kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan untuk dimunaqasyahkan guna melengkapi tugas dan memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Komunikasi (S.I.Kom.)

Harapan kami semoga dalam waktu dekat yang bersangkutan dapat dipanggil untuk diuji dalam sidang ujian munaqasyah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Demikian persetujuan ini kami sampaikan. Atas perhatian Bapak, diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarakatuh.

Pembimbing,

Dra. Atjih Sukaesih, M.Si
NIP. 19691118 199603 2 001

Mengetahui :
Ketua Prodi Ilmu Komunikasi,

Dr. Mustialdy, S.Sos, M.Si
NIP. 19721201 200003 1 003

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ABSTRAK**Nama****: Nadila Nanda Putri****Prodi****: Ilmu Komunikasi****Judul****: Komunikasi Vertikal Kppn Tanjung Pinang Dalam Penerapan New Public Management**

Reformasi birokrasi mendorong organisasi publik untuk meningkatkan kualitas layanan melalui prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Paradigma New Public Management (NPM) hadir sebagai pendekatan yang menekankan penerapan praktik manajerial modern dalam instansi pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran komunikasi antarpegawai dalam mewujudkan pelayanan prima melalui penerapan prinsip NPM di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjung Pinang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian meliputi pimpinan, pejabat struktural, pegawai pelaksana, serta masyarakat penerima layanan. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antarpegawai di KPPN Tanjung Pinang berlangsung efektif, dua arah, dan terstruktur melalui jalur formal maupun informal, didukung oleh SOP, media komunikasi daring, serta iklim kerja yang terbuka. Komunikasi yang kondusif tersebut berperan penting dalam meningkatkan koordinasi, kinerja, dan kualitas pelayanan publik.

Kata Kunci: Komunikasi, Pelayanan Prima, *New Public Management*

UIN SUSKA RIAU



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ABSTRACT

Name : Nadila Nanda Putri
Study Program : Communication Science
Title : *Vertical Communication at the Tanjung Pinang Regional Revenue Office in the Implementation of New Public Management*

Bureaucratic reform encourages public organizations to improve service quality through the principles of efficiency, effectiveness, transparency, and accountability oriented towards public satisfaction. The New Public Management (NPM) paradigm has emerged as an approach that emphasizes the application of modern managerial practices in government agencies. This study aims to analyze the role of inter-employee communication in realizing excellent service through the application of NPM principles at the Tanjung Pinang State Treasury Office (KPPN). The research uses a descriptive qualitative approach with data collection techniques in the form of in-depth interviews, observations, and documentation. Research informants include leaders, structural officials, implementing employees, and service recipients. Data analysis was carried out through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results showed that employee communication at KPPN Tanjung Pinang was effective, two-way, and structured through formal and informal channels, supported by SOPs, online communication media, and an open work climate. This conducive communication played an important role in improving coordination, performance, and the quality of public services.

Keywords: Communication, Excellent Service, New Public Management



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Komunikasi Antar Pegawai dalam Mewujudkan Pelayanan Prima Melalui Penerapan New Public Management di KPPN Tanjung Pinang." Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Muhammad Ali dan Ibunda Wirawati Indra Ningsih, serta adik Muhammad Farhan Nur Huda yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moril dan materil, serta semangat yang tiada henti kepada penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Leny Nofianti MS, SE, M.Si, Ak selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Prof. H. Raihani, M.Ed., Ph.D, Dr. Alex Wenda, ST, M.Eng, Dr. Harris Simaremare, M.T selaku Wakil Rektor I, II dan III Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
4. Bapak Prof. Dr. Masduki, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Bapak Dr. M. Badri, M.Si, Dr. Titi Antin, M.Si, dan Dr. Sudianto, M.I.Kom selaku Wakil Dekan I, II dan III Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
5. Bapak Dr. Musfialdy, S.Sos, M.Si selaku Ketua Prodi Ilmu Komunikasi dan Ibu Dr. Tika Mutia, S.I.Kom, M.I.Kom selaku Sekretaris Prodi Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
6. Ibu Dra. Atjih Sukaesih, M.Si selaku pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, arahan, serta motivasi kepada penulis dari awal hingga akhir proses penyusunan skripsi ini.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Seluruh dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berharga, serta seluruh staf dan karyawan yang telah memberikan pelayanan yang baik selama penulis menempuh pendidikan.

Ibu Febby Amelia Trisakti, S.I.Kom., M.Si. selaku Pembimbing Akademik (PA) yang telah memberikan arahan, motivasi, serta bimbingan akademik kepada penulis selama masa perkuliahan.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjung Pinang yang telah mengizinkan penulis melaksanakan penelitian serta membantu penulis dalam memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan.

10. Bapak Ahmad Syauqi, Arif Khuzaini, Irene Ruth Rouli Diliana Sibarani, dan Zakiyu Umpu Sampurna yang telah meluangkan waktu, membantu, serta memberikan informasi selama proses penelitian berlangsung.
11. Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Teratak Jering, khususnya rekan-rekan Program Studi Ilmu Komunikasi Public Relations B, Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya yang telah menjadi bagian penting dalam perjalanan akademik penulis. Kebersamaan, kerja sama, dan solidaritas yang terjalin
12. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri. Terima kasih karena telah bertahan di saat lelah, tetap berusaha di tengah rasa ragu, dan tidak menyerah meskipun berkali-kali ingin berhenti. Terima kasih telah kuat menghadapi tekanan, tangisan, dan kecemasan yang datang silih berganti selama proses penyusunan skripsi ini. Setiap malam panjang, setiap revisi, dan setiap doa yang dipanjatkan akhirnya membawa penulis sampai pada tahap ini.
13. Seluruh teman-teman seperjuangan yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan dan kesempurnaan karya ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya, serta menjadi kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam kajian komunikasi organisasi dan pelayanan publik.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Pekanbaru, 18 Desember 2025
Penulis

Nadila Nanda Putri
NIM. 12240320313

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Penegasan Istilah	2
1.3 Rumusan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Terdahulu	5
2.2. Landasan Teori	6
2.2.1. Teori Komunikasi	6
2.2.2. Pola Organisasi	7
2.2.3. Komunikasi Organisasi	9
2.2.4. Komunikasi Vertikal	11
2.2.5. Pola Komunikasi Organisasi	12
2.2.6. Teknologi Komunikasi dan Informasi	13
2.2.7. Teori <i>New Public Management</i>	14
2.2.8 Teori Pelayanan Publik	15
2.2.9 Teori Pelayanan Prima	15
2.3. Teori Pelayanan Publik	17
2.4. Konsep Operasional	18
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Desain Penelitian	21
3.2 Lokasi Dan waktu Penelitian	21
3.3 Sumber Data	21
3.4. Informan Penelitian	22
3.5. Teknik Pengumpulan Data	24
3.6. Validitas Data	25
3.7. Teknik Analisis Data	25

**BAB IV GAMBARAN UMUM**

4.1 Sejarah Singkat KPPN Tanjungpinang	27
4.2 Visi dan Misi KPPN Tanjungpinang	28
4.3 <i>Motto</i> dan Janji Layanan KPPN Tanjungpinang.....	28
4.4 Maklumat Layanan dan Kebijakan	28
4.5 Struktur Organisasi KPPN Tanjungpinang	29
4.6 Tugas dan Fungsi KPPN Tanjungpinang	30

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian	31
5.1.1. Komunikasi Vertikal KPPN Tanjung Pinang dalam Penerapan New Public Management.....	31
5.2. Pembahasan Hasil Penelitian	39
5.2.1 Komunikasi Ke Bawah	39
5.2.2 Komunikasi Ke Atas	41
5.2.3 Keterkaitan Komunikasi dengan Penerapan New Public Management di KPPN Tanjung Pinang	42

BAB VI PENUTUP

6.1.Kesimpulan	45
6.2.Saran.....	45

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

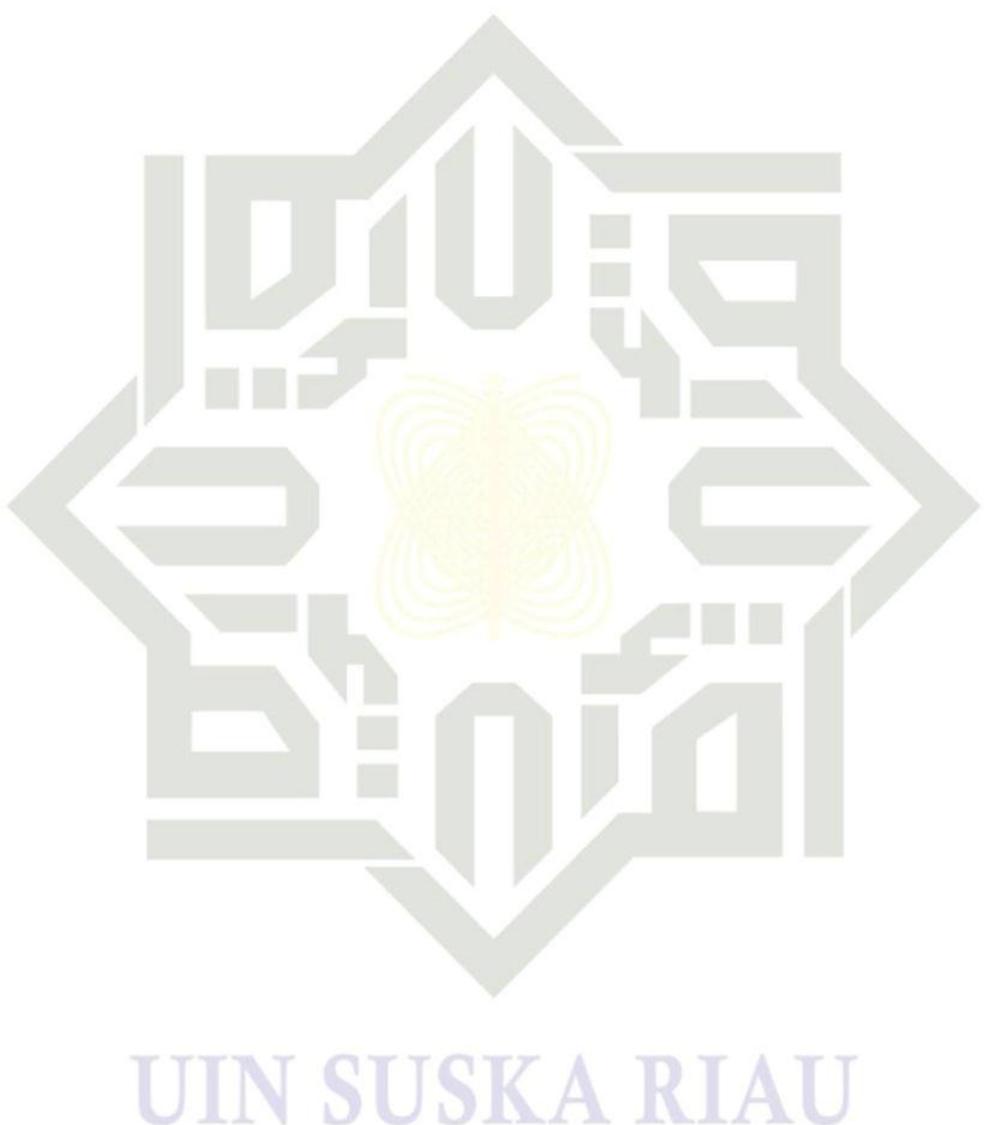
© Hak Cipta milik UIN Sultan Syarif Kasim Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPPN Tanjung Pinang Tahun 2024

29



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



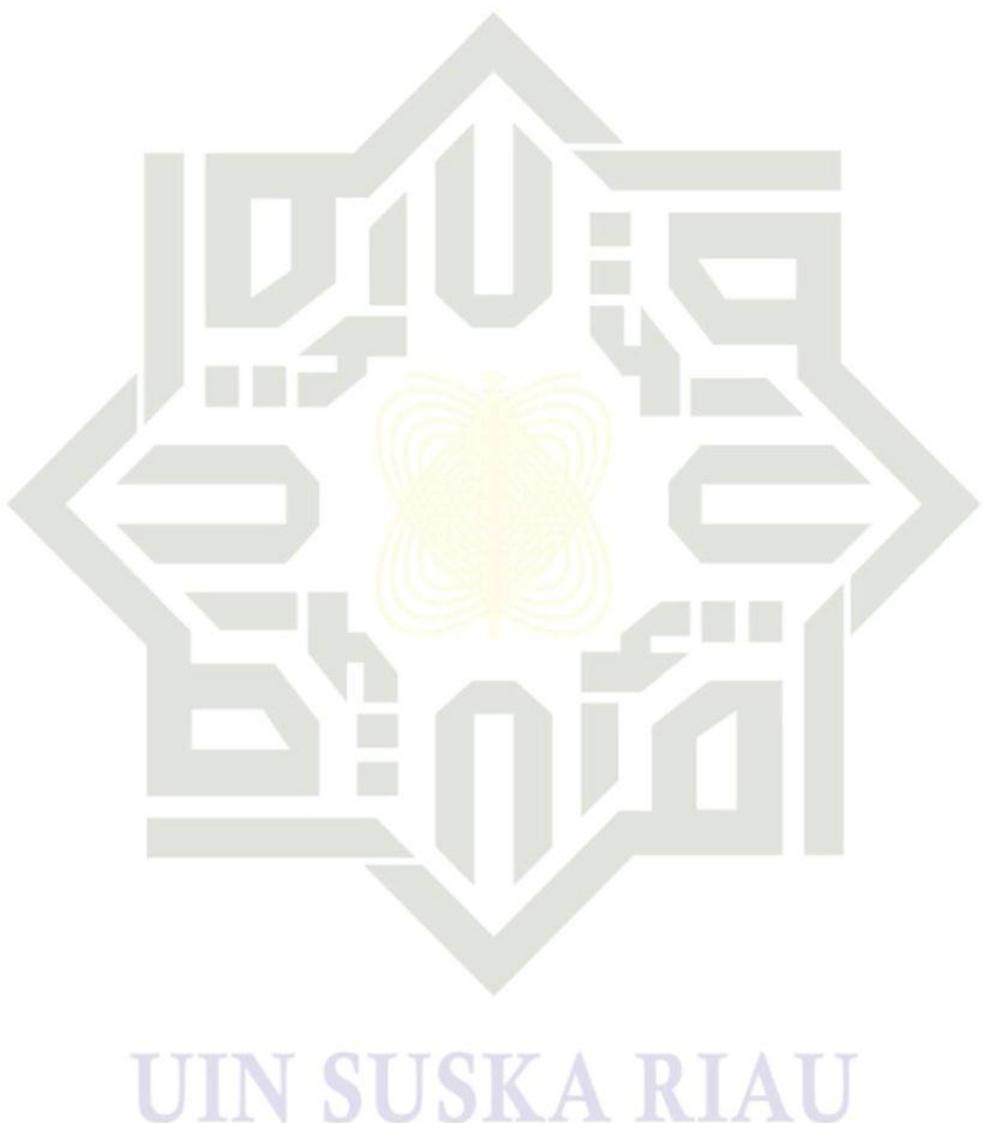
UIN SUSKA RIAU

© Hak Cipta milik UIN Sultan Syarif Kasim Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	19
Tabel 3.1 Informan Penelitian.....	23



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang waajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

New Public Management (NPM) merupakan paradigma reformasi administrasi publik yang diperkenalkan untuk mengatasi kelemahan birokrasi tradisional yang cenderung lamban, hirarkis, dan berorientasi pada prosedur. NPM menekankan pentingnya prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sektor publik, dengan mengadopsi nilai-nilai yang sebelumnya banyak diterapkan di sektor swasta. Prinsip ini mencakup antara lain manajemen berbasis hasil, penggunaan teknologi informasi, desentralisasi wewenang, serta orientasi terhadap kepuasan pengguna layanan. NPM menjadi respons atas tuntutan masyarakat modern yang semakin tinggi terhadap kualitas layanan pemerintah (Hood, 1991).

Seiring dengan penerapan paradigma tersebut, organisasi publik tidak lagi diposisikan semata-mata sebagai pelaksana administrasi, tetapi dituntut untuk menghasilkan kinerja yang terukur, responsif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks ini, implementasi NPM tidak hanya berkaitan dengan perubahan prosedur kerja, melainkan juga menyangkut perubahan cara organisasi mengelola sumber daya manusia, membangun koordinasi, serta memastikan keterpaduan pelaksanaan kebijakan dari tingkat pimpinan hingga pelaksana. Dengan demikian, keberhasilan penerapan NPM sangat dipengaruhi oleh mekanisme internal organisasi yang memungkinkan kebijakan, target, dan standar kerja diterjemahkan secara konsisten ke dalam praktik operasional (Zeithaml et al., 2018).

Salah satu mekanisme internal yang memiliki peran strategis dalam proses tersebut adalah komunikasi vertikal, yaitu komunikasi yang berlangsung lintas hierarki antara atasan dan bawahan. Dalam organisasi publik yang bekerja berdasarkan struktur formal, komunikasi vertikal berfungsi sebagai saluran penyampaian informasi, instruksi, arahan, serta evaluasi dari pimpinan kepada pegawai (downward communication), sekaligus menjadi jalur umpan balik, laporan kendala, dan masukan dari pegawai kepada pimpinan (upward communication). Secara teoretis, penerapan NPM menuntut sistem komunikasi internal yang adaptif dan terbuka agar koordinasi kerja, efisiensi proses, serta pengambilan keputusan dapat berjalan lebih cepat dan akuntabel (Goldhaber, 2011). Dalam kerangka ini, komunikasi vertikal tidak hanya dipahami sebagai proses administratif, tetapi sebagai mekanisme strategis yang menentukan sejauh mana perubahan organisasi dapat dijalankan secara efektif.

KPPN Tanjung Pinang sebagai unit kerja di bawah Kementerian Keuangan memiliki peran strategis dalam pengelolaan dan pelayanan perpendidaharaan negara, sehingga dituntut mampu menerapkan prinsip-prinsip

©

NPM Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© 2024 Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

NPM secara efektif di tingkat operasional. Transformasi birokrasi menuju tata kelola yang transparan, efisien, dan berorientasi hasil memerlukan keselarasan kerja yang kuat antarlevel jabatan. Keselarasan tersebut bergantung pada bagaimana kebijakan, target kinerja, standar operasional, serta informasi teknis disampaikan dan dipahami dari pimpinan kepada pegawai, serta bagaimana respons, kendala, dan kebutuhan perbaikan disampaikan kembali dari pegawai kepada pimpinan sebagai bahan evaluasi.

Namun, dalam praktik organisasi publik, komunikasi vertikal tidak selalu berjalan secara ideal sebagaimana tuntutan NPM. Meskipun berbagai saluran komunikasi formal maupun digital telah tersedia, efektivitas komunikasi vertikal tidak hanya ditentukan oleh keberadaan saluran tersebut, melainkan oleh bagaimana pesan disusun, disampaikan, dimaknai, dan ditindaklanjuti dalam relasi hierarkis organisasi. Komunikasi yang terlalu dominan satu arah dapat berimplikasi pada lemahnya pemahaman pelaksana terhadap tujuan kebijakan, sedangkan komunikasi ke atas yang tidak berjalan efektif dapat menghambat penyampaian kendala teknis dan kebutuhan perbaikan dari level operasional. Situasi ini berpotensi memunculkan variasi dalam koordinasi kerja dan penerapan standar kerja, meskipun tidak selalu tampak sebagai kegagalan kinerja secara langsung.

Kesenjangan antara tuntutan komunikasi vertikal yang adaptif dalam paradigma *New Public Management* dan dinamika praktik komunikasi vertikal yang berlangsung dalam struktur organisasi inilah yang menjadi landasan penelitian ini. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan kinerja organisasi, melainkan untuk menganalisis secara kritis bagaimana komunikasi vertikal di KPPN Tanjung Pinang berperan dalam mendukung penerapan prinsip-prinsip *New Public Management*. Melalui pemahaman yang lebih mendalam terhadap mekanisme komunikasi vertikal, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi penguatan komunikasi organisasi publik yang lebih efektif, konsisten, dan mendukung akuntabilitas serta peningkatan kualitas pelayanan. Atas dasar tersebut, penelitian ini mengangkat judul **“Komunikasi Vertikal KPPN Tanjung Pinang dalam Penerapan New Public Management.”**

1.2. Penegasan Istilah

Agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam memahami konteks penelitian ini, berikut adalah penegasan istilah dari unsur-unsur utama dalam judul:

Komunikasi Vertikal

Merujuk pada proses pertukaran informasi, pesan, dan makna yang berlangsung lintas hierarki dalam organisasi, yaitu antara atasan dan bawahan. Komunikasi vertikal mencakup komunikasi ke bawah (*downward communication*) berupa arahan, instruksi, kebijakan, dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

evaluasi dari pimpinan kepada pegawai, serta komunikasi ke atas (*upward communication*) berupa laporan, umpan balik, dan penyampaian kendala dari pegawai kepada pimpinan. Komunikasi ini dapat berlangsung melalui saluran formal maupun informal dan berfungsi mendukung koordinasi kerja, efektivitas organisasi, serta pengambilan keputusan dalam struktur organisasi (Littlejohn & Foss, 2019).

KPPN Tanjung Pinang

Merupakan unit vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan yang memiliki fungsi utama dalam pelayanan pencairan dana APBN, pengelolaan kas negara, serta pelayanan perbendaharaan lainnya di wilayah Tanjung Pinang dan sekitarnya. Sebagai institusi layanan publik, KPPN dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip NPM dalam operasional kerjanya demi tercapainya pelayanan yang prima dan profesional.

New Public Management (NPM)

NPM merupakan pendekatan manajemen sektor publik yang menekankan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan orientasi hasil dengan mengadopsi praktik sektor swasta. NPM mendorong desentralisasi, manajemen berbasis kinerja, serta peningkatan kualitas layanan publik (Hood, 1991).

4. Komunikasi Vertikal dalam Penerapan NPM

Mengacu pada peran komunikasi vertikal sebagai mekanisme internal organisasi yang memungkinkan prinsip-prinsip NPM dijalankan secara konsisten di tingkat operasional. Dalam penelitian ini, komunikasi vertikal dipahami sebagai sarana penyelarasan target kinerja, penyampaian standar operasional, koordinasi pelaksanaan tugas, serta mekanisme umpan balik dan evaluasi yang mendukung akuntabilitas dan efektivitas kerja. Dengan demikian, komunikasi vertikal diposisikan sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi bagaimana perubahan tata kelola berbasis (Zeithaml et al., 2018).

Rumusan Masalah

Bagaimana komunikasi vertikal (atasan–bawahan) di KPPN Tanjung Pinang berperan dalam mendukung penerapan prinsip *New Public Management*?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan menganalisis pola serta dinamika komunikasi vertikal (atasan–bawahan) di KPPN Tanjung Pinang dan perannya dalam mendukung penerapan prinsip *New Public Management*.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian komunikasi organisasi, khususnya komunikasi vertikal, dalam konteks penerapan New Public Management di sektor publik.

Manfaat Praktis

Bagi KPPN Tanjung Pinang:

Memberikan masukan untuk memperkuat efektivitas komunikasi vertikal dalam penyelarasan kebijakan dan koordinasi kerja.

Bagi Pegawai:

Meningkatkan pemahaman mengenai pentingnya komunikasi vertikal sebagai bagian dari pelaksanaan tugas dan penyampaian masukan terkait penerapan NPM.

Bagi Masyarakat:

Secara tidak langsung mendorong peningkatan kualitas layanan publik melalui penerapan NPM yang lebih efektif.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.1**Kajian Terdahulu**

Supawanhar (2024) dengan judul Kualitas Pelayanan Sektor Publik dengan Pendekatan Perspektif New Public Management (NPM) bertujuan untuk menganalisis pengukuran dan manajemen kinerja sektor publik melalui studi pustaka. Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan analisis data deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa NPM efektif dalam mendorong organisasi publik menjadi lebih responsif dan profesional, meskipun masih terdapat tantangan dalam transparansi dan budaya birokrasi. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada fokus Supawanhar pada kajian literatur, sedangkan penelitian ini meneliti secara lapangan dan lebih menekankan pada komunikasi antar pegawai sebagai penggerak pelayanan prima.

Mulyadi (2024) dalam penelitian berjudul Analisis Pengaruh Komunikasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada RSUD Rantauprapat bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan teknik SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan dengan penelitian ini adalah Mulyadi meneliti sektor kesehatan dengan fokus pada variabel motivasi, sedangkan penelitian ini fokus pada komunikasi internal dalam konteks pelayanan publik berbasis NPM.

Jismin (2022) dalam penelitian Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Administrasi UIN Datokarama Palu bertujuan untuk mengetahui peran budaya organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mencakup komunikasi vertikal dan horizontal mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Perbedaannya adalah Jismin menitikberatkan pada budaya organisasi secara umum, sedangkan penelitian ini fokus pada komunikasi dalam penerapan NPM untuk pelayanan prima.

Wulandari (2022) dengan judul Analisis Determinan Kompetensi Pegawai Terhadap Implementasi New Public Service di Kabupaten Lamongan bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap implementasi pelayanan publik berbasis New Public Service (NPS). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai signifikan mempengaruhi penerapan prinsip NPS. Perbedaan dengan penelitian ini adalah fokus Wulandari pada

kompetensi pegawai, sedangkan penelitian ini lebih spesifik meneliti aspek komunikasi antar pegawai dalam penerapan NPM.

Az Zaki (2023) dalam penelitian Analisis Strategi Komunikasi Dalam Penerapan Pelayanan Prima Di RSUD Dr. Soedono Madiun bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi dalam pelayanan prima di rumah sakit. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan prima di RSUD Dr. Soedono Madiun sangat tergantung pada kecepatan, efektivitas, dan kemampuan komunikasi pegawai. Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada objek rumah sakit dan pelayanan kesehatan, sedangkan penelitian ini meneliti pelayanan publik di sektor administrasi pemerintahan.

Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penelitian mengenai komunikasi organisasi dan pelayanan publik masih menempatkan komunikasi sebagai variabel pendukung kinerja atau kepuasan layanan secara umum. Penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik mengkaji komunikasi antarpegawai sebagai mekanisme internal yang menjembatani penerapan prinsip *New Public Management* di tingkat operasional organisasi publik. Oleh karena itu, penelitian ini menempati posisi yang berbeda dengan menitikberatkan pada analisis komunikasi internal sebagai instrumen strategis dalam penerapan NPM untuk mewujudkan pelayanan prima, khususnya dalam konteks institusi perbendaharaan negara.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Komunikasi

Teori komunikasi merupakan dasar penting dalam memahami bagaimana informasi dipertukarkan dalam organisasi. Menurut Shannon dan Weaver, komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari pengirim ke penerima melalui saluran tertentu, yang dapat terganggu oleh noise atau gangguan (Shannon & Weaver, 1949). Model ini kemudian menjadi kerangka awal dalam menjelaskan komunikasi interpersonal maupun organisasi.

Dalam konteks organisasi, komunikasi tidak hanya bersifat satu arah, tetapi bersifat interaktif dan dinamis. Hovland menambahkan bahwa komunikasi bertujuan mengubah sikap dan perilaku, sehingga dalam praktiknya komunikasi harus efektif dalam menyampaikan pesan sesuai dengan tujuan (Mulyana, 2019). Proses ini sangat penting dalam instansi publik seperti KPPN, di mana komunikasi antar pegawai menentukan kelancaran pelayanan.

Komunikasi antar pegawai memainkan peran penting dalam mendukung koordinasi lintas unit kerja. Ketika komunikasi berjalan baik, maka setiap pegawai dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya secara jelas, serta mampu

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang waajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Hal ini selaras dengan pandangan Cangara (2020) yang menyebut komunikasi sebagai proses membangun kebersamaan dan kesamaan makna dalam hubungan sosial.

Efektivitas komunikasi dalam organisasi juga ditentukan oleh kemampuan individu dalam menyampaikan dan menafsirkan pesan dengan benar. Gangguan komunikasi seringkali terjadi akibat perbedaan persepsi, hambatan struktural, atau kurangnya media komunikasi yang memadai. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif menuntut adanya saluran komunikasi yang terbuka dan berbasis kepercayaan antar pegawai.

Dalam penerapan New Public Management (NPM), komunikasi menjadi alat untuk mentransfer nilai-nilai reformasi birokrasi ke dalam tindakan nyata. Komunikasi antar pegawai menjadi penghubung antara prinsip-prinsip manajerial modern dan realitas pelayanan di lapangan. Jika komunikasi internal berjalan baik, maka nilai-nilai seperti efisiensi, akuntabilitas, dan responsivitas dapat terwujud secara nyata dalam pelayanan.

Kaitan antara teori komunikasi dan pelayanan prima terlihat dari bagaimana pesan, perintah, atau informasi kebijakan disampaikan dengan jelas kepada pegawai pelaksana. Ketika pesan tidak sampai secara efektif, maka pelayanan kepada masyarakat dapat terhambat. Oleh karena itu, komunikasi antar pegawai merupakan fondasi penting dalam pelaksanaan kebijakan publik.

Dengan memahami teori komunikasi, peneliti dapat menganalisis pola komunikasi yang terjadi di KPPN Tanjung Pinang, baik dari segi saluran, hambatan, maupun dampaknya terhadap pelayanan. Teori ini menjadi dasar untuk mengevaluasi sejauh mana komunikasi internal berkontribusi terhadap penerapan NPM dan pencapaian pelayanan prima.

Dalam penelitian ini, teori komunikasi organisasi menurut Goldhaber digunakan sebagai kerangka analisis utama untuk membaca praktik komunikasi antarpegawai di KPPN Tanjung Pinang. Lima konsep kunci yang meliputi proses, pesan, jaringan, hubungan, dan lingkungan komunikasi digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana komunikasi berlangsung dalam aktivitas kerja sehari-hari serta bagaimana masing-masing aspek tersebut berkontribusi terhadap efektivitas pelayanan prima.

2.2.2 Pola Organisasi

Pola organisasi merujuk pada pola pengaturan struktur kerja yang mengarahkan bagaimana tugas dibagi, siapa berkoordinasi dengan siapa, bagaimana keputusan dibuat, serta bagaimana informasi mengalir di dalam organisasi. Dalam literatur organisasi kontemporer, pola organisasi dipahami sebagai bagian dari *organization design*, yaitu pilihan desain yang membentuk perilaku kolektif dan kinerja organisasi melalui penataan konfigurasi, mekanisme kontrol, kanalisasi aliran informasi, dan koordinasi lintas unit (Joseph & Sengul,

© 2025

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Share Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2025). Artinya, pola organisasi tidak hanya tampak sebagai “bagan struktur”, tetapi juga sebagai cara organisasi menata interaksi kerja agar proses menjadi konsisten, cepat, dan akuntabel.

Pada praktiknya, pola organisasi sering muncul dalam beberapa bentuk struktur yang umum digunakan. Struktur hierarkis/berjenjang menekankan garis komando yang jelas sehingga kontrol dan kepatuhan prosedur relatif kuat. Namun, pola yang terlalu hierarkis berisiko memperlambat respons karena keputusan terkonsentrasi pada level tertentu. Sebaliknya, pola yang lebih datar (*flat*) atau berbasis tim dapat mempercepat komunikasi dan pengambilan keputusan di level operasional, tetapi menuntut kejelasan peran dan mekanisme akuntabilitas agar tidak menimbulkan tumpang tindih kewenangan (Joseph & Sengul, 2025).

Struktur fungsional mengelompokkan kerja berdasarkan fungsi misalnya pelayanan, verifikasi, administrasi, pengawasan, sehingga mendukung spesialisasi; sedangkan struktur divisional (berdasarkan wilayah/segmen layanan) menonjolkan kedekatan pada kebutuhan pengguna. Struktur matriks yang menggabungkan orientasi fungsi dan proyek/produk sering dipakai untuk mendorong kolaborasi lintas bidang, tetapi dapat meningkatkan kompleksitas koordinasi karena adanya potensi dua jalur pelaporan atau tarik-menarik prioritas antar manajer (Burton, Obel, & Håkonsson, 2020).

Selain bentuk struktur, isu yang paling menentukan kualitas pola organisasi adalah mekanisme koordinasi. Pada organisasi modern terutama layanan publik, pekerjaan jarang selesai dalam satu unit saja; ia menuntut keterhubungan antarbagian baik dalam bentuk rapat koordinasi, SOP lintas proses, *boundary spanner* (peran penghubung), platform komunikasi bersama, sampai proses evaluasi dan persetujuan bersama. Studi empiris pada konteks mandat koordinasi antarlembaga menunjukkan bahwa bentuk organisasi dan pengaturan institusional yang dipilih misalnya platform komunikasi kolaboratif, mekanisme review bersama, dan ruang belajar kolektif berhubungan dengan keberhasilan menghasilkan keluaran yang terkoordinasi (Cisneros, 2024). Ini menguatkan argumen bahwa pola organisasi yang efektif bukan sekadar pembagian tugas, tetapi juga memastikan sarana integrasi berjalan agar keputusan dan pelaksanaan tidak terfragmentasi.

Dalam konteks program lintas sektor atau lintas unit, literatur koordinasi sektor publik juga menegaskan bahwa pendekatan koordinasi yang murni top-down sering tidak cukup; praktik koordinasi yang dinilai lebih efektif biasanya memasukkan partisipasi organisasi pelaksana dalam merancang pengaturan koordinasi, agar sesuai konteks dan meningkatkan komitmen implementasi (Molenveld et al., 2020). Dengan demikian, pola organisasi yang kuat umumnya menggabungkan dua hal: (1) kejelasan struktur dan peran (untuk kepastian layanan dan akuntabilitas), dan (2) mekanisme koordinasi kolaboratif (untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kecepatan respons, konsistensi lintas unit, dan adaptasi ketika menghadapi kasus yang kompleks) (Joseph & Sengul, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, pola organisasi dalam penelitian ini dipahami sebagai pola pengaturan struktur dan koordinasi yang mencakup pembagian tugas, aliran komunikasi, serta mekanisme integrasi antarbagian. Kerangka ini relevan untuk menilai bagaimana desain internal organisasi dapat mendukung pencapaian tujuan pelayanan, sekaligus mengurangi hambatan seperti keterlambatan keputusan, duplikasi pekerjaan, dan ketidaksinkronan antarunit.

2.2.3 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran pesan dalam struktur dan sistem organisasi guna mencapai tujuan bersama. Menurut Arni (2019), komunikasi organisasi mencakup pengiriman dan penerimaan pesan dalam jaringan hubungan formal dan informal yang saling tergantung. Dalam birokrasi publik, komunikasi organisasi menjadi sarana penting dalam menjaga stabilitas operasional dan mendukung transformasi.

Wiryanto menyatakan bahwa komunikasi formal dalam organisasi meliputi laporan, surat menyurat, atau perintah struktural yang berorientasi pada kepentingan organisasi. Sementara itu, komunikasi informal lebih bersifat personal dan bisa menjadi jembatan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis (Romli, 2021). Keduanya saling melengkapi dan membentuk dinamika komunikasi dalam lembaga pemerintah.

Komunikasi organisasi dalam konteks pelayanan publik menjadi faktor penggerak efektivitas pelayanan. Di KPPN Tanjung Pinang, komunikasi antar pegawai tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mendukung pelaksanaan program berbasis reformasi seperti NPM. Setiap bagian organisasi harus mampu saling berbagi informasi dan mendukung tugas satu sama lain.

Fungsi koordinatif dari komunikasi organisasi penting untuk memastikan bahwa semua unit kerja berjalan dalam kerangka kerja yang sama. Jika komunikasi tidak terintegrasi, maka implementasi kebijakan dapat terhambat dan pelayanan publik akan mengalami penurunan kualitas. Oleh karena itu, memperkuat komunikasi organisasi merupakan strategi yang relevan untuk menciptakan sinergi kerja.

Komunikasi organisasi juga berkaitan erat dengan struktur dan budaya organisasi. Dalam sistem birokrasi publik, hierarki yang ketat kadang menjadi penghalang dalam komunikasi. Pegawai di level bawah sering merasa enggan menyampaikan gagasan atau kritik kepada atasan. Budaya terbuka yang mendukung komunikasi dua arah menjadi prasyarat utama keberhasilan transformasi layanan.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam konteks NPM, organisasi publik seperti KPPN dituntut mengadopsi gaya manajemen yang lebih responsif dan fleksibel. Oleh karena itu, pola komunikasi dalam organisasi pun harus berubah, dari pola top-down menjadi lebih horizontal dan dialogis. Hal ini memungkinkan pegawai terlibat aktif dalam perbaikan layanan. Konsep Kunci Komunikasi Organisasi (Goldhaber, 2011):

1. Proses

Proses komunikasi dalam penelitian ini merujuk pada bagaimana informasi, instruksi, dan umpan balik mengalir antarpegawai dalam pelaksanaan tugas pelayanan. Dalam kerangka NPM, proses komunikasi idealnya berlangsung dua arah, cepat, dan tidak kaku secara hierarkis.

2. Pesan

Pesan komunikasi berkaitan dengan isi informasi yang disampaikan antarpegawai, baik berupa kebijakan, instruksi kerja, maupun informasi pelayanan. Dalam penelitian ini, pesan dianalisis berdasarkan kejelasan, konsistensi, serta kesesuaianya dengan standar operasional prosedur (SOP).

3. Jaringan

Jaringan komunikasi mengacu pada pola hubungan dan jalur pertukaran informasi antarpegawai, baik melalui saluran formal maupun informal. Kombinasi antara jaringan formal dan informal menjadi indikator fleksibilitas organisasi dalam kerangka NPM, sekaligus mencerminkan kemampuan organisasi merespons kebutuhan pelayanan secara cepat dan efektif.

4. Hubungan

Hubungan komunikasi mencerminkan kualitas relasi interpersonal antarpegawai, termasuk aspek kepercayaan, keterbukaan, dan kerja sama. Dalam penelitian ini, hubungan komunikasi dianalisis untuk memahami bagaimana iklim kerja dan relasi antarpegawai memengaruhi koordinasi dan semangat pelayanan.

5. Lingkungan

Lingkungan komunikasi meliputi kondisi fisik, sosial, dan budaya organisasi yang memengaruhi praktik komunikasi antarpegawai. Lingkungan yang kondusif dan terbuka mendukung kelancaran komunikasi, memperkuat koordinasi, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap terciptanya pelayanan prima yang profesional dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Dengan demikian, teori komunikasi organisasi memberi penjelasan mengenai pentingnya sistem komunikasi yang efektif dan terstruktur dalam mendukung implementasi kebijakan NPM dan pencapaian pelayanan prima di KPPN Tanjung Pinang.

©

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2.2.4 Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan bentuk komunikasi organisasi yang berlangsung lintas hierarki, yakni antara pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi dengan pihak yang berada pada level pelaksana. Dalam praktik organisasi formal, komunikasi vertikal dipahami sebagai aliran pesan yang bergerak ke bawah (dari pimpinan ke bawahan) dan ke atas (dari bawahan ke pimpinan) sebagai mekanisme utama untuk menjaga keterpaduan kerja, penegasan peran, dan kesinambungan pengendalian organisasi. Dalam organisasi yang strukturnya relatif mapan, pola aliran vertikal ini menjadi dominan karena berkaitan langsung dengan rantai komando, pembagian tugas, serta standar pelaksanaan kerja yang harus dijalankan secara konsisten (Littlejohn et al., 2021).

Secara konseptual, komunikasi vertikal ke bawah (*downward communication*) mengacu pada penyampaian kebijakan, instruksi kerja, target kinerja, penjelasan prosedur, serta umpan balik evaluatif dari pimpinan kepada pegawai. Fungsi utamanya adalah memastikan adanya kesamaan pemahaman terkait tujuan organisasi dan arah pelaksanaan kerja, sekaligus menjadi sarana koordinasi agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai standar (Wen et al., 2025).

Dalam kajian komunikasi organisasi, arus ke bawah ini dipandang sebagai “kendaraan” manajerial untuk menggerakkan tindakan, membentuk prioritas, dan menyelaraskan interpretasi pegawai terhadap kebijakan yang berlaku. Literatur terbaru tentang komunikasi kepemimpinan juga menegaskan bahwa komunikasi pimpinan merupakan salah satu aktivitas paling menentukan dalam memengaruhi pemahaman, sikap, serta tindakan bawahan, dan pada akhirnya berkaitan dengan berbagai luaran organisasi (misalnya performa, kepatuhan, dan keterlibatan kerja) (Balzer & Gillespie, 2007).

Sebaliknya, komunikasi vertikal ke atas (*upward communication*) merujuk pada penyampaian laporan, informasi lapangan, masukan, dan penyampaian kendala dari pegawai kepada pimpinan. Jalur ke atas menjadi penting karena organisasi tidak hanya membutuhkan penyampaian instruksi, tetapi juga memerlukan informasi korektif dan pembelajaran dari level operasional agar pengambilan keputusan lebih akurat dan adaptif.

Berdasarkan literatur perilaku organisasi, bentuk komunikasi ke atas sering dipahami melalui konsep *employee voice*, yakni komunikasi sukarela dari karyawan yang bersifat internal dan bergerak ke atas untuk mencapai tujuan terkait pekerjaan, kebutuhan, atau perbaikan fungsi organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa berbicara ke atas bukan sekadar aktivitas teknis pelaporan, tetapi juga mekanisme organisasi untuk mendeteksi masalah, mendorong perbaikan, serta mengurangi bias informasi yang kerap muncul dalam struktur hierarkis.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan demikian, komunikasi vertikal dapat dipahami sebagai sistem pertukaran pesan lintas hierarki yang bersifat timbal balik: komunikasi ke bawah berperan dalam penyelarasan kebijakan dan pelaksanaan kerja, sedangkan komunikasi ke atas berperan sebagai mekanisme umpan balik, deteksi masalah, dan perbaikan berkelanjutan (Miller, 2005).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi vertikal yang efektif bukan hanya ditandai oleh tersampaikannya instruksi dari pimpinan, tetapi juga oleh tersedianya ruang umpan balik yang memungkinkan organisasi mengoreksi, menyesuaikan, dan memperkuat pelaksanaan kebijakan secara berkelanjutan sesuai kebutuhan operasional.

2.2.5 Pola Komunikasi Organisasi

Pola komunikasi dalam organisasi menggambarkan alur atau jalur pertukaran pesan antar individu dalam struktur organisasi. Menurut Devito (2009), pola komunikasi organisasi mencerminkan bagaimana informasi bergerak melalui berbagai saluran dan antar posisi dalam struktur organisasi. Pola-pola ini membantu dalam mengidentifikasi efisiensi, keterbukaan, dan potensi hambatan dalam sistem komunikasi internal.

Terdapat beberapa jenis pola komunikasi menurut Devito, antara lain: pola rantai (chain), pola roda (wheel), pola Y, pola lingkaran (circle), dan pola bintang (star). Masing-masing pola memiliki karakteristik dan efektivitas yang berbeda, tergantung pada struktur organisasi dan tujuan komunikasi. Misalnya, pola roda cocok untuk organisasi yang memiliki struktur komando yang sentralistik, sementara pola bintang mendukung komunikasi terbuka yang partisipatif.

Dalam organisasi publik seperti KPPN, pola komunikasi yang efektif sangat penting untuk mendukung koordinasi lintas bagian, distribusi informasi, dan pengambilan keputusan. Jika pola komunikasi yang digunakan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka akan terjadi kesenjangan informasi yang berdampak pada kualitas pelayanan publik.

Pola komunikasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kebijakan pimpinan. Dalam struktur birokrasi tradisional, komunikasi cenderung vertikal dan satu arah. Namun, dalam kerangka NPM, dibutuhkan pola yang lebih horizontal dan partisipatif untuk mendorong inovasi dan efisiensi. Oleh karena itu, pola komunikasi perlu disesuaikan dengan prinsip manajemen modern.

Pemanfaatan teknologi informasi dapat mengubah pola komunikasi menjadi lebih fleksibel dan real-time. Saluran komunikasi digital seperti email, aplikasi pesan instan, dan platform manajemen kerja memungkinkan pola komunikasi yang lebih terbuka dan kolaboratif. Hal ini mendukung prinsip keterbukaan dan kecepatan yang diharapkan dalam pelayanan prima.

Dalam konteks penelitian ini, penting untuk mengidentifikasi pola komunikasi yang dominan di KPPN Tanjung Pinang serta mengevaluasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

efektivitasnya dalam mendukung penerapan prinsip NPM. Pengamatan terhadap pola ini akan memberikan wawasan mengenai sejauh mana komunikasi antar pegawai mendukung pelayanan prima.

Dengan memahami teori pola komunikasi organisasi, peneliti dapat menganalisis struktur dan dinamika interaksi pegawai serta memberikan rekomendasi pola komunikasi yang lebih adaptif dan efisien sesuai tuntutan reformasi birokrasi.

2.2.6 Teknologi Informasi dan Komunikasi

Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) merujuk pada perangkat teknologi yang digunakan untuk memproses, menyimpan, dan menyampaikan informasi secara efisien dan cepat. Dalam konteks organisasi, TIK menjadi elemen penting yang mendukung aktivitas komunikasi, manajemen data, dan pelaksanaan tugas pelayanan publik. Menurut Prawiradilaga et al. (2019), TIK berfungsi sebagai katalisator perubahan dalam manajemen dan operasional organisasi.

Peran TIK dalam organisasi publik semakin meningkat seiring dengan tuntutan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas. Melalui sistem informasi digital, organisasi dapat mengelola dokumen, mempercepat alur komunikasi, serta mempermudah proses pengambilan keputusan. Dalam kerangka NPM, TIK merupakan elemen pendukung utama dalam manajemen berbasis hasil dan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pengguna.

Di KPPN Tanjung Pinang, penerapan TIK penting untuk mendukung pelaksanaan layanan keuangan negara secara tepat waktu dan akurat. Sistem aplikasi keuangan, e-filing, dan platform komunikasi internal menjadi bagian dari strategi digitalisasi yang sejalan dengan prinsip-prinsip NPM. Dengan teknologi, pegawai dapat menjalin komunikasi secara cepat lintas seksi dan mengakses data yang dibutuhkan kapan saja.

Selain mendukung efisiensi, TIK juga berkontribusi pada peningkatan kualitas komunikasi antar pegawai. Aplikasi berbasis cloud, grup diskusi digital, dan sistem intranet memungkinkan pertukaran informasi secara kolaboratif dan terdokumentasi. Hal ini memperkuat koordinasi dan mengurangi miskomunikasi yang selama ini menjadi kendala utama dalam pelayanan publik.

Namun, pemanfaatan TIK juga menghadapi tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur, kurangnya literasi digital, dan resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi TIK dalam mendukung komunikasi organisasi memerlukan pelatihan, pendampingan, dan kebijakan yang adaptif.

Dalam penelitian ini, TIK dikaji sebagai salah satu variabel pendukung yang memperkuat komunikasi antar pegawai dalam kerangka penerapan NPM.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Efektivitas pemanfaatan TIK menjadi indikator penting dalam mengukur kesiapan organisasi menuju pelayanan prima.

Dengan memahami peran TIK dalam komunikasi organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberi rekomendasi untuk optimalisasi pemanfaatan teknologi sebagai bagian dari strategi komunikasi yang efektif dan modern.

2.2.7 Teori *New Public Management*

New Public Management (NPM) adalah paradigma reformasi sektor publik yang menekankan pentingnya efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen sektor swasta dalam birokrasi publik. Konsep ini diperkenalkan oleh Christopher Hood pada awal 1990-an sebagai tanggapan terhadap kelemahan administrasi publik konvensional yang dianggap lamban, boros, dan terlalu prosedural (Hood, 1991).

NPM mengedepankan manajemen berbasis hasil (results-oriented management), desentralisasi kewenangan, peningkatan kinerja individu dan organisasi, serta pemanfaatan teknologi informasi. Pendekatan ini berfokus pada pencapaian output dan outcome yang dapat diukur secara objektif. Dalam implementasinya, NPM menekankan pentingnya indikator kinerja, kontrak kerja, sistem insentif, dan akuntabilitas publik. Salah satu prinsip utama NPM adalah orientasi pada pelanggan (*customer-oriented service*), di mana masyarakat sebagai penerima layanan diposisikan layaknya konsumen yang harus dilayani dengan baik. Dalam konteks KPPN, ini berarti pegawai harus memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan ramah kepada satuan kerja dan masyarakat pengguna layanan keuangan negara.

Reformasi melalui NPM juga menuntut perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai. Dari sekadar menjalankan tugas administratif menjadi agen perubahan yang proaktif, inovatif, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, komunikasi antar pegawai harus mampu mentransformasikan nilai-nilai NPM ke dalam praktik keseharian dalam organisasi. Penerapan NPM sangat bergantung pada kualitas komunikasi internal. Koordinasi lintas unit, pelaporan kinerja, dan penyampaian informasi kebijakan membutuhkan saluran komunikasi yang terbuka dan efisien. Komunikasi yang buruk dapat menghambat pencapaian indikator kinerja dan menurunkan kualitas pelayanan.

Teori *New Public Management* dalam penelitian ini digunakan sebagai kerangka normatif pembanding untuk menilai sejauh mana praktik komunikasi antarpegawai mendukung prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi hasil dalam pelayanan publik. Prinsip-prinsip NPM menjadi dasar untuk menilai apakah komunikasi internal telah berfungsi sebagai instrumen pendukung reformasi birokrasi di tingkat operasional.

© Hak Cipta dijelaskan di bawah ini**2.2.8 Teori Pelayanan Publik**

Pelayanan publik merupakan aktivitas yang dilakukan oleh institusi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atas dasar prinsip keadilan, efisiensi, dan kepuasan. Menurut Moenir (2002), pelayanan publik adalah kegiatan pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh satu pihak kepada pihak lain yang membutuhkan. Dalam konteks birokrasi, pelayanan publik menjadi wajah nyata dari kinerja pemerintah di mata masyarakat.

Zeithaml et al. (2018) mengembangkan model SERVQUAL yang terdiri dari lima dimensi utama pelayanan prima: tangibles (sarana/prasarana), reliability (keandalan), responsiveness (ketanggapan), assurance (jaminan), dan empathy (kepedulian). Dimensi ini digunakan secara luas dalam menilai kualitas layanan sektor publik dan swasta.

Dalam era reformasi birokrasi, pelayanan publik yang prima menjadi sasaran utama kebijakan pemerintah. Kualitas layanan yang buruk dapat menurunkan kepercayaan masyarakat dan menghambat pembangunan. Oleh karena itu, reformasi pelayanan publik melalui pendekatan NPM sangat penting untuk memastikan pelayanan yang efisien dan responsif.

KPPN sebagai institusi pelayanan publik memiliki tanggung jawab strategis dalam mengelola keuangan negara. Pelayanan yang diberikan mencakup proses pencairan anggaran, penyampaian laporan, dan konsultasi teknis dengan satuan kerja. Oleh karena itu, standar pelayanan di KPPN harus memenuhi prinsip pelayanan prima sesuai pedoman Kementerian Keuangan.

Komunikasi antar pegawai berperan penting dalam memastikan bahwa layanan diberikan sesuai standar. Kesalahan informasi, keterlambatan koordinasi, atau miskomunikasi antar bagian dapat menyebabkan terganggunya pelayanan. Oleh sebab itu, komunikasi yang baik menjadi syarat mutlak dalam mewujudkan pelayanan prima.

Dalam penelitian ini, teori pelayanan publik digunakan untuk mengevaluasi bagaimana komunikasi internal memengaruhi kualitas pelayanan. Keterkaitan antara dimensi SERVQUAL dengan pola komunikasi pegawai akan dianalisis untuk melihat kontribusinya terhadap kepuasan pengguna layanan di KPPN.

Dengan memahami teori pelayanan publik, peneliti dapat menyusun rekomendasi peningkatan komunikasi dan pelayanan berbasis pada prinsip-prinsip kualitas dan orientasi pengguna layanan yang diharapkan dalam reformasi sektor publik.

2.2.9 Teori Pelayanan Prima

Pelayanan prima dapat diwujudkan apabila penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan secara baik sesuai dengan harapan customers, sehingga customers merasa puas. Untuk mengukur kepuasan customers ini dapat dilakukan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan mempergunakan instrumen yang telah dikembangkan oleh Zeithaml dan teman-temannya yang dikenal sebagai SERVQUAL, yang ringkasannya diuraikan di bawah ini.

Pengukuran kinerja pelayanan dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran kinerja pelayanan yang telah dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman & Berry dalam buku mereka yang diberi judul Delivering Quality Service (1990), ada sepuluh indikator kinerja pelayanan, yaitu:

1. Kenampakan fisik (*Tangible*)
2. Reliabilitas (*Reliability*)
3. Responsivitas (*Responsiveness*)
4. Kompetensi (*Competence*)
5. Kesopanan (*Courtesy*)
6. Kredibilitas (*Credibility*)
7. Keamanan (*Security*)
8. Akses (*Access*)

Berdasarkan teori tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan prima dapat diwujudkan apabila kesepuluh indikator tersebut dapat dicapai dengan baik oleh organisasi penyelenggara pelayanan (providers). Pencapaian kesepuluh indikator tersebut dapat dilakukan apabila providers mengelola penyelenggaraan pelayanan dengan menerapkan konsep dan teori manajemen pelayanan seperti gap model, model segitiga pelayanan, momen kritis pelayanan dan lingkaran pelayanan (Ratminto dan Winarsih, 2005). Akan tetapi dalam tataran praktis, upaya pencapaian pelayanan prima dapat dilakukan dengan memperhatikan asas dan prinsip pelayanan sebagaimana diamanahkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 yang kemudian diadopsi dalam ketentuan yang ada di dalam Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009. Adapun asas-asas pelayanan yang harus diperhatikan dalam pengelolaan pelayanan adalah sebagai berikut (Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003):

1. Transparansi
Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
2. Akuntabilitas
Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
3. Kondisional

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.

4. Partisipatif

Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

5. Kesamaan Hak Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.**6. Keseimbangan**

Hak dan Kewajiban Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Konsep pelayanan prima digunakan dalam penelitian ini sebagai indikator konseptual untuk membaca implikasi komunikasi antarpegawai terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan, khususnya dalam aspek kejelasan informasi, kecepatan layanan, konsistensi prosedur, dan sikap profesional pegawai.

2.3 Kerangka Pemikiran

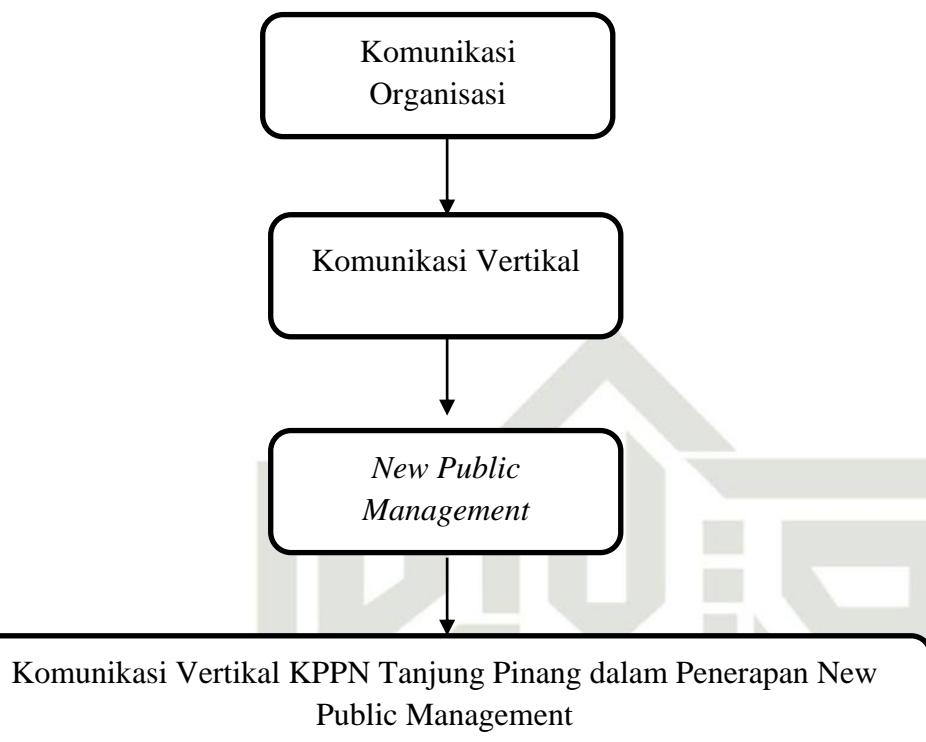
Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun untuk menunjukkan alur analisis kualitatif mengenai peran komunikasi antarpegawai dalam penerapan New Public Management guna mewujudkan pelayanan prima. Fokus analisis penelitian ini adalah praktik komunikasi internal yang dianalisis menggunakan konsep komunikasi organisasi menurut Goldhaber, yang mencakup proses komunikasi, pesan, jaringan, hubungan, dan lingkungan komunikasi.

Praktik komunikasi tersebut kemudian dibaca dalam kerangka prinsip-prinsip New Public Management, khususnya efisiensi kerja, koordinasi lintas unit, dan orientasi pada hasil pelayanan. Selanjutnya, implikasi dari komunikasi antarpegawai terhadap pelayanan prima dianalisis dengan merujuk pada dimensi kualitas pelayanan, seperti kejelasan informasi, kecepatan layanan, konsistensi prosedur, dan sikap profesional pegawai.

Melalui kerangka ini, penelitian tidak hanya menggambarkan bagaimana komunikasi berlangsung, tetapi juga menganalisis hubungan antar konsep serta arah pengaruh komunikasi internal terhadap keberhasilan penerapan NPM dan kualitas pelayanan publik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



2.4. Konsep Operasional

Konsep operasional adalah penjabaran konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian menjadi definisi kerja yang konkret, terukur, dan dapat diamati di lapangan, sehingga memudahkan peneliti dalam mengumpulkan serta menganalisis data secara sistematis (Sugiyono, 2019). Berikut ini dijabarkan konsep operasional variabel yang diteliti sebagai berikut.

Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
Komunikasi Vertikal	Pertukaran pesan lintas hierarki atasan-bawahan untuk menyelaraskan kebijakan/target kerja dan memastikan umpan balik berjalan.	Ke bawah (Downward communication)	Arahan/target kerja disampaikan jelas; pembagian tugas tegas; ada evaluasi kinerja/ umpan balik; standar/SOP ditekankan; kecepatan penyampaian instruksi (rapat, briefing, grup).
		Ke atas (Upward communication)	Bawahan bisa melapor kendala; ada ruang masukan; klarifikasi instruksi berjalan; laporan progres rutin; atasan responsif terhadap masalah operasional
Penerapan New Public Management (NPM)	Praktik kerja yang mencerminkan orientasi hasil, Efisiensi & efektivitas proses, Profesionalisme dan Manajemen Kinerja, Desentralisasi dan Fleksibilitas Manajerial, Akuntabilitas	Orientasi pada hasil Efisiensi & efektivitas proses	Fokus pada output layanan (cepat, tepat, jelas); responsif terhadap kebutuhan pengguna; penyampaian informasi propengguna; penyelesaian masalah layanan diutamakan
		Profesionalisme dan Manajemen Kinerja	Penerapan standar kerja, penilaian kinerja, dan pembinaan pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas pelayanan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	Desentralisasi Fleksibilitas Manajerial	Pemberian ruang kepada pegawai untuk mengambil keputusan operasional sesuai tupoksi dan ketentuan yang berlaku.
	Akuntabilitas	Informasi/keputusan bisa ditelusuri; ada bukti tertulis; konsistensi penerapan SOP; alasan kebijakan/ aturan dijelaskan ketika layanan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang waajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus deskriptif. Pemilihan studi kasus didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memahami secara mendalam praktik komunikasi vertikal (atasan–bawahan) dalam konteks organisasi publik tertentu, yaitu KPPN Tanjung Pinang, sebagai satu kesatuan sistem yang memiliki karakteristik, struktur, dan dinamika tersendiri.

Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti menelaah fenomena komunikasi organisasi secara kontekstual dan holistik, tanpa memisahkannya dari lingkungan birokrasi, budaya kerja, serta kebijakan yang melingkupinya (Sugiyono, 2019). Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau menghasilkan generalisasi statistik, melainkan untuk menggambarkan dan menganalisis secara mendalam bagaimana komunikasi antarpegawai berperan dalam penerapan prinsip New Public Management guna mewujudkan pelayanan prima di tingkat operasional.

Jenis penelitian deskriptif dipilih karena penelitian ini berfokus pada penggambaran dan pemaknaan proses komunikasi ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi ke atas (*upward communication*), termasuk persepsi pegawai terhadap arahan, instruksi, koordinasi, serta mekanisme umpan balik dalam relasi kerja yang bersifat hierarkis. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai paling relevan untuk menjawab permasalahan penelitian yang bersifat prosesual dan kontekstual, khususnya terkait dinamika komunikasi vertikal sebagai bagian dari mekanisme internal organisasi dalam menjalankan prinsip-prinsip NPM.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di KPPN Tanjung Pinang yang beralamat di Jalan Diponegoro No. 5, Tanjungpinang Kota, Kecamatan Tj. Pinang Kota, Kota Tanjung Pinang, Kepulauan Riau. Kemudian waktu penelitian diperkirakan pada bulan Maret–Oktober 2025.

3.3. Sumber Data

alam penelitian ini, sumber data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari lapangan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pegawai dan pihak terkait di KPPN Tanjung Pinang. Data ini bersifat orisinal dan menjadi dasar utama dalam analisis fenomena komunikasi vertikal (atasan–bawahan) dalam kerangka

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penerapan *New Public Management* (NPM) di KPPN Tanjung Pinang (Sugiyono, 2019).

Data primer memiliki keunggulan dalam memberikan informasi yang kaya, kontekstual, dan langsung merepresentasikan pengalaman serta persepsi subjek penelitian. Dalam pendekatan kualitatif, data primer menjadi instrumen penting untuk memahami makna subjektif yang dimiliki informan terhadap proses komunikasi vertikal yang berlangsung dalam organisasi, baik komunikasi ke bawah (*downward communication*) seperti arahan, instruksi, dan evaluasi, maupun komunikasi ke atas (*upward communication*) seperti umpan balik, pelaporan kendala, serta penyampaian masukan. Oleh karena itu, data ini dikumpulkan secara cermat dan mendalam melalui teknik pengumpulan data yang fleksibel dan dapat dilakukan secara berulang sesuai kebutuhan penelitian.

Sugiyono (2019) menegaskan bahwa keberhasilan penelitian kualitatif tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan data primer, tetapi juga oleh kemampuan peneliti dalam mengintegrasikan data sekunder sebagai dasar reflektif. Dalam konteks ini, data sekunder seperti dokumen SOP, pedoman pelaksanaan tugas, alur koordinasi, dokumen evaluasi kinerja, notulensi rapat, surat edaran internal, serta pedoman implementasi kebijakan/transformasi organisasi akan digunakan untuk memverifikasi dan memperkuat narasi yang muncul dari informan mengenai pola komunikasi vertikal dalam mendukung penerapan prinsip-prinsip NPM.

Keterkaitan antara sumber data dan judul penelitian sangat erat karena kualitas data yang dikumpulkan akan mempengaruhi kedalaman analisis terhadap komunikasi vertikal KPPN Tanjung Pinang dalam penerapan NPM. Semakin kaya dan relevan data yang diperoleh, semakin kuat pula argumen yang dapat disusun dalam menjelaskan bagaimana praktik komunikasi vertikal mendukung koordinasi kerja, penyelarasan kebijakan, serta mekanisme umpan balik dan evaluasi dalam pelaksanaan prinsip-prinsip *New Public Management* di KPPN Tanjung Pinang.

3.4 Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa informan dipilih bukan berdasarkan jumlah, melainkan berdasarkan kedalaman pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam praktik komunikasi antar pegawai pada penerapan *New Public Management* (NPM) di KPPN Tanjung Pinang. Pemilihan informan dilakukan secara selektif untuk memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat *information-rich cases*, yaitu mampu memberikan informasi substantif yang relevan dengan fokus analisis penelitian.

Oleh karena itu, setiap kategori informan dipilih dengan fungsi analitis yang berbeda, sesuai dengan peran dan posisi mereka dalam struktur organisasi dan proses pelayanan publik.

Tabel 3.1 Informan Penelitian

Kategori Informan	Posisi	Pertimbangan Pemilihan Informan
Informan Kunci	Kepala KPPN	Memiliki kewenangan strategis dalam pengambilan kebijakan organisasi, termasuk pengaturan pola komunikasi internal dan arah penerapan prinsip New Public Management. Informasi dari informan ini digunakan untuk memahami kerangka kebijakan dan orientasi manajerial komunikasi.
Informan Utama	Kepala Seksi / Kepala Subbagian	Berperan sebagai penghubung antara kebijakan dan pelaksanaan operasional. Informan ini dipilih untuk menganalisis praktik koordinasi lintas unit, proses komunikasi vertikal dan horizontal, serta implementasi kebijakan komunikasi dalam aktivitas kerja sehari-hari.
Informan Pendukung	Pegawai Pelaksana	Terlibat langsung dalam praktik komunikasi operasional dan pelayanan kepada pengguna layanan. Informan ini dipilih untuk memahami realitas komunikasi di tingkat pelaksana, termasuk hambatan, pola interaksi, dan pemaknaan terhadap standar pelayanan.

Sumber: Data Olahan, 2025.

Masyarakat yang dijadikan informan merupakan penerima layanan langsung KPPN, baik perorangan maupun perwakilan satuan kerja, bukan masyarakat umum secara luas. Keberadaan informan ini bukan untuk menilai kepuasan secara kuantitatif, melainkan untuk memperkuat analisis kualitatif mengenai dampak komunikasi internal terhadap pengalaman pelayanan.

Jumlah informan dalam penelitian ini tidak ditentukan sejak awal, melainkan ditetapkan berdasarkan prinsip kejemuhan data (*data saturation*). Pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi telah menunjukkan pola yang berulang dan tidak lagi menghasilkan temuan baru yang signifikan. Prinsip ini digunakan untuk memastikan bahwa data

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang dikumpulkan telah cukup mendalam dan representatif secara kualitatif, sesuai dengan tujuan penelitian.

Pemilihan informan dari berbagai level organisasi dilakukan untuk mendukung triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan menguji konsistensi informasi antara pimpinan, pejabat struktural, pegawai pelaksana, dan penerima layanan. Informan tidak dipilih sekadar sebagai variasi jabatan, tetapi sebagai sumber perspektif yang saling melengkapi dalam membaca praktik komunikasi antar pegawai dan implikasinya terhadap pelayanan prima. Dengan demikian, perbedaan atau kesamaan informasi antar kategori informan menjadi bagian penting dalam proses analisis data.

Seluruh informan diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian dan menyatakan persetujuan untuk berpartisipasi secara sukarela. Identitas informan disamaraskan untuk menjaga anonimitas dan kerahasiaan data. Data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik dan tidak disebarluaskan di luar konteks penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk menggali informasi secara mendalam dan holistik. Dalam penelitian ini, digunakan tiga teknik utama: observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini dipilih karena mampu menangkap realitas sosial yang kompleks dalam komunikasi antar pegawai di KPPN Tanjung Pinang (Creswell, 2016).

Observasi partisipatif dilakukan dengan cara peneliti hadir langsung di lokasi untuk mengamati interaksi antar pegawai dalam kegiatan pelayanan. Observasi ini memungkinkan peneliti memahami konteks komunikasi secara langsung, termasuk ekspresi nonverbal dan dinamika relasi antar bagian. Hasil observasi akan dicatat dalam catatan lapangan secara sistematis.

Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam mengeksplorasi pengalaman dan persepsi informan. Pertanyaan disusun berdasarkan pedoman wawancara, tetapi tetap terbuka untuk pengembangan sesuai dengan arah diskusi. Teknik ini penting untuk menggali pemaknaan subyektif informan terhadap komunikasi dan pelayanan.

Dokumentasi meliputi pengumpulan arsip dan dokumen seperti SOP pelayanan, peraturan internal, notulensi rapat, dan media komunikasi digital yang digunakan pegawai. Dokumen ini akan dianalisis untuk mendukung temuan dari wawancara dan observasi, serta untuk memahami kerangka kerja organisasi dalam menerapkan NPM.

Ketiga teknik tersebut saling melengkapi dan memberikan data yang triangulatif. Dengan kombinasi ini, peneliti memperoleh data yang tidak hanya

bersifat deklaratif (dari wawancara), tetapi juga kontekstual (dari observasi) dan struktural (dari dokumentasi). Hal ini memperkuat validitas temuan dan keterkaitannya dengan judul penelitian.

3.6 Validitas Data

Validitas dalam penelitian kualitatif tidak diukur dengan angka statistik, tetapi melalui ketepatan dan kebenaran makna yang ditangkap oleh peneliti. Menurut Lincoln dan Guba (1985), validitas dalam penelitian kualitatif disebut sebagai *"trustworthiness"* yang mencakup *credibility, transferability, dependability, dan confirmability*. Dalam konteks ini, peneliti berupaya menjaga kepercayaan terhadap data melalui berbagai teknik verifikasi.

Salah satu teknik utama yang digunakan adalah triangulasi, yaitu pengumpulan data dari berbagai sumber dan metode untuk memastikan konsistensi informasi. Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil dari ketiga metode ini akan dibandingkan dan dianalisis secara kritis untuk menemukan kesesuaian dan kontradiksi.

Selain itu, teknik member check akan digunakan, yaitu mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan maksud mereka. Teknik ini membantu mengurangi bias subjektivitas peneliti dan meningkatkan kredibilitas hasil.

Audit trail atau jejak audit juga akan disusun dalam bentuk catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumentasi analisis. Dengan demikian, proses penelitian dapat ditelusuri secara transparan oleh pihak lain. Dependabilitas dan confirmability diperoleh melalui proses ini.

Validitas data sangat penting dalam konteks judul penelitian karena komunikasi antar pegawai merupakan fenomena yang kompleks dan sangat kontekstual. Ketepatan interpretasi terhadap praktik komunikasi akan menentukan sejauh mana hasil penelitian dapat dipercaya dan relevan dalam menjelaskan penerapan NPM untuk pelayanan prima.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Teknik analisis data mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan makna.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritis atau tinjauan suatu masalah.
- Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan cara menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian. Data mentah berupa transkrip wawancara dan catatan lapangan dibaca berulang, kemudian dipilah untuk mengidentifikasi informasi yang berkaitan dengan praktik komunikasi antarpegawai, seperti pola koordinasi, penyampaian pesan, relasi kerja, dan lingkungan komunikasi.

Kategorisasi dan Penemuan Tema

Data yang telah direduksi kemudian dikelompokkan ke dalam kategori tematik berdasarkan kerangka analisis komunikasi organisasi menurut Goldhaber, yaitu proses komunikasi, pesan komunikasi, jaringan komunikasi, hubungan komunikasi, dan lingkungan komunikasi. Kategorisasi ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam membaca pola-pola komunikasi yang muncul secara konsisten maupun yang bersifat variatif di antara informan.

3. Penarikan Makna dan Interpretasi

Tahap akhir analisis dilakukan dengan menafsirkan makna dari setiap tema yang telah terbentuk dengan mengaitkannya pada prinsip-prinsip New Public Management dan konsep pelayanan prima. Pada tahap ini, peneliti menganalisis sejauh mana praktik komunikasi antarpegawai mendukung atau membatasi penerapan NPM serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik di KPPN Tanjung Pinang.

BAB IV

GAMBARAN UMUM

4.1 Sejarah Singkat KPPN Tanjungpinang

KPPN Tanjungpinang yang merupakan unit vertikal dari DJPb, bertanggung jawab secara langsung pada Kantor Wilayah DJPb Provinsi Kepulauan Riau. Sesuai PMK Nomor 101 tahun 2008, KPPN Tanjungpinang ditetapkan sebagai KPPN dengan tipe A1. KPPN Tanjungpinang semulanya berdiri dengan nama Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) yang saat itu masih menjadi unit vertikal Direktorat Jenderal Anggaran (DJA). Sebelumnya, KPPN Tanjungpinang juga mengalami perubahan terkait nomenklatur di mana tahun 1965 berawal dengan nama Kantor Bendahara Negara 36 (KBN). Yang kemudian di tahun 1975 terjadi reorganisasi DJA yang menyebabkan KBN bertugas menjadi dua unit yaitu, Kantor Kas Negara (KKN) dan Kas Satuan Kerja. Untuk unit Kas Satuan Kerja mengalami perubahan nama menjadi Kantor Perbendaharaan Negara (KPN).

Pada 12 Juni 1989 melalui KMK Nomor 645 Tahun 1989 dan SE DJA Nomor 1077 tahun 1989 tertanggal 14 September 1989 bahwa KPN Tanjungpinang dan Kantor Kas Negara Tanjungpinang mengalami integrasi dengan nama Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) yang saat itu juga masih di bawah naungan DJA. Kemudian di tahun 2004 berdasarkan KMK Nomor 303 Tahun 2004 mulai 1 Oktober 2004, KPKN Tanjungpinang berubah nama menjadi KPPN hingga sekarang sebagai unit vertikal DJPb. Tahun 2011, berdasarkan SE DJPb Nomor KEP-91 Tahun 2011, KPPN Tanjungpinang ditetapkan sebagai KPPN percontohan terkait SOP baru. Pelayanan prima KPPN Tanjungpinang, berakibat positif bagi masyarakat ke DJPb secara umum dan KPPN secara khusus.

Adapun perubahan fungsi KPKN menjadi KPPN adalah fungsi ordonansering, yang sebelumnya oleh KPKN menjadi oleh satker K/L. Saat ini, fungsi KPPN sendiri hanya difokuskan pada fungsi BUN sesuai UU Nomor 17 tahun 2003 dan UU Nomor 1 tahun 2004. Dampaknya, satker mendapatkan wewenang lebih untuk mempertanggungjawabkan tata kelola keuangannya. Selain itu, Pemda yang menerima DIPA dari dana APBN akan dipermudah untuk manajemen keuangan negara, sehingga menimbulkan multiplier effect yang dapat menggerakkan perekonomian daerah. 37 KPPN Tanjungpinang sebagai pelaksana pelayanan Kantor Pusat DJPb, berada di posisi yang strategis dalam susunan DJPb. Hal ini menitikberatkan pada dua poin alasan, yaitu.

KPPN Tanjungpinang yang menjadi salah satu perwakilan DJPb daerah yang mengutamakan fungsi penerimaan, penyaluran, dan pengamanan atas APBN dalam lingkup kerjanya.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang waajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KPPN Tanjungpinang sebagai andalan dalam pelayanan DJPb bagi masyarakat di lingkup kerjanya. Oleh karena itu, setiap pelayanan yang diberikan akan berdampak langsung pada representasi DJPb.

4.2 Visi dan Misi KPPN Tanjungpinang

Sebagai unit vertikal dari DJPb, KPPN Tanjungpinang menjalankan amanat selaku pengelola BUN Daerah. Hal ini sebagai wujud reformasi dalam bidang keuangan negara sesuai prinsip good governance dan clean government. Adapun visi dan misi KPPN Tanjungpinang adalah sebagai berikut.

Visi KPPN Tanjungpinang: Menjadi Pengelola Perbendaharaan Negara di Daerah sesuai prinsip Modern, Profesional, serta Akuntabel.

Misi KPPN Tanjungpinang: Menjamin kelancaran proses pencairan dana APBN secara tepat waktu, sesuai sasaran, dan jumlah yang akurat. - Mengelola pendapatan negara secara akuntabel dan profesional. - Mewujudkan pertanggungjawaban pelaporan APBN secara tepat waktu dan akurat.

4.3 Motto dan Janji Layanan KPPN Tanjungpinang

1. Motto KPPN Tanjungpinang Pelayanan yang terbaik adalah dedikasi kami. Dari motto tersebut dapat diartikan bahwa seluruh pejabat dan pegawai KPPN Tanjungpinang akan memberikan pelayanan terbaik sebagai wujud semangat, dedikasi, serta pengabdian kepada negeri. Kinerja terbaik yang diberikan seperti layanan kepada stakeholders dari lingkup internal maupun eksternal.
2. Janji pelayanan KPPN Tanjungpinang Layanan prima tanpa batas. Dengan memberikan pelayanan yang prima kepada stakeholders merupakan wujud dari aktualisasi motto KPPN Tanjungpinang. Pelayanan ini juga dilaksanakan secara gratis, hal ini sebagai bentuk keikhlasan dan pengabdian pada negeri. Selain itu, pelayanan juga terbebas dari gratifikasi sehingga mendukung semangat reformasi birokrasi yang bebas dari korupsi.

4.4 Maklumat Layanan dan Kebijakan

Mutu KPPN Tanjungpinang:

Maklumat layanan KPPN Tanjungpinang

Dengan ini kami menyatakan sanggup dalam menyelenggarakan pelayanan yang sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan dan apabila tidak menepati janji tersebut, kami siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kebijakan mutu KPPN Tanjungpinang

Kebijakan pemberian layanan gratis. - Utama. Memberikan pelayanan yang utama kepada setiap stakeholders. 39 - Responsif. Pelayanan cepat dan tanggap. - Inovatif. Siap melakukan perbaikan untuk menjadi lebih baik. - Nyaman. Infrastruktur pelayanan yang representatif. - Dedikasi. Melayani

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

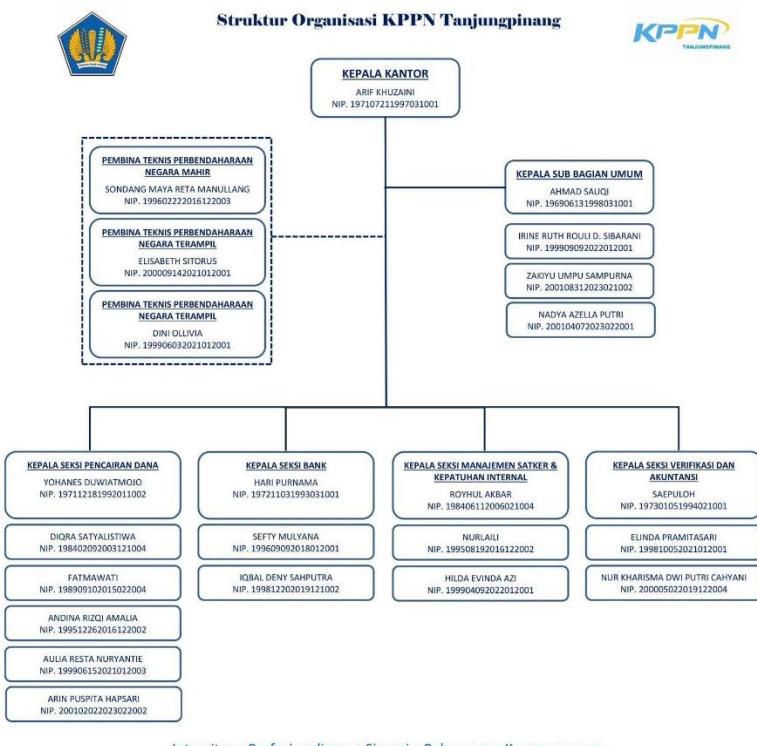
dengan hati yang ikhlas, jujur, dan terpercaya. - Akuntabel. Pelayanan yang bertanggung jawab. - Modern. Teknologi maju untuk pelayanan yang lebih baik.

4.5 Struktur Organisasi KPPN Tanjungpinang

Untuk menyelenggarakan pelayanan yang prima, KPPN Tanjungpinang memerlukan SDM yang terorganisir dalam wilayah kerja yang sudah ditetapkan. Berikut adalah struktur organisasi dari KPPN Tanjungpinang.

Gambar 4.1

Struktur Organisasi KPPN Tanjungpinang Tahun 2024



Sumber: <http://djp.kemenkeu.go.id/kppn/tanjungpinang>

Sesuai PMK Nomor 262 Tahun 2022, bahwa KPPN Tanjungpinang tipe A1 yang dipimpin oleh 1 satu orang Kepala Kantor dan 5 subbagian/seksi sebagai berikut.

Subbagian Umum terdiri dari 1 Kepala Subbagian Umum dan 4 Pelaksana.

Seksi Pencairan Dana (PD) terdiri dari 1 Kepala Seksi PD dan 7 Pelaksana.

Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI) terdiri dari 1 Kepala Seksi MSKI dan 3 Pelaksana.

Seksi Bank terdiri dari 1 Kepala Seksi bank dan 2 Pelaksana.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Seksi Verifikasi dan Akuntansi (Vera) terdiri dari 1 Kepala Seksi Verifikasi dan Akuntansi (Vera) dan 2 Pelaksana.

Pejabat Fungsional terdiri dari 1 Pejabat Fungsional.

4.6 Tugas dan Fungsi KPPN Tanjungpinang

KPPN Tanjungpinang bertanggung jawab secara langsung pada Kanwil DJPb Kepulauan Riau. KPPN Tanjungpinang memiliki beberapa wilayah kerja yang terdiri dari lima Kabupaten/Kota yaitu Kota Tanjungpinang, Kabupaten Bintan, Kabupaten Anambas, Kabupaten Natuna, Kabupaten Lingga, dan 205 satuan kerja aktif di wilayah Kepulauan Riau tahun 2021. Sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, KPPN Tanjungpinang bertugas dalam tata kelola perpendaharaan dan Kuasa BUN, manajemen pendapatan & pengeluaran anggaran melalui Kas Negara, serta penyaluran pembiayaan atas anggaran yang dibankakan. Terkait tugas dan fungsi KPPN Tanjungpinang sesuai isi PMK Nomor 262 Tahun 2016, yang sudah dijelaskan sebelumnya dalam Bab II Landasan Teori. Dalam pelaksanaannya, tugas dan fungsi dibagi ke dalam 5 seksi yang juga dipimpin oleh 5 Kepala Seksi dan 13 pelaksana KPPN Tanjungpinang tipe A1.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB VI
PENUTUP**6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Komunikasi vertikal KPPN Tanjung Pinang dalam Penerapan New Public Management, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Komunikasi vertikal dibagi menjadi dua yaitu, komunikasi ke bawah atau *Downward communication* dan komunikasi ke atas atau *Upward communication*. Keterkaitan komunikasi dengan penerapan New Public Management (NPM) tampak nyata melalui praktik komunikasi yang efisien, transparan, dan berorientasi pada hasil. Komunikasi menjadi instrumen utama dalam mendukung prinsip NPM yaitu efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, serta orientasi pada kepuasan public.

KPPN Tanjung Pinang berhasil menerapkan prinsip NPM dengan berjalannya komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas secara efektif, terstruktur, dan seimbang, sehingga mendukung terwujudnya pelayanan publik yang efisien, profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

6.2 Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian, KPPN Tanjung Pinang disarankan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan komunikasi antarpegawai yang telah berjalan dengan baik, baik komunikasi ke bawah maupun ke atas, guna mendukung pelayanan publik yang lebih efektif dan berorientasi pada hasil.
Pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana komunikasi internal juga perlu terus dioptimalkan untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas kinerja.
Pegawai diharapkan dapat terus menjaga profesionalisme serta aktif dalam menyampaikan laporan, klarifikasi, dan masukan konstruktif.
Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini pada instansi publik lain atau menggunakan pendekatan berbeda agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif..

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR PUSTAKA

- Arni, M. (2019). "Komunikasi Organisasi". Jakarta: Bumi Aksara.
- Aris, M., Agustang, A., & Idkhan, A. M. (2021). Efektifitas Pelayanan Aparatur Sipil Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. 1, 127–133.
- Asmawati, I., & Basuki, P. (2019). Akuntabilitas pengelolaan dana desa. 2(1), 63–76.
- Balzer, W. K., & Gillespie, J. Z. (2007). Job satisfaction. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 406–413). SAGE.
- Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2020). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (4th ed.). Cambridge University Press.
- Cangara, H. (2020). "Pengantar Ilmu Komunikasi". Jakarta: Rajawali Pers.
- Christia, A. M., & Ispriyarno, B. (2019). Desentralisasi fiskal dan otonomi daerah di indonesia. 15.
- Cisneros, P. (2024). Relationship between how agencies work together and coordinated outcomes: A configurational analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 255
- Creswell, J. W. (2016). "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches" (4th ed.). SAGE Publications.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). The New Public Service: Serving, Not Steering (4th ed.). New York: Routledge.
- Devito, J. A. (2009). "The Interpersonal Communication Book" (12th ed.). Boston: Pearson Education.
- Dewi, N. M. P. U., Astrama, I. M., & Mashyuni, I. A. (2022). Pengaruh Komunikasi Vertikal Komunikasi Horizontal dan Komunikasi Diagonal terhadap Semangat Kerja Karyawan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 2(2), 357-365.
- Dwiyanto, A. (2018). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Indrawati, L. (2017). Peran Budaya Organisasi terhadap Implementasi New Public Management dalam Peningkatan Kinerja Manajerial Sektor Publik. 9(2), 239–249.
- Goldhaber, G. M. (1986). *Organizational Communication*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers.
- Haik, A. (2014). Kajian Pengembangan Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) melalui Perspektif Indikator Kinerja Utama (IKU). *Jurnal Bina Praja*, 6(1), 1-18.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? "Public Administration, 69" (1), 3–19 <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Indahsari, C. L., & Raharja, S. U. J. (2020). New public management (NPM) as an effort in governance. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 3(2), 73-81.

- Indrawati, N. (2010). Penyusunan Anggaran dalam Era New Public Management: Implementasinya di Indonesia. 10(2), 176–193.
- Indrawati, L. (2017). Peran Budaya Organisasi terhadap Implementasi New Public Management dalam Peningkatan Kinerja Manajerial Sektor Publik. 9(2), 239–249.
- Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 249–308.
- Keban, Y. T. (2017). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). "Naturalistic Inquiry". Beverly Hills: Sage Publications.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2021). "Theories of Human Communication" (11th ed.). Waveland Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mahmudi. (2003). New Public Management (npm): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik. 6(1), 69–76.
- Mashyuni, I. A. (2022). Pengaruh Komunikasi Vertikal Komunikasi Horizontal dan Komunikasi Diagonal terhadap Semangat Kerja Karyawan. 2(2), 357–365.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). "Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook" (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Miller, K. (2005). *Organizational communication: Approaches and processes* (4th ed.). Wadsworth.
- Moenir, H. A. S. (2002). "Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia". Jakarta: Bumi Aksara.
- Molenveld, A., Verhoest, K., Voets, J., & Steen, T. (2020). Images of coordination: How implementing organizations perceive coordination arrangements. *Public Administration Review*, 80(1).
- Moleong, L. J. (2017). "Metodologi Penelitian Kualitatif". Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Monique, E. P., & Nasution, S. (2020). Etika Profesionalisme, Independensi Auditor, Etika Profesional, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor. 8(2), 171–182.
- Said, M., & Said, L. R. (2018). Differences in employee perceptions on downward and upward communications. *Academy for Global Business Advancement*, 15, 822-830.
- Shabrina, Fidya, et al. *Pelayanan Prima: Pedoman Penerapan Momen Kritis Pelayanan dari A sampai Z*. UGM PRESS, 2018.
- Sukoco, G. (2013). *Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Etos Kerja (Survey pada Organisasi "Saka Bahari" Kwartir Cabang Kota Yogyakarta Masa*



UIN SUSKA RIAU

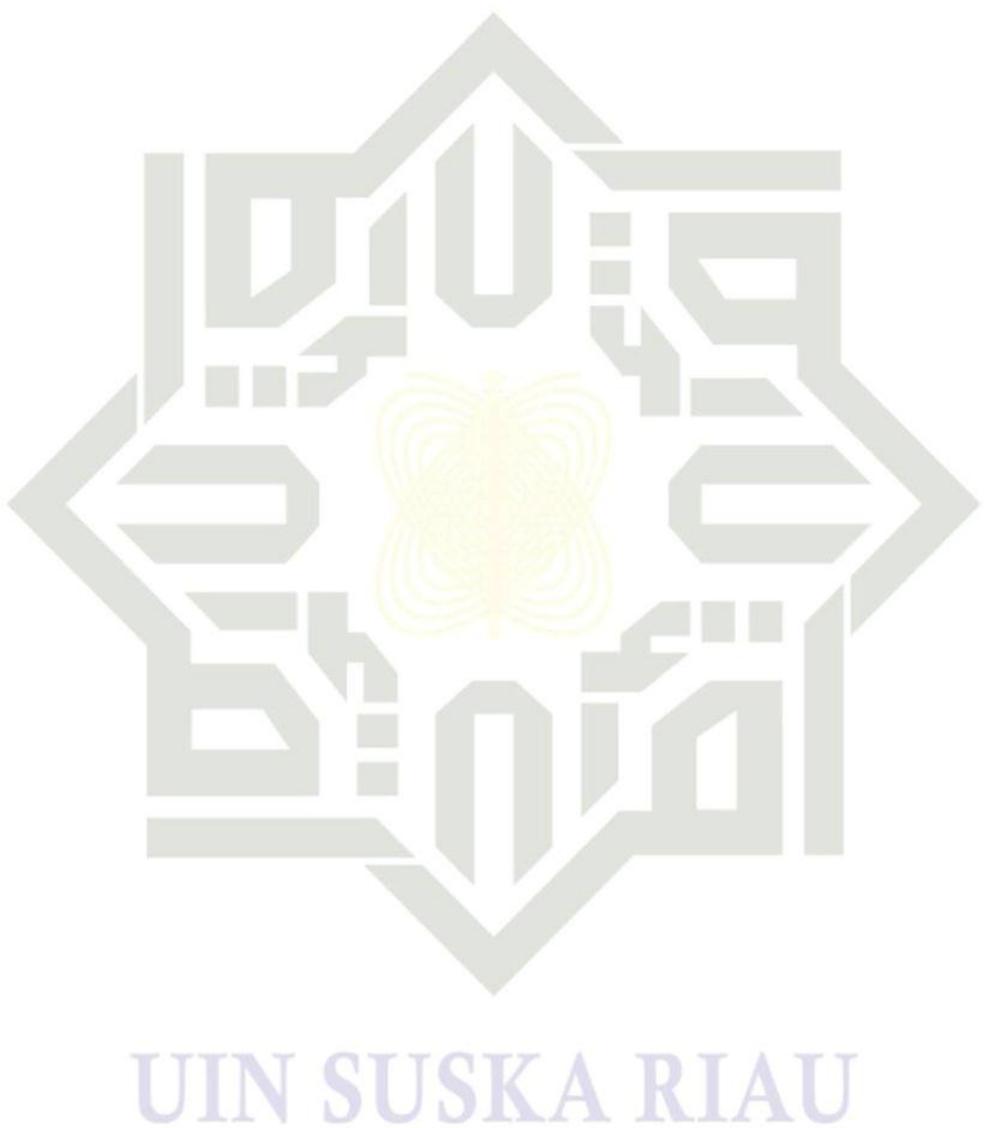
© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jabatan 2011-2013 dalam Merealisasikan Program Kerja) (Doctoral dissertation, UIN Sunan Kalijaga).





UIN SUSKA RIAU

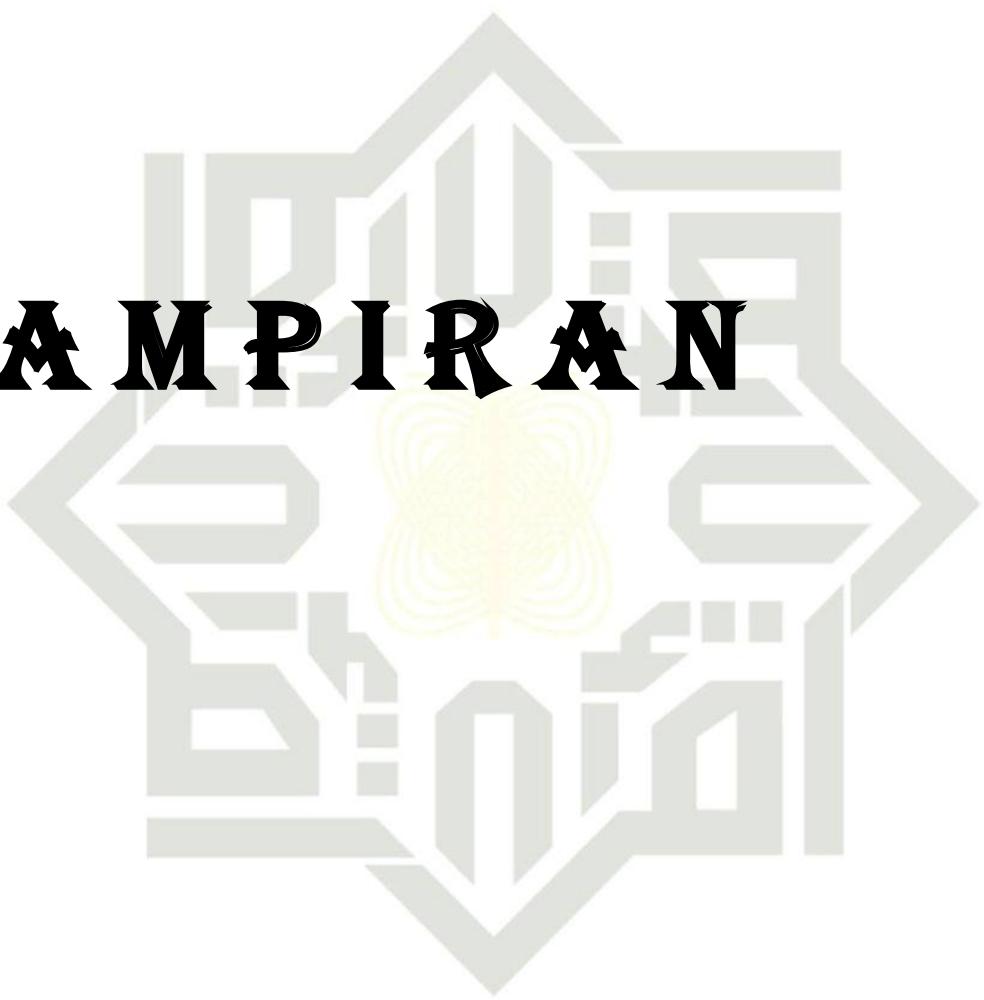
© Hak cipta milik UIN Sultan Syarif Kasim Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang waajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

L A M P I R A N



UIN SUSKA RIAU



Lampiran 1

© Mak C



UIN SUSKA RIAU

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

SULTAN SYARIF KASIM RIAU

FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jln. H.R. Soebrantas KM. 15 No. 155 Kel. Tuah Madani Kec. Tuah Madani - Pekanbaru 28298 PO Box. 1004

Telepon (0761) 562051; Faksimili (0761) 562052

Web: <https://fdk.uin-suska.ac.id>, E-mail: fdk@uin-suska.ac.id

Nomor : B-4001/Un.04/F.IV/PP.00.9/12/2025
Sifat : Biasa
Lampiran : Proposal
Hal : Permohonan Izin Riset

11 Desember 2025 M

19 Jumadil Akhir 1447 H

Yth. Kepala Kantor KPPN Tanjung Pinang
di- Tempat

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan hormat, Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau menyampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa mahasiswa kami :

Nama : Nadila Nanda Putri
NIM : 12240320313
Semester : VII (Tujuh)
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

akan melakukan riset di instansi yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Tugas Akhir (Skripsi) guna mendapatkan data yang berhubungan dengan judul skripsi **"Analisis Komunikasi Pegawai dalam Penerapan New Public Management Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjung Pinang"**

Untuk itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu berkenan memberi izin dan merekomendasikan kepada yang bersangkutan.

Demikianlah disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Wassalam,
a.n. Rektor
Dekan,



Prof. Dr. Masduki, S.Ag., M.Ag.
NIP. 19710612 199803 1 003



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BBSrE).
Token : E1SVGxEs

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



UIN SUSKA RIAU

©



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN PROVINSI
KEPULAUAN RIAU
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA TIPE A1 TANJUNG
PINANG**

JALAN SULTAN MUHAMMAD SYAH, GEDUNG KANWIL DJPB PROV. KEPULAUAN RIAU LANTAI 1;
KEL. DOMPAK KEC. BUKIT BESTARI KOTA TANJUNGPINANG. KEPULAUAN RIAU;
TELEPON (0771) 21009; LAMAN www.djpbn.kemenkeu.go.id/kppn/tanjungpinang.id

Nomor : S-1694/KPN.0501/2025
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Persetujuan Izin Riset

29 Desember 2025

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif Kasim Riau
di Tempat

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor B-4001/Un.04/F.IV/PP.00.9/12/2025 tanggal 11 Desember 2025 hal Permohonan Izin Riset, dengan ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya kami dapat menyetujui dan menerima mahasiswa:

Nama : Nadila Nanda Putri
NIM : 12240320313
Program Studi : Ilmu Komunikasi

Untuk melaksanakan riset/penelitian di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjung Pinang guna penyusunan Skripsi dengan judul: "Analisis Komunikasi Pegawai dalam Penerapan New Public Management Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tanjung Pinang".

Pelaksanaan riset tersebut dapat dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Pemohon/peminta data wajib mematuhi segala peraturan dan tata tertib yang berlaku di lingkungan KPPN Tanjung Pinang.
2. Menjaga kerahasiaan data dan informasi yang diperoleh serta tidak menyalahgunakannya untuk kepentingan di luar tujuan akademis.
3. Segala akibat hukum dari perlakuan data/informasi ini setelah keluar dari kantor Kementerian Keuangan, menjadi tanggung jawab Pemohon/peminta data.

Demikian surat persetujuan ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Kepala Kantor Pelayanan
Perbendaharaan Negara Tipe A1
Tanjung Pinang



Ditandatangani secara elektronik
Arif Khuzaini



Dokumen ini telah ditandatangani menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), BSSN. Untuk memastikan keaslian tanda tangan elektronik, silakan pindai QR Code pada laman <https://satu.kemenkeu.go.id> atau unggah dokumen pada laman <https://tte.komdig.go.id/verifyPDF>

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Lampiran 2

DRAFT WAWANCARA

A. Identitas Informan

Nama: Arif Khuzaini, S.E

Jabatan: Kepala Kantor

Lama Bekerja: 6 Bulan

Tanggal Wawancara: 5 November 2025

Nama: Ahmad Sauqi, S.E

Jabatan: Kepala Sub Bagian

Lama Bekerja: 3 Tahun

Tanggal Wawancara: 5 November 2025

Nama: Irene Ruth Rouli D. Sibarani

Jabatan: Pengolah Data dan Informasi Tk. IV

Lama Bekerja: 4 Tahun

Tanggal Wawancara: 14 November 2025

Nama: Royhul Akbar

Jabatan: Kepala Seksi

Lama Bekerja: 3,6 Tahun

Tanggal Wawancara: 06 November 2025

B. Untuk Komunikasi Kebawah

1. Bagaimana proses komunikasi antarpegawai di KPPN Tanjung Pinang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari agar pekerjaan tidak tumpang tindih?
2. Kegiatan rutin apa saja yang dilakukan untuk menjaga kelancaran komunikasi dan koordinasi antarpegawai, seperti rapat atau briefing?
3. Bagaimana mekanisme pelaporan perkembangan pekerjaan, khususnya dalam urusan administratif, yang dilakukan oleh pegawai kepada atasan?lapangan.”
4. Bagaimana cara pimpinan memastikan bahwa pesan atau instruksi kerja yang disampaikan dapat dipahami dengan jelas oleh seluruh pegawai?
5. Sejauh mana Standar Operasional Prosedur (SOP) menjadi acuan dalam penyampaian pesan dan pelaksanaan tugas di KPPN Tanjung Pinang?
6. Apakah terdapat kebiasaan melakukan konfirmasi ulang terhadap pesan-pesan penting? Jika ada, bagaimana bentuk konfirmasi tersebut?
7. Bagaimana penggunaan bahasa dalam penyampaian pesan kerja agar tetap formal namun mudah dipahami oleh pegawai pelaksana?
8. Bagaimana peran grup komunikasi lintas seksi dalam mempercepat koordinasi antarbagian?

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9. Dalam situasi tertentu, bagaimana komunikasi informal membantu penyelesaian pekerjaan atau pemecahan masalah di lapangan?

C. Komunikasi Keatas

1. Bagaimana pola komunikasi antara pegawai pelaksana dan atasan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari?
2. Apa yang biasanya dilakukan pegawai pelaksana ketika menerima instruksi kerja yang belum jelas atau masih menimbulkan keraguan?
3. Bagaimana peran aplikasi pesan instan dalam membantu mempercepat koordinasi dan penyelesaian pekerjaan di KPPN Tanjung Pinang?

D. Orientasi pada Hasil

1. Bagaimana instansi Anda menetapkan target kinerja dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik?

E. Efisiensi dan Efektivitas

1. Bagaimana upaya instansi dalam meningkatkan efisiensi kerja pegawai?
2. Apa perubahan yang dirasakan setelah diterapkannya prinsip efisiensi kerja?

F. Profesionalisme dan Manajemen Kinerja

1. Apakah terdapat sistem penilaian kinerja pegawai secara berkala?

G. Desentralisasi dan Fleksibilitas Manajerial

1. Apakah fleksibilitas tersebut membantu mempercepat pelayanan?
2. Apakah pegawai diberikan kewenangan dalam pengambilan keputusan tertentu

H. Akuntabilitas

1. Indikator kinerja apa saja yang digunakan sebagai dasar dalam menilai kinerja pegawai di KPPN Tanjung Pinang?

© **Lampiran 3**

TRANSKIP WAWANCARA

1) Untuk Komunikasi Kebawah (kutipan langsung informan)

- a. Kepala KPPN menyatakan: "Proses komunikasi di KPPN berjalan terstruktur; kita rutin rapat, ada grup pesan, dan setiap pegawai tahu alur kerja sehingga tugas tidak tumpang tindih."
- b. Kepala Seksi menyatakan: "Setiap pagi kami melakukan briefing singkat dan koordinasi lewat grup, jadi alur komunikasi sehari-hari cukup lancar."
- c. Kepala Subbagian menyatakan: "Untuk urusan administratif kami selalu melaporkan perkembangan pekerjaan secara berkala, baik lisan maupun tertulis."
- d. Kepala KPPN menyatakan: "Kami menekankan penyampaian pesan yang jelas dan berdasar SOP agar tidak ada salah dalam pelaksanaan tugas."
- e. Kepala Seksi menyatakan: "Pesan penting selalu kami konfirmasi tertulis supaya semua pihak mendapat informasi yang sama."
- f. Kepala Subbagian menyatakan: "Bahasa yang kami gunakan formal tetapi disesuaikan agar mudah dipahami oleh pelaksana."
- g. Kepala KPPN menyatakan: "Jaringan komunikasi kami kombinasi formal dan informal rapat resmi untuk kebijakan, percakapan cepat untuk penyelesaian teknis."
- h. Kepala Seksi menyatakan: "Kami punya grup lintas seksi yang aktif sehingga koordinasi antarbagian relatif cepat."
- i. Kepala Subbagian menyatakan: "Komunikasi informal sering membantu ketika perlu solusi segera di lapangan."

2) Komunikasi Keatas (kutipan langsung informan)

- a. Pegawai Pelaksana menyatakan: "Komunikasi antar rekan bersifat dua arah; jika ada perintah yang kurang jelas kami langsung klarifikasi ke atas."
- b. Pegawai Pelaksana menyatakan: "Jika instruksi belum jelas, kami biasanya minta penjelasan ulang agar pekerjaan tidak salah."
- c. Pegawai Pelaksana menyatakan: "Aplikasi pesan instan sangat membantu mempercepat koordinasi antarpegawai."

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3) Orientasi pada Hasil (kutipan langsung informan)

- a. pegawai menyatakan: *"Instansi tempat saya bekerja menetapkan target kinerja yang jelas dan terukur melalui indikator kinerja utama (IKU) yang ditetapkan setiap tahun."*

4) Efisiensi dan Efektivitas (kutipan langsung informan)

- a. Kepala Seksi menyampaikan: *"Proses yang sebelumnya memerlukan waktu lama kini dapat diselesaikan lebih cepat karena adanya sistem kerja yang terintegrasi."*
- b. pegawai juga menambahkan: *"Setelah diterapkannya prinsip efisiensi, saya merasakan pekerjaan menjadi lebih terarah, waktu pelayanan lebih singkat, dan beban kerja dapat dikelola dengan lebih baik"*

5) Profesionalisme dan Manajemen Kinerja (kutipan langsung informan)

- a. Kepala Subbagian menyatakan: *"Terdapat sistem penilaian kinerja pegawai yang dilakukan secara berkala, baik melalui laporan kinerja maupun evaluasi dari atasan langsung"*

6) Desentralisasi dan Fleksibilitas Manajerial (kutipan langsung informan)

- a. Kepala Seksi menyatakan: *"Fleksibilitas manajerial sangat membantu dalam meningkatkan efektivitas kerja dan mempercepat penyelesaian tugas pelayanan kepada masyarakat."*
- b. Pegawai Pelaksana menambahkan: *"Dengan adanya fleksibilitas ini, proses pelayanan menjadi lebih cepat dan tidak berbelit-belit"*

7) Akuntabilitas (kutipan langsung informan)

- a. Kepala KPPN menyatakan: *"Akuntabilitas kinerja diwujudkan melalui penyusunan laporan kinerja pegawai yang mengacu pada indikator kinerja yang telah ditetapkan"*



Lampiran 4

LEMBAR OBSERVASI

No	Aspek yang Diamati	Indikator Pengamatan	Hasil Pengamatan	Keterangan
1	Komunikasi ke Bawah (Downward)	Instruksi dan kebijakan pimpinan Kejelasan arahan kerja	Instruksi disampaikan melalui rapat, briefing, dan media komunikasi internal Pegawai memahami tugas sesuai SOP	Terstruktur Efektif
2	Komunikasi ke Atas (Upward)	Pelaporan pekerjaan pegawai Penyampaian kendala dan masukan	Pegawai menyampaikan laporan lisan dan tertulis Pegawai diberi ruang dan menyampaikan kendala	Rutin Terbuka
3	Orientasi pada Hasil	Pencapaian target pelayanan	Pelayanan berorientasi pada hasil dan kualitas	Berorientasi hasil
4	Efisiensi dan Efektivitas	Pemanfaatan waktu dan teknologi	Pekerjaan diselesaikan tepat waktu dengan dukungan teknologi	Efisien
5	Profesionalisme dan Manajemen Kinerja	Kedisiplinan dan pembagian tugas	Pegawai bekerja sesuai aturan dan kompetensi	Profesional
6	Desentralisasi dan Eksibilitas Manajerial	Pendeklegasian wewenang	Pegawai diberi kewenangan sesuai tugas	Fleksibel
7	Akuntabilitas	Laporan kinerja pegawai	Laporan kinerja disusun berdasarkan indikator kinerja	Akuntabel

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cip



Gambar 3. Wawancara Infroman Pegawai Pelaksana



Gambar 2. Wawancara Informan Kepala Sub Bagian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

FOTO DOKUMENTASI



Gambar 4. Wawancara Kepala Seksi