



## Analisis Aliran Komunikasi Paska Penyederhanaan Birokrasi pada Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/ Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif

Cindy Riona Pasaribu<sup>1\*</sup>, Eko Hari Saksono<sup>2)</sup>

<sup>1\*,2)</sup>Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid, Jakarta.

<sup>\*)</sup>email korespondensi: [cindesta\\_beda@yahoo.com](mailto:cindesta_beda@yahoo.com)

Diterima: 22-07-2022 | Direvisi: 16-08-2022 | Disetujui: 04-09-2022 | Publikasi online: 30-11-2022

### ABSTRACT

*This research was conducted with the background of analyzing the organization communication flow in the Ministry of Tourism and Creative Economy/Tourism and Creative Economy Agency after the simplification of bureaucracy. There are three dimensions to the flow of communication, which are: downward communication, upward communication and horizontal communication. The flow of communication in bureaucratic organizations is determined by the existence of ideal bureaucratic principles according to Max Weber which include clear hierarchy, division of labor and centralization of decision-making and power. This research used quantitative methodology and using descriptive research. The population in this study amounted to 367 government employees which affected by bureaucratic simplification. Authors used Yamane formula and accidental sampling technique to get a sample of 78 peoples. The study concluded that horizontal communication occurs more in organizations, while downward communication that characterizes the ideal bureaucracy shows fewer numbers so that it requires evaluation of strengthening bureaucratic communication to strengthen the organization in the future.*

**Keywords:** Organization, Communication, Bureaucracy, Communication Flow

### PENDAHULUAN

Sebagai organisasi formal, birokrasi pemerintahan mengandalkan proses berurutan umum untuk menghimpun dan menyebarkan informasi. Burgess melalui Pace & Faules (2013) mengatakan karakter komunikasi dalam organisasi adalah bahwa "pesan mengalir menjadi amat teratur sehingga kita dapat berbicara tentang jaringan dan struktur komunikasi". Digaribawahi dalam teori organisasi klasik atau administrasi publik klasik oleh Max Weber, bahwa tiga praktik ideal birokrasi yang mendukung aliran komunikasi menjadi efektif dan efisien, karena adanya unsur kekuasaan, wewenang dan legitimasi yang diatur secara legal dan formal dalam hubungan komunikasi atasan-bawahan yang ketat.

Namun, untuk memodernisasi birokrasi organisasi Weberian, muncul Neo-Weberian State (NWS) yaitu dengan penyederhanaan struktur dan birokrasi dengan "to abolish steep hierarchies" atau "dismantling of levels of hierarchy" (Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020) dan pemerintah Indonesia telah mengeluarkan kebijakan pemangkasan birokrasi (Bureaucratic Trimming) di akhir tahun 2019 dengan tujuan untuk mewujudkan struktur organisasi yang dinamis, *agile*, dan profesional dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi untuk

mendukung kinerja organisasi dan pelayanan publik. Dasar hukumnya yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2019 yang mengatur tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Dengan adanya penyederhanaan birokrasi, prosentase transformasi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional akan terjadi sekitar 52 persen dan diharapkan dengan adanya pemangkasan struktur organisasi, maka pelayanan publik akan lebih cepat dan maksimal (Wibisana, 2019).

Implikasi dari penyederhanaan birokrasi yaitu perubahan garis komando hanya akan berada pada dua level jabatan struktural yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi/JPT Madya (sejajar dengan eselon I) dan Jabatan Pimpinan Tinggi/JPT Pratama (sejajar dengan eselon II) yang keduanya bertanggung jawab pada Jabatan Pimpinan Tinggi/JPT Utama setara dengan jabatan struktural eselon I namun memegang jabatan sebagai Menteri atau Kepala Lembaga Pemerintah/Non-Pemerintah.

Struktur komando atau dalam hal ini dipahami sebagai aliran informasi/komunikasi lisan dan tulisan yang merupakan tindakan dan kerja administratif, bentuk keputusan dan bentuk peraturan yang disampaikan pimpinan tertinggi kepada level manajemen di bawahnya yaitu JPT Pratama dan JPT Madya, kemudian tidak lagi melewati level manajemen penyelia/terampil di bawahnya, melainkan langsung kepada fungsional atau pelaksana.

Liliweri (2021) mengatakan bahwa esensi dalam birokrasi klasik adalah hirearki yang dijalankan para administrator yang ditunjuk melaksanakan peran tertentu berbasis pada pengetahuan dan pelatihan, dan meski jabatan fungsional juga berdasarkan keahlian dan keterampilan (Undang Undang Aparatur Sipil Negara, 2014), namun pengalihan jabatan memberikan dampak pada hilangnya kekuasaan, kewenangan dan legitimasi, yang juga berpengaruh pada aliran komunikasi yang sebelumnya bersifat hirearkis.

Aliran komunikasi yang sebelumnya dijalankan para administrator dan pengawas dalam birokrasi pemerintahan, baik komunikasi ke bawah, komunikasi atas, dan komunikasi horizontal akan terkena pengaruh, dikarenakan fungsi penghubung atau "jembatan" yang sebelumnya ada menjadi tidak ada. Padahal aliran komunikasi yang efisien dan efektif diperlukan dalam mendukung terwujudnya organisasi yang ideal, dan Weber mengemukakan *bureaucratic authority represented the ideal for organization* (Shockley & Zalabak, 2014).

Littlejohn & Foss (2009) menyatakan organisasi sebagai sebuah sistem kegiatan interpersonal yang memiliki maksud tertentu yang dirancang untuk menyelaraskan tugas-tugas individu dan tidak dapat dilakukan tanpa adanya otoritas, spesialisasi dan regulasi. Otoritas hadir bersamaan dengan kekuasaan dan bergantung pada tingkatan yang memberikan manajemen kekuasaan resmi oleh organisasi. Otoritas sebagai sistem rasional oleh kekuatan aturan yang menjadikannya semacam otoritas rasional resmi dan cara terbaik mengorganisirnya adalah dengan hirearki.

Langkah strategis dan konkret penyederhanaan birokrasi juga telah diimplementasikan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf/Baparekraf) melalui pemberhentian jabatan administrasi sekaligus pengalihan menjadi jabatan fungsional terhadap kurang lebih 260

pejabat administrator, pengawas dan pelaksana pada 13 Agustus 2020 lalu. Diperlukan penelitian untuk mengetahui aliran komunikasi paska penyederhanaan birokrasi didasarkan pada teori komunikasi organisasi terkait birokrasi oleh Max Weber.

Konsep Max Weber terkait birokrasi dan penyederhanaan birokrasi juga dijelaskan dalam penelitian Nurhestitunggal & Muhlisin (2020) dengan fokus pada studi administrasi publik dan menyimpulkan bahwa penyederhanaan birokrasi merupakan agenda prioritas pembangunan yang menjadi bagian dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 telah mengarah pada kemajuan positif namun belum cukup kuat mengubah model hegemoni birokrasi klasik. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka.

Penelitian lain oleh Ali Abdul Wakhid berjudul “Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia” menyimpulkan bahwa tata pemerintahan yang baik perlu mengaplikasikan konsep atau prinsip birokrasi Max Weber yang legal rasional. Selanjutnya penelitian seputar Undang-Undang ASN dan kaitannya dengan Penyederhanaan Birokrasi dalam judul “Studi Analisis Undang Undang ASN, Menuju Penyederhanaan Birokrasi” oleh Chazali H. Situmorang APT. Penelitian ini fokus pada reformasi model birokrasi Max Weber yang dikaitkan dengan UU ASN diperlukan untuk memutus birokrasi gemuk, rentang kendali yang panjang dan berbiaya besar.

Berdasarkan penjabaran tiga penelitian di atas, belum ada satupun penelitian pada kajian komunikasi organisasi, khususnya yang fokus pada menganalisis pengaruh aliran komunikasi akibat penyederhanaan birokrasi di institusi pemerintahan. Didasari latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk mengetahui “Analisis Aliran Komunikasi Paska Penyederhanaan Birokrasi - Studi Kasus pada Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/ Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf/Baparekraf)” dengan mengangkat teori komunikasi organisasi Weber tentang Birokrasi.

## TINJAUAN PUSTAKA

Gagasan Max Weber yang dikembangkan pada abad ke-20 menjadi bagian dari teori organisasi klasik yang mengatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem kegiatan interpersonal yang memiliki maksud tertentu yang dirancang untuk menyelaraskan tugas individu dan tidak dapat dilakukan tanpa adanya otoritas, spesialisasi dan regulasi. Keefektifan organisasi bergantung pada tingkatan yang memberikan manajemen sebuah kekuasaan resmi oleh organisasi. Cara resmi mengatur otoritas legal yang rasional adalah dengan adanya hirarkhi (Littlejohn & Foss, 2009).

Weber dalam Miller (2015) mengenalkan tiga prinsip dari birokrasi yaitu *a bureaucracies should be operated through a clearly defined hierarchy, bureaucracy as characterized by division of labor*, dan *that bureaucracies are characterized the centralization of decision making and power*. Artinya, birokrasi harus dioperasikan melalui hirarkhi yang jelas, mencirikan pembagian kerja, sentralisasi pengambilan keputusan dan kekuasaan.

Analisis lengkap karya Weber melengkapi ciri di atas (Pace & Faules, 2013), organisasi terbirokratisasi yang ideal mencirikan: 1) suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antar jabatan, 2) tujuan atau rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-

tugas antar berbagai jabatan sebagai kewajiban resmi, 3) kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan, 4) garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hirarkis, 5) suatu sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal mengatur tindakan dan fungsi jabatan dalam organisasi, 6) prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, 7) suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi, 8) anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi, 9) pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, alih-alih koneksi politis, koneksi keluarga atau koneksi lainnya, 10) meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

Wewenang merupakan kombinasi dari kekuasaan dan legitimasi dan terbagi menjadi tiga tipe (Liliweri, 2021) yaitu: 1) wewenang rasional/legal yakni wewenang yang dimiliki oleh seseorang dalam organisasi untuk melaksanakan komando atau memberikan perintah dalam relasi yang impersonal kepada orang lain, berdasarkan aturan normatif yang jelas, benar, dan adil, 2) wewenang tradisional, yakni wewenang yang dimiliki seseorang karena tradisi atau keturunan dengan wewenang tersebut seseorang memiliki status tertentu sehingga dapat memerintah dan membangun ketaatan dan loyalitas, 3) wewenang karismatik, yakni wewenang yang dimiliki seseorang yang mempunyai karisma. Dari ketiga wewenang atau otoritas tersebut, Weber mengatakan wewenang rasional-legal menjadi tipe yang paling mendominasi dalam sistem birokrasi pemerintahan (Miller, 2015).

Aliran informasi dalam birokrasi, berpindah secara formal dari orang yang otoritasnya lebih tinggi, ke orang yang otoritasnya lebih rendah (komunikasi ke bawah); bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah ke orang yang otoritasnya lebih tinggi (komunikasi ke atas), dan informasi yang bergerak di antara orang dan jabatan sama tingkat otoritasnya (komunikasi horizontal).

**Komunikasi ke Bawah.** Banyak anggapan bahwa komunikasi ke bawah, mengartikan informasi yang bergerak dari manajemen ke pegawai, namun dalam organisasi kebanyakan komunikasi organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen (Pace & Faules dalam Davis, 1967).

Komunikasi melalui kelompok manajemen kepada kelompok operatif memiliki lima jenis informasi menurut Katz & Kahn (1966), yaitu: 1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, 2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, 3) informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi, 4) informasi mengenai kinerja pegawai, 5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

**Komunikasi ke Atas.** Komunikasi ke atas mengandung esensi permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas. Penyelia dan manajer harus menerima informasi dari bawahan mereka, seperti 1) memberitahukan apa yang dilakukan bawahan-pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan dan rencana untuk waktu mendatang, 2) menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan, 3) Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai

suatu keseluruhan, 4) mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

Dalam menjalankan komunikasi ke atas, prinsip komunikasi yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut: 1) program komunikasi ke atas yang efektif harus direncanakan. Agar memperkokoh program komunikasi yang efektif, penyelia dan manajer harus merangsang, mendorong dan mencari jalan untuk mengembangkan komunikasi ke atas, 2) program komunikasi ke atas yang efektif berlangsung secara berkesinambungan. Penyelia dan manajer harus mau menerima informasi kepada bawahan dan memberikan tanggapan atas apa yang mereka terima, 3) program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin, 4) program komunikasi ke atas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah. 5) program komunikasi ke atas yang efektif mencakup mendengarkan secara objektif. Penyelia dan manajer harus mendengarkan secara objektif. Mendengarkan bawahan dapat memudahkan dan mengurangi ketegangan bawahan, menunjukkan maksud menerima dan bersedia mendengarkan pendapat/kritik yang berseberangan, 6) program komunikasi ke atas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi. Tanggapan yang mencakup adalah mendengarkan dan mengambil tindakan sebagai gagasan komunikasi ke atas, bila tidak dilakukan harus ada alasan mengapa perubahan tidak dapat dilakukan 7) program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan aliran komunikasi. Metode komunikasi yang paling efektif adalah tatap muka tiap hari dan percakapan di antara penyelia dan bawahan

**Komunikasi Horisontal.** Komunikasi horizontal terdiri atas penyampaian informasi di antara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama, biasanya berada dalam otoritas yang sama dan memiliki pimpinan yang sama. Sedangkan yang melewati batas fungsional atau batas unit kerja, dan di antara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan dan atasan, dinamakan komunikasi lintas saluran.

Komunikasi horizontal bertujuan untuk 1) mengkoordinasikan penugasan kerja/pembagian tugas, 2) berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, 3) memecahkan masalah, 4) memperoleh pemahaman yang sama, 5) mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, 6) menumbuhkan dukungan antar persona.

## METODOLOGI

Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif, yang akan mengumpulkan data secara univariat, diperoleh dengan ukuran kecenderungan pusat/*central tendency* dengan tujuan mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek yang berlaku, membuat perbandingan atau evaluasi, menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang. (Rakhmat, 2004).

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan penyebaran angket/kuesioner. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April - Mei 2022. Populasi adalah 367 pegawai di lingkungan

Kemenparekraf/Baparekraf yang mengalami penyetaraan jabatan dalam rangka penyederhanaan birokrasi. Dengan rumus Yamane, dengan tingkat presisi sebesar 10 persen maka ditentukan sampel penelitian sejumlah 78 orang. Dalam menentukan sampel, peneliti menggunakan teknik *probability* yaitu *accidental sampling*.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas  
KMO and Bartlett's Test

|  |                    |
|--|--------------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | .842               |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square |
|  | 6351.250           |
|  | Df                 |
|  | 980                |
|  | Sig.               |
|  | .000               |

Sumber: data diolah, 2022.

Berdasarkan hasil uji validitas di atas, peneliti menggunakan nilai *Kaiser Mayer Olkin - Measure of Sampling* (KMO - MSA) yang menunjukkan angka di atas 0,8 sehingga dapat dinyatakan valid, sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan metode *Alpha Cronbach's*.

Tabel 2. Hasil Uji Realibilitas  
Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .980             | .981   | 79         |

Sumber: data diolah, 2022.

Dari kedua tabel di atas, memaparkan bahwa dari 79 pernyataan yang disebarakan kepada 78 responden menghasilkan Cronbach's Alpha sebesar 0,980 dan *Cronbach's alpha based on standardized items* sebesar .981. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan pada penelitian dengan variabel aliran komunikasi paska penyederhanaan birokrasi dapat dikatakan *valid*. Untuk menganalisis data yang terkumpul, peneliti menggunakan metode deskriptif yaitu nilai *mean* atau nilai tengah dari total bilangan (rata-rata). Berikut ditampilkan tabel operasionalisasi konsep penelitian sebagai berikut:

Tabel 3. Konsep Variabel & Indikator Penelitian

| Variabel  | Dimensi   | Indikator   |
|---|---|---|
| Aliran Informasi dalam Organisasi (Pace & Faules, 2013) | Komunikasi ke Bawah (Katz & Kahn dalam Pace & Faules, 2013) | 1. Memberitahukan informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, sesuai prinsip birokrasi.             |
| Prinsip Birokrasi yang Ideal (Pace & Faules, 2013)      |   | 2. Memberitahukan informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, sesuai prinsip birokrasi. |
|   |   | 3. Memberitahukan informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, sesuai prinsip birokrasi.  |
|   |   | 4. Memberitahukan Informasi mengenai kinerja pegawai, sesuai prinsip birokrasi.                           |
|   |   | 5. Memberitahukan informasi untuk   |

| Variabel | Dimensi  | Indikator   |
|----------|--|---|
|          |  | mengembangkan rasa memiliki pekerjaan (sense of mission), sesuai prinsip birokrasi.   |
|          | Komunikasi ke Atas<br>(Pace & Faules, 2013)    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan-pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan dan rencana-rencana untuk waktu mendatang, sesuai prinsip birokrasi.</li> <li>2. Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan, sesuai prinsip birokrasi.</li> <li>3. Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan, sesuai prinsip birokrasi.</li> <li>4. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi, sesuai prinsip birokrasi.</li> </ol> |
|          | Komunikasi Horisontal<br>(Pace & Faules, 2013) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan koordinasi penugasan kerja, sesuai prinsip birokrasi.</li> <li>2. Melakukan berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, sesuai prinsip birokrasi.</li> <li>3. Memecahkan masalah, sesuai prinsip birokrasi.</li> <li>4. Memperoleh pemahaman bersama, sesuai prinsip birokrasi.</li> <li>5. Mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, sesuai prinsip birokrasi.</li> <li>6. Menumbuhkan dukungan antar persona, sesuai prinsip birokrasi.</li> </ol>  |

Sumber: data diolah, 2022.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf/ Baparekraf) mengimplementasikan arahan Presiden dalam Pokok Pidato Pelantikan Presiden tanggal 20 Oktober 2019 terkait Jabatan Fungsional untuk menghargai keahlian dan kompetensi, melalui pemberhentian pejabat struktural dan pengalihan ke jabatan fungsional yang terjadi pada tanggal 13 Agustus 2020 terhadap 367 orang.

Untuk meneliti perubahan pola komunikasi paska penyederhanaan birokrasi, peneliti melakukan survei kepada sampel penelitian dengan menggunakan konsep teori Birokrasi

oleh Max Weber. Berdasarkan konsep Komunikasi Organisasi peneliti kemudian menurunkan menjadi variabel aliran informasi dalam organisasi berdasarkan prinsip birokrasi yang ideal. Variabel aliran informasi ini kemudian diturunkan menjadi 4 (empat) dimensi, yaitu dimensi komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah komunikasi horizontal, dan prinsip birokrasi ideal.

Tabel 4. Tabel *Mean* per Dimensi

| No | Dimensi               | Mean |
|----|-----------------------|------|
| 1  | Komunikasi ke Bawah   | 3.71 |
| 2  | Komunikasi ke Atas    | 3.84 |
| 3  | Komunikasi Horisontal | 4.04 |

Sumber: data diolah, 2022.

Berdasarkan tabel di atas, peneliti mengetahui bahwa praktik aliran komunikasi pasca penyederhanaan birokrasi yang terjadi di lingkungan Kemenparekraf/Baparekraf dengan *mean* tertinggi adalah komunikasi horizontal atau komunikasi dengan pihak dengan otoritas yang sama. Dimensi ini terdiri dari beberapa indikator yaitu koordinasi penugasan kerja, berbagi informasi rencana dan kegiatan, pemecahan masalah, diskusi pemahaman bersama, upaya mendamaikan, berunding, menengahi perbedaan, dan mendukung antar persona. Adapun *mean* terendah adalah dimensi komunikasi ke bawah yang memiliki indikasi yaitu pemberian informasi bagaimana melakukan pekerjaan, pemberian dasar pemikiran, pemberian informasi kebijakan dan praktik organisasi, pemberian informasi kinerja pegawai, pemberian informasi untuk pengembangan rasa memiliki pekerjaan.

Dari hasil *mean* di atas akan dibandingkan dengan *mean* per indikator untuk mengetahui bagaimana dimensi di atas menjadi dimensi tertinggi dan terendah. Berikut ini adalah tabel *mean* tiap indikator dari nilai tertinggi ke nilai terendah:

Tabel 5. Tabel Nilai *Mean* per Indikator

| Indikator  | Nilai Mean |
|--|------------|
| Menumbuhkan dukungan antar persona   | 4,154      |
| Melakukan koordinasi penugasan kerja   | 4,068      |
| Memberikan pemahaman bersama   | 4,047      |
| Memecahkan masalah   | 4,043      |
| Melakukan berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan  | 4,038      |
| Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan-pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan dan rencana-rencana untuk waktu mendatang | 4,013      |
| Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan       | 3,923      |
| Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan     | 3,893      |
| Mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan  | 3,885      |
| Memberikan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki pekerjaan (sense of mission)                                      | 3,833      |

| Indikator  | Nilai Mean |
|--|------------|
| Memberikan informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan  | 3,776      |
| Memberikan informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi   | 3,769      |
| Memberikan informasi mengenai kinerja pegawai  | 3,636      |
| Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi. | 3,538      |
| Memberikan informasi bagaimana melakukan pekerjaan   | 3,519      |

Sumber: data diolah, 2022.

Berdasarkan tabel di atas, tiga indikator yang mendapatkan *mean* tertinggi adalah menumbuhkan dukungan antar persona, melakukan koordinasi penugasan kerja, dan memberikan pemahaman bersama. Ketiga indikator berada pada dimensi komunikasi horizontal. Interpretasi terhadap data dimaksud adalah penyederhanaan birokrasi yang bertujuan untuk menyederhanakan struktur birokrasi berdasarkan teori Max Weber menjadi *Neo Weberian State* (NWS) dengan implikasi perubahan pola komunikasi, ditunjukkan bahwa komunikasi horizontal mendominasi aliran informasi yang terjadi pasca penyederhanaan birokrasi. Padahal pada prinsip birokrasi menurut Weberian dalam Shockley - Zalabak (2014) mengatakan bahwa "*Horizontal communication was to occur infrequently and only when following the chain of command was too time consuming and cumbersome.*"

Komunikasi horizontal pada birokrasi biasanya jarang terjadi dan mengikuti rantai komando, namun lebih banyak dilakukan oleh mayoritas responden pasca penyederhanaan birokrasi. Hal itu dikarenakan peran jabatan fungsional saat ini yang terkait informasi dan komunikasi sangat mendominasi di mana para pejabat fungsional dituntut bekerja dalam kelompok kerja untuk menghasilkan dan mendiseminasi kebijakan jabatan fungsional.

Tiga indikator untuk nilai *mean* terendah adalah pemberian informasi terkait kinerja pegawai, pengungkapan pikiran dan perasaan bawahan terkait pekerjaan/rekan kerja/organisasi dan memberikan informasi bagaimana melakukan pekerjaan. Ketiga indikator berada pada dimensi komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Pada indikator pengungkapan pikiran dan perasaan yang dilakukan bawahan ke atasan memiliki *mean* terendah karena komunikasi yang bersifat pribadi harus diminimalkan, sementara perbedaan status antara manajer dan pekerja harus didorong dan diyakini penting untuk menegakkan aturan dan peraturan organisasi.

Sharma dalam Pace & Faules (2013) mengatakan alasan komunikasi ke atas terkait hal pribadi terlihat sulit karena terdapat kecenderungan pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka, perasaan bahwa penyelia dan manajer tidak tertarik kepada masalah pegawai, kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai dan penyelia dan manajer tidak dapat dihubungi/tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai. Terlebih lagi, dalam implementasi sistem penyederhanaan birokrasi, besar kemungkinan tidak relevannya masalah pribadi dalam organisasi, karena tuntutan dasar persaingan atau tingginya kompetensi yang diharapkan dari masing-masing jabatan fungsional.

Dimensi Komunikasi ke Bawah atau komunikasi dalam organisasi yang mengalir dari jabatan otoritas tinggi ke otoritas rendah menjadi dimensi yang paling rendah *mean*

dalam penelitian. Terutama dalam indikator adalah pemberian informasi terkait kinerja pegawai dan memberikan informasi bagaimana melakukan pekerjaan. Interpretasi peneliti indikator menjadi rendah terkait penilaian terhadap jabatan fungsional tidak lagi didasarkan pada otoritas pimpinan langsung, melainkan penilaian Tim Penilai terkait jabatan fungsional.

Dalam masa penyederhanaan birokrasi, pimpinan dalam hal ini JPT Pratama (eselon II) perlu menguatkan komunikasi ke bawah mereka, karena legitimasi, kekuasaan dan wewenang dipusatkan kepada mereka, tidak lagi pada penyelia dan level manajemen di bawahnya yang telah dihilangkan. Manajemen puncak hidup dalam informasi sehingga kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Birokrasi yang ideal akan berjalan bila pimpinan yang memiliki legitimasi dapat membagi pekerjaan secara jelas dan sistematis kepada para jabfung, sehingga mereka dapat menjalankan peran tertentu berbasis pada pengetahuan dan keahlian (Liliweri, 2021).

Walaupun sudah terjadi kesepakatan untuk melakukan perubahan dalam sebuah organisasi, namun perlu adanya komunikasi dan strategi yang matang bagaimana cara perubahan itu akan dilaksanakan. Hal itu didapat dengan mengkomunikasikan detail perubahan, sehingga setiap orang dalam organisasi mengetahui perannya dalam perubahan tersebut, sehingga mereka mampu mempersiapkan diri untuk mendukung perubahan. (Romadona & Setiawan, 2020).

## KESIMPULAN

Kebijakan penyederhanaan birokrasi yang telah berjalan dalam kurun waktu dua tahun memberikan perubahan pada beberapa konsep birokrasi pada aliran komunikasi yang terjadi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa indikator dengan mean tinggi adalah komunikasi horizontal atau komunikasi di antara pegawai dengan otoritas yang sama. Sedangkan komunikasi ke bawah yang merupakan komunikasi utama/komunikasi kunci berjalannya organisasi dimana manajemen memegang legitimasi atau otoritas dalam memegang kendali dan memberi perintah, menunjukkan mean yang rendah atau lemah.

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti dapat menyampaikan beberapa saran yaitu Kemenparekraf/Baparekraf harus melakukan evaluasi penerapan birokrasi yang ideal paska penyederhanaan birokrasi, khususnya dalam aliran komunikasi/informasi terkait pembagian tanggung jawab yang jelas pada jabfung sesuai dengan tugas dan fungsi. Pembagian tugas harus disertai dengan informasi terkait bagaimana melakukan pekerjaan, dasar pemikiran pimpinan, kebijakan dan praktik organisasi, kinerja pegawai dan bagaimana mengembangkan rasa pegawai jabatan fungsional dalam memiliki tugas.

Untuk membangun Indonesia yang maju, perlu membangun birokrasi/manajemennya, namun inti dari birokrasi adalah komunikasi. Tanpa mengembangkan komunikasi yang sehat, tidak mungkin membangun birokrasi yang sehat. Melengkapi penelitian beberapa saran yang disampaikan dalam wawancara dengan responden beberapa di antaranya adalah: 1) Perlunya sosialisasi terkait penyederhanaan birokrasi khususnya

dalam pembagian tugas dan fungsi jabatan fungsional yang berbeda dengan jabatan struktural, 2) Perlunya evaluasi implementasi aliran komunikasi yang terjadi dalam sistem penyederhanaan birokrasi, dan 3) Adanya aturan atau regulasi terkait sistem penyederhanaan birokrasi yang diwujudkan dalam SOP dan tim Kelompok Kerja terkait.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kuhlmann, S., Bogumil, J., & Grohs, S. (2008). Evaluating Administrative Modernization in German Local Governments: Success or Failure of the "New Steering Model?, *Public Administration Review*, 68(5), 851-863.
- Liliweri, A. (2021). *Sosiologi & Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. (2009). *Teori Komunikasi: Theories of Human Communication*.
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Process*. USA: Cengage Learning.
- Nurhestitunggal, M. & Muhlisin. (2020). Simplification of The Bureaucratic Structure: An Overview of Theoretical and Empirical Perspectives on the Elimination Policy of 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> Echelon. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*.
- Pace, W. R. & Faules, D. F. (2013). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, J. (2004). *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Riduwan. (2008). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Romadona, M. R. & Setiawan, S. (2020). *Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon*. Pusat Penelitian Kebijakan dan Manajemen Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Inovasi, LIPI.
- Situmorang, C. H. (2019). Studi Analisis Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Menuju Penyederhanaan Birokrasi. *Populis: Jurnal Sosial dan Humaniora*.
- Shockley, P. S. & Zalabak. (2014) *Fundamentals of Organizational Communication*. England: Pearson New International Edition.
- Wakhid, A. A. (2011). Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal TAPI*.
- Wibisana, B. H. (2019). *Penyederhanaan Struktur Birokrasi dalam Perspektif Kepegawaian Negara*.