

EVALUASI KOMUNIKASI INTERNAL DALAM IMPLEMENTASI APLIKASI KIR TANGERANG AYO (Studi Kasus UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang)

Zidan Romadona¹, Alamsyah², Riza Gusti Rahayu³

¹²³ Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik,
Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang
e-mail: zidanromadona95@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to evaluate the internal communication implemented by the Technical Infrastructure Management Unit of the Transportation Agency of Tangerang City in implementing the KIR Tangerang Ayo application for public services, as well as to identify the barriers within the internal communication elements that have led to low public interest in using the application. This research employs a qualitative approach with a case study design and a constructivist paradigm. The theoretical framework used is R. Wayne Pace and Don F. Faules's Organizational Communication Theory, which encompasses three key directions of communication flow: downward communication, upward communication, and horizontal communication. The results indicate that the implementation of internal communication has not been optimal or fully integrated. The obstacles identified include uneven understanding and dissemination of information among employees, limitations in the follow-up mechanisms for upward reporting, lack of structured horizontal coordination between divisions, low public digital literacy, a preference for manual services due to uncertainty regarding the digital system, limited device availability, and suboptimal continuous support. The low effectiveness of these internal communication processes and organizational constraints has resulted in a very low rate of public adoption of the application, reaching only 4.6%. Therefore, more intensive internal coordination, regular evaluations, improved technical guidance for employees, and sustained direct assistance are required to encourage a shift in public behavior toward digital services.

Kata Kunci: Internal Communication Evaluation, KIR Tangerang Ayo Application, Organizational Communication, Public Service.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi telah mendorong kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat. Perubahan tersebut memberikan pengaruh terhadap berbagai sektor kehidupan, termasuk sektor transportasi di Indonesia. Transportasi menjadi salah satu

aspek penting dalam mendukung aktivitas masyarakat karena berkaitan langsung dengan kebutuhan mobilitas manusia serta perkembangan ekonomi suatu daerah. Transportasi dapat dibedakan menjadi transportasi umum dan transportasi pribadi. Transportasi umum diselenggarakan oleh

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

pemerintah sebagai bentuk pelayanan publik dalam memenuhi kebutuhan mobilitas masyarakat secara aman, nyaman, dan terjangkau.

Kendaraan bermotor sebagai sarana transportasi memiliki peranan strategis dalam mendukung perpindahan manusia maupun distribusi barang. Kedua jenis transportasi tersebut memberikan kontribusi yang signifikan terhadap dinamika sosial dan perkembangan ekonomi masyarakat (Marwiyah et al., 2023). Oleh karena itu, penyelenggaraan sektor transportasi membutuhkan berbagai regulasi yang bertujuan untuk menjamin keselamatan serta kelayakan operasional kendaraan bermotor. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan yang menjelaskan bahwa kendaraan bermotor yang digunakan di jalan raya harus memenuhi persyaratan teknis dan laik jalan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2012 tentang Kendaraan, kendaraan bermotor tertentu yang termasuk dalam kategori kendaraan wajib uji harus melaksanakan pengujian kendaraan bermotor secara berkala. Pelaksanaan uji kendaraan bermotor bertujuan untuk memastikan kendaraan memenuhi standar teknis dan keselamatan yang telah ditetapkan pemerintah serta meminimalisir terjadinya kecelakaan lalu

lintas dan pencemaran udara akibat kendaraan yang tidak laik jalan (Emerensiana et al., 2025). Dengan demikian, pelayanan pengujian kendaraan bermotor menjadi salah satu bentuk pelayanan publik yang memiliki peran penting dalam mendukung keselamatan transportasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, pelayanan publik mengalami perubahan dari sistem konvensional menuju pelayanan berbasis digital. Digitalisasi merupakan proses mengubah data atau informasi dari bentuk fisik menjadi format digital yang dapat dikelola dan diproses menggunakan teknologi (Wicaksono et al., 2023). Penerapan digitalisasi dalam pelayanan publik memberikan berbagai manfaat, seperti mempermudah masyarakat dalam memperoleh akses pelayanan, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah, mempercepat proses administrasi, serta meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan. Selain itu, pemanfaatan platform digital seperti website, aplikasi seluler, dan media sosial menjadi bagian dari upaya pemerintah dalam memperkuat sistem pemerintahan berbasis elektronik (e-government) guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Namun, dalam penerapannya digitalisasi juga menghadapi berbagai tantangan, seperti kesiapan teknologi, kemampuan sumber daya manusia, serta

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan sistem pelayanan (Irfan B & Anirwan, 2023).

Sebagai bentuk inovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan transportasi, Pemerintah Kota Tangerang menghadirkan aplikasi KIR Tangerang Ayo melalui UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang. Aplikasi KIR Tangerang Ayo merupakan inovasi pelayanan berbasis teknologi yang bertujuan memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam melakukan proses pengujian kendaraan bermotor berdasarkan standar operasional prosedur (SOP) inspeksi kendaraan bermotor (Tangerang, 2024). Melalui pemanfaatan teknologi informasi, masyarakat dapat melakukan proses pendaftaran uji KIR secara digital sehingga diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelayanan, mengurangi antrean, serta menciptakan pelayanan yang lebih transparan.

Aplikasi KIR Tangerang Ayo menyediakan berbagai fitur pelayanan, seperti informasi layanan, booking KIR, pengecekan data kendaraan, hasil uji kendaraan, pemindaian QR Code, profil pengguna, serta kotak saran. Kehadiran aplikasi tersebut menunjukkan adanya upaya Pemerintah Kota Tangerang dalam melakukan transformasi pelayanan publik melalui pemanfaatan

teknologi digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan pengujian kendaraan bermotor (Tangerang, 2024).

Namun, keberhasilan implementasi aplikasi digital dalam pelayanan publik tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi yang digunakan, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam menjalankan inovasi tersebut. Salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi aplikasi adalah komunikasi internal organisasi. Komunikasi internal menjadi aspek penting karena melalui proses komunikasi tersebut informasi mengenai tujuan program, pembagian tugas, prosedur kerja, serta penyelesaian kendala dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules, komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan dan pertukaran pesan di antara unit-unit komunikasi yang saling bergantung dalam suatu organisasi. Komunikasi tersebut berlangsung melalui berbagai arah aliran informasi, yaitu komunikasi ke bawah (downward communication), komunikasi ke atas (upward communication), dan komunikasi horizontal (horizontal communication). Komunikasi ke bawah berkaitan dengan penyampaian informasi dari pimpinan kepada pegawai, komunikasi ke atas berkaitan dengan

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

penyampaian laporan maupun masukan dari pegawai kepada pimpinan, sedangkan komunikasi horizontal berkaitan dengan pertukaran informasi antarpegawai yang memiliki kedudukan yang sama.

Dalam implementasi aplikasi KIR Tangerang Ayo, komunikasi internal memiliki peran penting karena melibatkan berbagai pihak di dalam UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang. Pimpinan memiliki tanggung jawab dalam menyampaikan kebijakan dan arahan terkait penggunaan aplikasi, sedangkan pegawai sebagai pelaksana pelayanan memiliki peran dalam menjalankan prosedur, memberikan informasi kepada masyarakat, serta menyampaikan berbagai kendala yang terjadi selama implementasi aplikasi.

Berdasarkan fenomena di lapangan, implementasi aplikasi KIR Tangerang Ayo masih menghadapi beberapa kendala. Dari sisi internal organisasi, masih ditemukan keterbatasan sumber daya manusia dalam pengelolaan teknologi informasi serta belum optimalnya penyampaian informasi mengenai penggunaan aplikasi kepada seluruh pegawai yang terlibat dalam pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses komunikasi internal dalam mendukung implementasi aplikasi masih perlu dievaluasi, terutama berkaitan dengan bagaimana informasi

disampaikan, dipahami, dan dikoordinasikan antarpegawai.

Kurangnya efektivitas komunikasi internal dapat berdampak terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil pengamatan awal, sebagian masyarakat pengguna layanan masih mengalami kesulitan dalam memahami penggunaan aplikasi KIR Tangerang Ayo, mengalami kendala ketika melakukan proses pendaftaran digital, serta masih terdapat kecenderungan masyarakat memilih pelayanan secara langsung (offline) karena dianggap lebih mudah dibandingkan menggunakan aplikasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hambatan implementasi aplikasi tidak hanya berkaitan dengan aspek teknologi, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana organisasi memastikan kesiapan pegawai dalam memberikan informasi dan pelayanan kepada masyarakat.

Permasalahan tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang mengkaji digitalisasi pelayanan pengujian kendaraan bermotor. Menurut Diana et al. (2025), penelitian menunjukkan bahwa penerapan E-KIR memberikan dampak positif dalam mempercepat proses administrasi dan mengurangi jumlah antrean. Namun, penelitian tersebut juga menemukan adanya kendala komunikasi dan infrastruktur digital sehingga diperlukan peningkatan sosialisasi, penyediaan

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

infrastruktur, serta penguatan koordinasi antar sektor untuk mendukung keberlanjutan transformasi digital.

Selanjutnya, penelitian Aprilia et al. (2025) menunjukkan bahwa implementasi uji kendaraan bermotor gratis di Kabupaten Bojonegoro telah berjalan cukup baik. Namun, keberhasilan tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kendala komunikasi kepada masyarakat serta keterbatasan fasilitas pendukung.

Begitu pula penelitian Septianti (n.d.) menunjukkan bahwa implementasi pelayanan pengujian kendaraan bermotor masih menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia, fasilitas teknologi yang belum optimal, perangkat pendukung pelayanan digital yang terbatas, serta kendala pendanaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian masih berfokus pada efektivitas pelayanan, kualitas layanan digital, maupun kendala infrastruktur teknologi. Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji komunikasi internal sebagai faktor penting dalam implementasi aplikasi pelayanan publik digital masih relatif terbatas. Padahal, keberhasilan penerapan teknologi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana

proses komunikasi antaranggota organisasi berjalan.

Kebaruan (novelty) dalam penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang mengevaluasi implementasi aplikasi KIR Tangerang Ayo melalui perspektif komunikasi internal organisasi. Penelitian ini tidak hanya melihat aplikasi dari sisi teknologi maupun penerimaan masyarakat, tetapi juga menganalisis bagaimana komunikasi internal yang berlangsung di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang dalam mendukung pelaksanaan aplikasi tersebut.

Melalui teori komunikasi internal R. Wayne Pace dan Don F. Faules, penelitian ini mengkaji bagaimana proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada pegawai, penyampaian kendala dari pegawai kepada pimpinan, serta koordinasi antarpegawai dalam menjalankan pelayanan berbasis digital. Selain itu, keterlibatan masyarakat sebagai informan pendukung digunakan untuk mengetahui bagaimana dampak dari proses komunikasi internal tersebut terhadap pelayanan yang diterima pengguna aplikasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa aplikasi KIR Tangerang Ayo merupakan bentuk inovasi pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan pengujian kendaraan bermotor. Namun, keberhasilan implementasi aplikasi tersebut membutuhkan

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

komunikasi internal yang efektif agar seluruh pihak dalam organisasi memiliki pemahaman dan koordinasi yang sama. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengevaluasi komunikasi internal dalam implementasi aplikasi KIR Tangerang Ayo pada UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti mengambil judul “Evaluasi Komunikasi Internal Dalam Implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo (Studi Kasus UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang).”.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus berparadigma konstruktivis untuk memahami secara mendalam evaluasi komunikasi internal yang diterapkan oleh UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang dalam implementasi aplikasi KIR Tangerang Ayo. Penelitian dilaksanakan di Kantor UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang pada Januari–Juni 2026 dengan subjek penelitian yang dipilih secara purposive, meliputi Kepala UPT, petugas pemegang aplikasi, petugas pelaksana, serta pengguna aplikasi KIR Tangerang Ayo. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sedangkan data

sekunder diperoleh dari laporan kegiatan instansi, peraturan, serta berbagai dokumen dan literatur yang relevan. Instrumen penelitian meliputi pedoman wawancara, pedoman observasi, dan lembar dokumentasi, dengan peneliti sebagai instrumen utama. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data dijaga menggunakan triangulasi metode, triangulasi sumber, dan triangulasi teori untuk meningkatkan kredibilitas serta validitas temuan penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, pembahasan disusun berdasarkan hasil penelitian mengenai komunikasi internal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang. Analisis dilakukan dengan mengacu pada teori komunikasi organisasi yang menjelaskan bahwa komunikasi internal berlangsung melalui tiga arus utama, yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*), dan komunikasi horizontal (*horizontal communication*). Ketiga arus komunikasi tersebut menjadi dasar untuk menilai bagaimana informasi, instruksi, koordinasi, serta umpan balik

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

berlangsung di dalam organisasi dalam mendukung implementasi pelayanan berbasis digital.

Selain itu, pembahasan juga mengidentifikasi berbagai hambatan komunikasi internal yang memengaruhi efektivitas implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo. Analisis tidak hanya melihat apakah komunikasi telah berlangsung, tetapi juga mengevaluasi sejauh mana komunikasi mampu menghasilkan kesamaan pemahaman, koordinasi yang efektif, penyelesaian masalah, dan dukungan terhadap perubahan organisasi menuju pelayanan digital.

4.3.1 Analisis Komunikasi Ke Bawah (Downward Communication) dalam Implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang

Dalam perspektif komunikasi organisasi R. Wayne Pace dan Don F. Faules, komunikasi ke bawah (downward communication) merupakan arus penyampaian pesan yang berasal dari pihak yang memiliki kedudukan atau otoritas lebih tinggi kepada pihak yang berada pada tingkat organisasi lebih rendah. Komunikasi ini berfungsi sebagai

mekanisme organisasi dalam menyampaikan informasi mengenai kebijakan, tujuan, instruksi kerja, serta pedoman pelaksanaan tugas agar setiap anggota organisasi memiliki arah kerja yang sama. Dengan demikian, keberhasilan komunikasi ke bawah tidak hanya ditentukan oleh tersampainya pesan dari pimpinan kepada pegawai, tetapi juga oleh bagaimana pesan tersebut dipahami dan diterapkan dalam aktivitas organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi ke bawah dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo telah berjalan melalui penyampaian kebijakan, pengarahan kerja, koordinasi internal, serta pemberian prosedur pelayanan kepada pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan layanan digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa secara struktural UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang telah menjalankan fungsi komunikasi organisasi, yaitu menjadikan pimpinan sebagai sumber informasi utama dalam memberikan pemahaman mengenai perubahan sistem pelayanan dari mekanisme manual menuju pelayanan berbasis aplikasi.

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

Namun, apabila dianalisis lebih lanjut menggunakan perspektif Pace dan Faules, keberadaan komunikasi ke bawah tidak cukup hanya dilihat dari adanya penyampaian informasi secara formal. Komunikasi organisasi pada dasarnya merupakan proses penyampaian sekaligus penafsiran pesan antarunit dalam organisasi. Artinya, pesan yang telah disampaikan oleh pimpinan harus mampu menghasilkan pemaknaan yang sama pada tingkat pelaksana. Apabila terjadi perbedaan pemahaman dalam menjalankan pelayanan, maka terdapat kesenjangan antara pesan yang dikirimkan oleh organisasi dengan pesan yang diterima oleh pegawai.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa persoalan utama komunikasi ke bawah dalam implementasi aplikasi bukan terletak pada tidak adanya informasi dari pimpinan, melainkan pada proses penerjemahan informasi tersebut ke dalam praktik pelayanan. Pegawai telah memperoleh pemahaman mengenai tujuan penggunaan aplikasi sebagai bentuk digitalisasi pelayanan, tetapi pemahaman tersebut belum sepenuhnya berkembang menjadi kemampuan operasional yang seragam ketika menghadapi berbagai situasi pelayanan.

Hal ini terlihat dari masih adanya perbedaan cara petugas memberikan penjelasan kepada masyarakat mengenai penggunaan aplikasi maupun langkah yang harus dilakukan ketika terjadi kendala.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah masih berada pada tahap penyampaian pesan, tetapi belum sepenuhnya mencapai tahap efektivitas komunikasi organisasi. Dalam konsep komunikasi organisasi, pesan tidak dapat dikatakan berhasil hanya karena telah disampaikan oleh komunikator, tetapi harus dilihat dari dampak yang muncul setelah pesan tersebut diterima oleh komunikan. Dalam konteks penelitian ini, indikator keberhasilan komunikasi ke bawah seharusnya terlihat dari kemampuan seluruh pegawai memberikan pelayanan dengan pemahaman, prosedur, dan informasi yang relatif sama kepada masyarakat.

Selain itu, hasil penelitian memperlihatkan bahwa penyampaian arahan kerja dan prosedur pelayanan masih menghadapi tantangan pada aspek penguatan pemahaman teknis. Ketika muncul permasalahan yang berkaitan dengan sistem aplikasi, sebagian pegawai

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

masih membutuhkan bantuan dari pihak yang lebih memahami aspek teknis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah belum sepenuhnya didukung oleh proses transfer pengetahuan yang memadai. Informasi mengenai kebijakan aplikasi telah diberikan, tetapi proses komunikasi belum sepenuhnya memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kapasitas yang sama untuk menjalankan kebijakan tersebut.

Jika dikaitkan dengan fungsi komunikasi ke bawah menurut Pace dan Faules, komunikasi dari pimpinan kepada bawahan tidak hanya bertujuan memberikan instruksi pekerjaan, tetapi juga memberikan pemahaman mengenai alasan suatu pekerjaan dilakukan, prosedur yang harus dipatuhi, serta tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo, aspek penyampaian tujuan program relatif telah berjalan, tetapi aspek penyeragaman pemahaman teknis masih membutuhkan penguatan. Artinya, organisasi telah berhasil menyampaikan apa yang harus dilakukan, tetapi belum sepenuhnya memastikan seluruh pegawai memahami bagaimana cara melaksanakan tugas

tersebut dalam berbagai kondisi pelayanan.

Lebih lanjut, perbedaan pemahaman antarpegawai menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah masih bersifat informatif dan belum sepenuhnya bersifat instruktif-transformatif. Komunikasi informatif hanya memberikan pengetahuan mengenai keberadaan dan tujuan aplikasi, sedangkan komunikasi yang efektif dalam proses perubahan organisasi harus mampu membentuk kesiapan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Dalam konteks digitalisasi pelayanan publik, pegawai tidak hanya berperan sebagai penerima kebijakan, tetapi juga menjadi penerjemah kebijakan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan.

Dengan demikian, implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah telah menjadi fondasi penting dalam proses perubahan pelayanan digital di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang. Akan tetapi, efektivitas komunikasi tersebut masih perlu ditingkatkan karena keberhasilan komunikasi tidak hanya bergantung pada intensitas penyampaian

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

informasi dari pimpinan, melainkan pada kemampuan organisasi menciptakan kesamaan pemahaman dan kesiapan pelaksana dalam menerapkan kebijakan. Oleh karena itu, penguatan komunikasi ke bawah perlu diarahkan pada penyamaan interpretasi pesan, penyediaan pedoman teknis yang lebih jelas, serta penguatan pemahaman pegawai agar kebijakan digitalisasi pelayanan dapat diterapkan secara konsisten.

4.3.2 Analisis Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*) dalam Implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi ke atas (*upward communication*) dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo telah berjalan melalui penyampaian laporan, penyampaian kendala pelayanan, pemberian masukan, serta koordinasi antara pegawai dengan pimpinan. Pegawai sebagai pelaksana pelayanan memiliki ruang untuk menyampaikan berbagai informasi yang ditemukan dalam proses implementasi aplikasi, terutama berkaitan dengan kendala teknis

sistem, kesulitan masyarakat dalam menggunakan aplikasi, serta kebutuhan penyesuaian pelayanan di lapangan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa arus informasi dari tingkat pelaksana kepada tingkat pimpinan telah terbentuk dalam organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh R. Wayne Pace dan Don F. Faules bahwa komunikasi ke atas merupakan proses penyampaian pesan dari anggota organisasi yang berada pada tingkat lebih rendah kepada pihak yang memiliki kewenangan lebih tinggi. Komunikasi ini berfungsi sebagai mekanisme penyampaian informasi, umpan balik, laporan, serta bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam mengambil keputusan organisasi. Dalam konteks implementasi aplikasi digital, komunikasi ke atas menjadi penting karena pegawai pelayanan merupakan pihak yang paling sering berhadapan langsung dengan kondisi nyata penggunaan aplikasi, sehingga informasi yang diberikan menjadi sumber evaluasi bagi organisasi.

Namun, berdasarkan hasil penelitian, keberadaan saluran komunikasi ke atas belum sepenuhnya

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

menunjukkan efektivitas dalam menyelesaikan permasalahan implementasi aplikasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai telah menyampaikan berbagai kendala yang terjadi di lapangan, tetapi sebagian permasalahan belum dapat segera memperoleh penyelesaian karena masih membutuhkan koordinasi dengan pihak pengelola sistem. Hal tersebut menunjukkan bahwa hambatan utama komunikasi ke atas bukan terletak pada tidak adanya penyampaian informasi, melainkan pada kemampuan organisasi dalam mengolah informasi tersebut menjadi tindakan perbaikan.

Kondisi tersebut memperlihatkan adanya jarak antara fungsi penyampaian pesan dengan fungsi tindak lanjut. Dalam komunikasi organisasi, komunikasi ke atas tidak hanya dinilai dari seberapa terbuka bawahan dalam menyampaikan informasi kepada pimpinan, tetapi juga dari bagaimana organisasi merespons informasi tersebut. Apabila laporan, masukan, dan keluhan yang diberikan pegawai tidak segera menghasilkan perubahan atau penyelesaian, maka komunikasi yang berlangsung cenderung hanya menjadi proses pelaporan

administratif, bukan sebagai instrumen evaluasi dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan temuan penelitian, pegawai telah menjalankan perannya sebagai penghubung antara kondisi pelayanan dengan pihak pengambil kebijakan. Informasi mengenai kendala aplikasi, kesulitan masyarakat, serta kebutuhan perbaikan sistem telah menjadi bentuk umpan balik (feedback) bagi organisasi. Akan tetapi, keterbatasan kewenangan pada tingkat UPT menyebabkan tidak seluruh informasi yang diterima dapat langsung diterjemahkan menjadi solusi. Permasalahan yang berkaitan dengan sistem aplikasi masih bergantung pada pihak teknis sehingga proses penyelesaian membutuhkan waktu yang lebih panjang.

Jika dianalisis menggunakan perspektif Pace dan Faules, kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi ke atas dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo telah memenuhi aspek keterbukaan komunikasi, tetapi belum sepenuhnya optimal dalam aspek efektivitas respons organisasi. Komunikasi ke atas seharusnya menjadi jalur partisipasi pegawai dalam memberikan informasi

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

yang dapat membantu pimpinan melakukan evaluasi dan penyempurnaan kebijakan. Ketika informasi dari pegawai hanya berhenti pada tahap penyampaian laporan tanpa mekanisme tindak lanjut yang jelas, maka potensi komunikasi tersebut sebagai alat perbaikan organisasi menjadi belum maksimal.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap evaluasi rutin antara pelaksana pelayanan dan pengelola sistem menjadi aspek penting dalam memperkuat komunikasi ke atas. Hal ini disebabkan karena implementasi layanan digital memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan pelayanan manual. Perubahan sistem, kendala teknis, dan respons pengguna dapat berubah secara cepat sehingga organisasi membutuhkan arus informasi yang tidak hanya bersifat insidental ketika terjadi masalah, tetapi juga bersifat evaluatif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, komunikasi ke atas dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo dapat dinilai telah berjalan, tetapi tingkat efektivitasnya masih berada pada tahap penyampaian informasi dan pemberian umpan balik. Komunikasi tersebut belum sepenuhnya berkembang menjadi mekanisme

pengambilan keputusan yang cepat dan responsif. Oleh karena itu, diperlukan penguatan melalui sistem evaluasi yang lebih terstruktur, kejelasan alur tindak lanjut laporan pegawai, serta koordinasi yang lebih intensif antara pelaksana pelayanan dengan pihak pengelola sistem agar informasi dari lapangan dapat secara langsung mendukung peningkatan kualitas implementasi aplikasi.

4.3.3 Analisis Komunikasi Horizontal (Horizontal Communication) dalam Implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang

Dalam teori komunikasi organisasi R. Wayne Pace dan Don F. Faules, komunikasi horizontal (*horizontal communication*) merupakan proses pertukaran pesan yang berlangsung di antara individu atau unit kerja yang memiliki tingkat kewenangan yang relatif sama dalam suatu organisasi. Komunikasi horizontal memiliki fungsi penting dalam mengoordinasikan pekerjaan, berbagi informasi, menyelesaikan permasalahan, serta membangun kesamaan pemahaman antaranggota organisasi. Dalam organisasi yang memiliki pembagian

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

kerja secara kompleks, komunikasi horizontal menjadi faktor yang menentukan apakah setiap bagian mampu menjalankan fungsi masing-masing secara terintegrasi atau justru berjalan secara terpisah.

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi horizontal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo telah berlangsung melalui koordinasi antarbagian yang terlibat dalam pelayanan, pertukaran informasi terkait proses penggunaan aplikasi, serta komunikasi antarpegawai ketika menghadapi kendala dalam pelaksanaan pelayanan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan pelayanan berbasis digital tidak hanya membutuhkan kesiapan sistem aplikasi, tetapi juga membutuhkan hubungan kerja antarpegawai yang mampu menghubungkan berbagai fungsi organisasi, mulai dari pelayanan administrasi, pengujian kendaraan, hingga pengelolaan sistem aplikasi.

Apabila dianalisis menggunakan perspektif Pace dan Faules, keberadaan komunikasi horizontal dalam organisasi berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi ketergantungan terhadap komunikasi vertikal. Dalam konteks

implementasi aplikasi, tidak seluruh persoalan pelayanan dapat diselesaikan hanya melalui instruksi pimpinan karena banyak permasalahan muncul pada tingkat operasional. Oleh karena itu, kemampuan antarpegawai untuk saling bertukar informasi dan menyelesaikan persoalan secara langsung menjadi bagian penting dalam menjaga keberlangsungan pelayanan.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi horizontal yang berjalan di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang masih belum sepenuhnya menghasilkan koordinasi yang optimal. Permasalahan utama bukan terletak pada tidak adanya komunikasi antarpegawai, melainkan pada belum terbentuknya pola pertukaran informasi yang mampu memastikan seluruh bagian memiliki pemahaman yang sama terhadap perkembangan aplikasi dan prosedur pelayanan. Hal tersebut terlihat dari masih ditemukannya perbedaan informasi yang diberikan oleh petugas kepada masyarakat terkait penggunaan aplikasi maupun penyelesaian kendala tertentu.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara fungsi ideal

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

komunikasi horizontal dengan praktik yang terjadi di lapangan. Secara teoritis, komunikasi horizontal seharusnya mampu menciptakan keseragaman informasi antarunit kerja karena setiap bagian memiliki kesempatan untuk saling memberikan masukan dan memperbarui informasi yang dimiliki. Akan tetapi, ketika pertukaran informasi masih bergantung pada komunikasi sehari-hari yang bersifat informal, maka terdapat kemungkinan munculnya perbedaan pemahaman antarpegawai. Akibatnya, informasi yang diterima masyarakat dapat berbeda tergantung pada petugas yang memberikan pelayanan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi horizontal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo telah berfungsi sebagai sarana koordinasi operasional, tetapi belum sepenuhnya berkembang sebagai sistem pengelolaan informasi internal. Artinya, komunikasi antarpegawai masih lebih banyak digunakan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul saat pelayanan berlangsung, sementara mekanisme untuk mencegah munculnya perbedaan pemahaman melalui penyamaan informasi secara rutin belum berjalan secara maksimal.

Dalam perspektif Pace dan Faules, komunikasi organisasi bukan hanya berkaitan dengan perpindahan pesan, tetapi juga bagaimana pesan tersebut diciptakan, dipahami, dan diberikan makna oleh anggota organisasi. Apabila setiap unit kerja memiliki interpretasi yang berbeda terhadap informasi yang sama, maka komunikasi organisasi belum sepenuhnya mencapai efektivitas karena pesan yang beredar belum menghasilkan tindakan yang seragam.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi horizontal memiliki posisi strategis dalam mendukung proses adaptasi terhadap perubahan pelayanan digital. Implementasi aplikasi menyebabkan adanya perubahan pola kerja yang sebelumnya dilakukan secara manual menjadi berbasis sistem digital. Perubahan tersebut menuntut adanya interaksi intensif antarpegawai karena setiap bagian memiliki informasi yang berbeda sesuai dengan tugasnya masing-masing. Bagian pelayanan mengetahui hambatan pengguna secara langsung, sedangkan bagian teknis lebih memahami aspek sistem aplikasi. Oleh karena itu, kualitas komunikasi horizontal menjadi penentu apakah

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

informasi dari berbagai bagian dapat digabungkan menjadi solusi pelayanan yang lebih efektif.

Akan tetapi, apabila koordinasi antarbagian belum berjalan secara sistematis, maka organisasi akan cenderung bersifat reaktif, yaitu menyelesaikan masalah setelah muncul dibandingkan melakukan pencegahan melalui pertukaran informasi yang terencana. Dalam penelitian ini, pola komunikasi antarpegawai menunjukkan bahwa penyelesaian kendala masih banyak dilakukan melalui komunikasi langsung ketika masalah terjadi. Hal tersebut membantu menjaga pelayanan tetap berjalan, tetapi belum cukup untuk membangun sistem komunikasi internal yang mampu mendukung keberlanjutan implementasi aplikasi.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dipahami bahwa komunikasi horizontal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo telah memberikan kontribusi terhadap kelancaran pelayanan melalui koordinasi dan kerja sama antarpegawai. Namun, efektivitasnya masih perlu diperkuat karena komunikasi yang terjadi belum sepenuhnya mampu menciptakan kesamaan persepsi dan konsistensi

informasi antarbagian. Penguatan komunikasi horizontal dapat dilakukan melalui koordinasi rutin antarunit kerja, mekanisme penyampaian informasi perubahan sistem secara berkala, serta pembentukan pola komunikasi internal yang lebih terstruktur agar setiap pegawai memiliki pemahaman yang sama dalam mendukung pelayanan digital.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo tidak hanya ditentukan oleh kemampuan masing-masing pegawai dalam menjalankan tugasnya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun komunikasi horizontal yang efektif. Semakin kuat hubungan komunikasi antarbagian, semakin besar kemampuan organisasi dalam menciptakan pelayanan digital yang terintegrasi, konsisten, dan mampu memberikan pengalaman pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

4.3.4 Analisis Faktor Hambatan Komunikasi Internal dalam Implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang

Implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan kesiapan sistem

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

teknologi, tetapi juga bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun komunikasi internal yang efektif. Perubahan pelayanan dari mekanisme manual menuju digital menuntut adanya kesamaan pemahaman antarpegawai karena setiap bagian memiliki keterkaitan dalam proses pelayanan. Dalam perspektif komunikasi organisasi R. Wayne Pace dan Don F. Faules, komunikasi internal merupakan proses pertukaran dan penafsiran pesan antarunit dalam organisasi yang berfungsi untuk mengoordinasikan pekerjaan, menyampaikan informasi, serta menciptakan pemahaman bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Arus komunikasi tersebut berlangsung melalui komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal.

Berdasarkan hasil penelitian, hambatan komunikasi internal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo tidak menunjukkan bahwa organisasi tidak melakukan komunikasi, melainkan menunjukkan bahwa komunikasi yang telah berlangsung belum sepenuhnya mampu menghasilkan pemahaman yang sama pada seluruh pelaksana pelayanan. Dengan kata lain, persoalan utama bukan terletak pada

keberadaan saluran komunikasi, tetapi pada efektivitas proses penyampaian, penerimaan, dan penerapan informasi dalam aktivitas pelayanan.

Pada aspek komunikasi ke bawah, pimpinan telah menyampaikan informasi mengenai tujuan penerapan aplikasi, perubahan mekanisme pelayanan, serta pembagian tugas kepada pegawai yang terlibat. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi tersebut lebih banyak dipahami pada tingkat konseptual, yaitu bahwa aplikasi merupakan bagian dari digitalisasi pelayanan, sedangkan pemahaman mengenai langkah penyelesaian masalah teknis, prosedur ketika terjadi gangguan sistem, serta pola pendampingan kepada masyarakat belum sepenuhnya dipahami secara merata.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara informasi yang diberikan dengan informasi yang benar-benar dibutuhkan pegawai dalam menjalankan pelayanan. Dalam teori Pace dan Faules, keberhasilan komunikasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh tersampainya pesan dari komunikator kepada komunikan, tetapi juga oleh bagaimana pesan tersebut ditafsirkan sehingga menghasilkan

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

tindakan yang sesuai. Ketika pegawai menerima informasi yang sama tetapi menerapkannya secara berbeda, maka proses komunikasi belum sepenuhnya berhasil menciptakan makna bersama dalam organisasi.

Hal tersebut terlihat dari masih adanya perbedaan cara petugas dalam memberikan penjelasan kepada masyarakat terkait penggunaan aplikasi. Sebagian pegawai telah mampu memberikan arahan secara lebih lengkap, sedangkan sebagian lainnya masih memberikan informasi secara terbatas. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa informasi internal belum sepenuhnya berubah menjadi standar pemahaman bersama. Dalam konteks pelayanan publik berbasis digital, kondisi ini menjadi hambatan karena pegawai merupakan aktor utama yang menerjemahkan kebijakan digitalisasi kepada masyarakat.

Selain persoalan penyamaan pemahaman, hambatan komunikasi internal juga terlihat pada komunikasi ke atas. Berdasarkan hasil penelitian, pegawai telah memiliki ruang untuk menyampaikan berbagai kendala yang ditemukan selama implementasi aplikasi, seperti gangguan sistem, kesulitan

pengguna, maupun kebutuhan perbaikan pelayanan. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki mekanisme umpan balik dari tingkat pelaksana kepada pimpinan.

Namun, hambatan muncul ketika informasi tersebut harus diterjemahkan menjadi tindakan penyelesaian. Beberapa kendala yang berkaitan dengan sistem aplikasi membutuhkan koordinasi lebih lanjut dengan pihak teknis sehingga tidak dapat langsung diselesaikan pada tingkat UPT. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi ke atas telah berjalan sebagai penyampaian informasi, tetapi belum sepenuhnya didukung oleh kecepatan respons organisasi.

Apabila dianalisis menggunakan teori Pace dan Faules, komunikasi ke atas memiliki fungsi penting sebagai sumber informasi bagi pimpinan untuk memahami kondisi nyata organisasi. Informasi dari pegawai seharusnya menjadi dasar evaluasi dan pengambilan keputusan. Akan tetapi, apabila informasi yang telah disampaikan membutuhkan waktu lama untuk menghasilkan perubahan, maka terdapat jarak antara proses komunikasi dengan proses penyelesaian masalah. Dengan demikian, hambatan komunikasi ke atas bukan

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

berada pada keterbukaan pegawai dalam menyampaikan kendala, melainkan pada sistem tindak lanjut yang belum sepenuhnya responsif.

Selanjutnya, hambatan komunikasi internal juga ditemukan pada komunikasi horizontal antarpegawai. Implementasi aplikasi melibatkan berbagai bagian, mulai dari petugas pelayanan, administrasi, penguji kendaraan, hingga pihak yang menangani sistem aplikasi. Hubungan antarbagian tersebut menunjukkan bahwa pelayanan digital tidak dapat berjalan hanya melalui instruksi pimpinan, tetapi membutuhkan koordinasi antarpegawai yang memiliki peran berbeda.

Menurut Pace dan Faules, komunikasi horizontal berfungsi sebagai sarana koordinasi pekerjaan, pertukaran informasi, serta penyelesaian masalah antaranggota organisasi yang memiliki tingkat kewenangan relatif sama. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antarpegawai masih lebih banyak berlangsung secara informal dan situasional ketika muncul permasalahan pelayanan. Pola komunikasi seperti ini memang dapat membantu penyelesaian masalah secara cepat, tetapi belum cukup untuk memastikan seluruh pegawai

memperoleh informasi yang sama mengenai perkembangan aplikasi.

Akibatnya, ketika terjadi perubahan sistem atau muncul kendala penggunaan aplikasi, tidak seluruh pegawai memiliki tingkat informasi yang sama. Kondisi tersebut menyebabkan adanya kemungkinan perbedaan penjelasan kepada masyarakat. Dengan demikian, hambatan komunikasi horizontal bukan disebabkan oleh tidak adanya koordinasi, tetapi karena koordinasi tersebut belum berkembang menjadi mekanisme organisasi yang terstruktur dan berkelanjutan.

Selain faktor arus komunikasi, hambatan implementasi aplikasi juga berkaitan dengan kesiapan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam memahami teknologi aplikasi belum sepenuhnya sama. Sebagian pegawai masih bergantung pada individu tertentu yang memiliki pemahaman lebih terhadap sistem ketika menghadapi kendala teknis.

Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi internal dan kapasitas pegawai memiliki hubungan yang saling memengaruhi. Informasi mengenai aplikasi tidak akan berjalan efektif

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

apabila tidak didukung oleh kemampuan pegawai dalam memahami dan menjelaskan informasi tersebut. Dengan demikian, peningkatan efektivitas komunikasi internal tidak cukup hanya dilakukan melalui penyampaian informasi, tetapi juga harus melalui penguatan kompetensi pegawai agar setiap bagian memiliki kemampuan yang relatif sama dalam mendukung implementasi aplikasi.

Dampak dari hambatan komunikasi internal tersebut dapat dilihat dari tingkat pemanfaatan Aplikasi KIR Tangerang Ayo oleh masyarakat. Berdasarkan data hasil penelitian, dari 151 kendaraan yang melakukan pengujian kendaraan bermotor, hanya 7 kendaraan atau sebesar 4,6% yang menggunakan mekanisme pendaftaran melalui aplikasi, sedangkan 144 kendaraan atau sebesar 95,4% masih menggunakan mekanisme non-aplikasi.

Data tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan digitalisasi pelayanan dengan tingkat pemanfaatan aplikasi di lapangan. Rendahnya penggunaan aplikasi tidak dapat dipandang hanya sebagai persoalan masyarakat yang belum terbiasa menggunakan layanan digital, tetapi juga

berkaitan dengan kemampuan internal organisasi dalam mengomunikasikan perubahan tersebut. Apabila informasi mengenai aplikasi belum dipahami secara seragam oleh pegawai, maka proses sosialisasi dan pendampingan kepada masyarakat juga berpotensi berjalan tidak konsisten.

Dengan demikian, hambatan komunikasi internal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo menunjukkan bahwa proses komunikasi organisasi telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya efektif dalam menciptakan kesamaan pemahaman dan koordinasi antarbagian. Berdasarkan perspektif Pace dan Faules, efektivitas komunikasi internal tidak hanya ditentukan oleh adanya arus informasi ke bawah, ke atas, maupun horizontal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memastikan bahwa setiap pesan dapat dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, hambatan utama dalam implementasi aplikasi bukan hanya terletak pada aspek teknologi, tetapi pada bagaimana organisasi mengelola komunikasi sebagai instrumen perubahan. Penguatan komunikasi internal melalui evaluasi rutin,

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

penyamaan informasi antarpegawai, penyediaan pedoman teknis, serta peningkatan kemampuan pegawai menjadi faktor penting agar transformasi pelayanan digital dapat berjalan lebih efektif dan tidak berhenti hanya pada penyediaan sistem aplikasi.

4.3.5 Perbedaan temuan penelitian dengan studi terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian mengenai komunikasi internal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang, ditemukan adanya perbedaan dengan beberapa penelitian terdahulu yang cenderung menunjukkan bahwa komunikasi dalam implementasi layanan digital dapat berjalan efektif apabila informasi mampu disampaikan secara jelas, koordinasi antaraktor berjalan baik, serta terdapat kesamaan pemahaman antara pelaksana dan pengguna layanan. Penelitian terdahulu umumnya menempatkan komunikasi sebagai faktor penting dalam keberhasilan penerapan program digital karena melalui komunikasi organisasi dapat membangun pemahaman, mengarahkan tindakan, serta mengurangi ketidakpastian dalam

proses perubahan pelayanan (Kondolele, 2025).

Namun, penelitian ini menunjukkan temuan yang berbeda karena efektivitas komunikasi internal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo belum sepenuhnya ditentukan oleh keberadaan saluran komunikasi yang tersedia. Meskipun komunikasi antara pimpinan dan pegawai, komunikasi antarpegawai, serta penyampaian masukan dari pegawai kepada pimpinan telah berlangsung, masih ditemukan adanya kesenjangan antara penyampaian informasi dengan penerapan informasi dalam proses pelayanan. Dengan demikian, persoalan utama dalam implementasi aplikasi bukan hanya berkaitan dengan bagaimana informasi disampaikan, tetapi juga bagaimana informasi tersebut dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh bagian organisasi.

Temuan tersebut dapat dipahami melalui teori komunikasi organisasi R. Wayne Pace dan Don F. Faules yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan dan pertukaran pesan di antara unit-unit komunikasi dalam suatu organisasi. Dalam pandangan tersebut, komunikasi tidak berhenti pada proses penyampaian

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

pesan, tetapi juga mencakup proses penafsiran pesan oleh anggota organisasi. Artinya, efektivitas komunikasi internal sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun pemahaman bersama antaranggota sehingga setiap individu mampu menjalankan perannya sesuai tujuan organisasi.

Pada aspek komunikasi ke bawah (*downward communication*), penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penyampaian informasi dari pimpinan kepada pegawai yang dilakukan secara jelas dan konsisten dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan maupun program digital (Kondolele, 2025). Berbeda dengan temuan penelitian ini, penyampaian informasi dari pimpinan kepada pegawai telah dilakukan melalui berbagai bentuk komunikasi internal, tetapi belum sepenuhnya menghasilkan pemahaman yang sama pada seluruh pelaksana pelayanan.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo telah berjalan dalam aspek penyampaian kebijakan dan arahan kerja, tetapi masih menghadapi hambatan pada

tahap pemaknaan dan penerapan informasi. Pegawai telah mengetahui tujuan umum dari penerapan aplikasi, namun ketika menghadapi kondisi pelayanan yang lebih kompleks masih ditemukan kebutuhan terhadap penjelasan yang lebih rinci. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi ke bawah tidak hanya membutuhkan penyampaian informasi secara formal, tetapi juga membutuhkan proses penguatan pemahaman agar pesan organisasi dapat diterapkan secara seragam.

Selanjutnya, pada aspek komunikasi ke atas (*upward communication*), penelitian terdahulu menjelaskan bahwa keterlibatan pegawai dalam menyampaikan laporan, masukan, dan kendala kepada pimpinan dapat membantu organisasi melakukan evaluasi serta perbaikan program (Hidayat, 2025). Namun, penelitian ini menemukan bahwa keberadaan komunikasi ke atas belum sepenuhnya menghasilkan perubahan yang cepat terhadap permasalahan yang ditemukan selama implementasi aplikasi.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi ke atas dalam organisasi telah berfungsi sebagai media

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

penyampaian informasi dari pelaksana kepada pimpinan, tetapi efektivitasnya masih dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menindaklanjuti informasi tersebut. Dalam perspektif Pace dan Faules, komunikasi ke atas memiliki fungsi penting karena memberikan informasi mengenai kondisi nyata yang terjadi pada tingkat pelaksana. Apabila informasi yang diberikan belum dapat segera diterjemahkan menjadi tindakan perbaikan, maka fungsi komunikasi ke atas sebagai sarana evaluasi organisasi menjadi belum maksimal.

Pada aspek komunikasi horizontal, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa koordinasi antarbagian menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi layanan digital karena memungkinkan terjadinya pertukaran informasi dan penyelesaian masalah secara lebih cepat (Wibowo, 2024). Berbeda dengan penelitian ini, komunikasi horizontal antarpegawai memang telah berjalan melalui koordinasi pekerjaan sehari-hari, tetapi belum sepenuhnya mampu menciptakan keseragaman informasi antarbagian.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan interaksi antarpegawai belum selalu menghasilkan koordinasi yang efektif. Komunikasi horizontal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo masih membutuhkan penguatan agar informasi mengenai perubahan sistem, prosedur pelayanan, maupun penyelesaian kendala dapat dipahami secara sama oleh seluruh pegawai. Hal ini sejalan dengan konsep Pace dan Faules yang menjelaskan bahwa komunikasi horizontal berfungsi untuk mengoordinasikan pekerjaan, berbagi informasi, menyelesaikan masalah, serta memperoleh pemahaman bersama antaranggota organisasi yang memiliki tingkat kewenangan yang sama.

Selain itu, penelitian terdahulu mengenai implementasi layanan digital banyak menekankan bahwa keberhasilan komunikasi juga dipengaruhi oleh kesiapan penerima pesan dalam memahami dan menggunakan layanan berbasis teknologi (Hidayat, 2025). Sementara itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan penerima pesan tidak hanya berkaitan dengan masyarakat sebagai pengguna layanan, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

internal organisasi dalam memberikan informasi dan pendampingan.

Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa organisasi memiliki peran penting dalam membentuk keberhasilan komunikasi digital. Ketika komunikasi internal belum mampu menciptakan kesamaan pemahaman antarpegawai, maka proses penyampaian informasi kepada masyarakat juga berpotensi mengalami ketidakkonsistenan. Dengan demikian, hambatan implementasi aplikasi tidak hanya berasal dari faktor eksternal pengguna, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola arus informasi internal.

Secara keseluruhan, perbedaan utama penelitian ini dengan studi terdahulu terletak pada temuan bahwa komunikasi internal tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan mekanisme komunikasi, tetapi juga oleh kualitas proses komunikasi tersebut. Studi terdahulu lebih banyak menunjukkan bahwa komunikasi yang berjalan dengan baik mampu mendukung keberhasilan implementasi program digital, sedangkan penelitian ini menemukan bahwa komunikasi yang telah tersedia masih dapat menghadapi hambatan apabila belum mampu menghasilkan kesamaan

interpretasi, koordinasi yang konsisten, dan tindak lanjut yang efektif.

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pandangan Pace dan Don F. Faules bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran sekaligus penafsiran pesan antarunit dalam organisasi. Keberhasilan implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo tidak hanya bergantung pada tersedianya teknologi maupun penyampaian informasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam memastikan bahwa setiap anggota memahami pesan yang sama dan mampu menerapkannya secara konsisten dalam pelaksanaan pelayanan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Evaluasi Komunikasi Internal dalam Implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo di UPT Pengelola Prasarana Teknis Perhubungan Kota Tangerang, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Komunikasi internal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo belum sepenuhnya berjalan optimal. Berdasarkan teori komunikasi organisasi R. Wayne Pace dan Don F. Faules, komunikasi internal berlangsung melalui komunikasi ke bawah

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

(downward communication), komunikasi ke atas (upward communication), dan komunikasi horizontal (horizontal communication). Ketiga bentuk komunikasi tersebut telah berjalan melalui penyampaian arahan, koordinasi pekerjaan, penyampaian kendala, serta kerja sama antarpegawai. Namun, masih ditemukan hambatan berupa perbedaan pemahaman antarpegawai, belum konsistennya penyampaian informasi, serta koordinasi yang belum sepenuhnya efektif dalam mendukung implementasi aplikasi.

- 2) Faktor penghambat komunikasi internal dalam implementasi Aplikasi KIR Tangerang Ayo meliputi belum optimalnya penyamaan informasi antarpegawai, keterlambatan tindak lanjut terhadap kendala aplikasi, koordinasi antarbagian yang belum terstruktur secara maksimal, serta perbedaan kemampuan teknis pegawai dalam memahami sistem aplikasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi layanan digital tidak hanya bergantung pada kesiapan sistem, tetapi juga dipengaruhi oleh efektivitas komunikasi internal dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adji, T. P. (2024). Desain Penelitian Kualitatif. CV. GITA LENTERA. https://Books.Google.Com/Books/About/Metode_Penelitian_Kualitatif.Html?Hl=Id&Id=Rfoueqaqbaj
- Affrian. (2023). Model-Model, Formulasi, Implementasi, Dan Evaluasi Kebijakan.
- Agus, D. (2006). Mewujudkan Good Governace Melayani Publik. UGM Press.
- Agustinus, E. (2023). Implementasi Kebijakan Publik: Dari Hulu Ke Hilir. Penerbit Widina.
- Aprilia, P., Prabowo, R., & Nawangsari, E. R. (2025). GRATIS DI KABUPATEN BOJONEGORO. 9(2), Bakiyah, H., Indarsih, M., Yuniani, H., & Astuti, F. D. (2022). Strategi Komunikasi Public Relations PT Cakra Mahkota Dalam Customer Relations. Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP), 7(2). 303–317.
- Ardinata, S. R., & Salas, H. J. (2025). Strategi Komunikasi Badan Pendapatan Daerah Upaya Meningkatkan Kesadaran Dan Kepatuhan Wajib Pajak Restoran (Studi Kasus Pada Kantor Bapenda Lampung Utara). Mukasi: Jurnal Ilmu Komunikasi, 4(2), 441-452.
- Arung, A. L., & Sari, W. P. (2022). Analisis komunikasi internal dalam membangun kinerja yang baik. Kiwari: Jurnal Komunikasi, 1(1). <https://doi.org/10.24912/ki.v1i1.15680>
- Astiani, D., Ridha, M., Tyas, L. H., & Azkia, A. (2025). Fundamental Komunikasi Dalam Organisasi. Jurnal Komunikasi Dan Kewirausahaan, 1(1), 28-35.
- Bantu Kami. (2025). Digitalisasi Layanan Publik: Transformasi Menuju Pelayanan Yang Lebih Cepat, Mudah Dan Transparan. <https://Bantukami.Or.Id/Digitalisasi-Layanan-Publik-Transformasi-Menuju-Pelayanan-Yang-Lebih-Cepat-Mudah-Dan-Transparan/>

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

- Bunu, Helmuth, & Basrowi. (2025). Penelitian Ilmiah Metode Kualitatif (Panduan, Skripsi, Tesis Dan Disertasi). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Diana, Winna, Wira, Subagja, Iwan, Kurniawan, Hakim, & Azis. (2025). Implementasi Penggunaan Aplikasi E-Kir Kota Bekasi Dalam Peningkatan Efektivitas Pelayanan Publik Di Dinas Perhubungan Kota Bekasi. *Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7. <https://doi.org/10.38035/Jemsi.V7i2>
- Emerensiana, L., Koten, E., Ishak, M. I., & Weking, A. N. (2025). Rancang Bangun Sistem Informasi Pendaftaran KIR Kendaraan Berbasis Mobile Menggunakan Metode User Centered Design. 4(2), 7267–7275.
- Fajar, A. M., Banowo, E., & Mulyadi, A. M. (2022). Peran komunikasi internal dan eksternal pada organisasi Dedikasi untuk Negeri. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 12(2), 70–80.
- Faustyna. (2023). Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi. UMSU PRESS.
- Griffin, & Ricky W. (2013). *Management* (11th Ed.). South Western Cengage Learning.
- Gusmarani, K., & Rajiyem. (2022). Strategi komunikasi internal dalam perubahan organisasi di masa transisi tahun 2019–2020. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 6(2).
- Hardiansyah. (2018). Kualitas Pelayanan Publik. Gaya Media.
- Harefa, Hasrat, Berkat, Lahagu, Palindungan, Zebua, Emanuel, Waruwu, & Eliyunus. (2024). Peran Kebijakan Organisasi Dalam Pengembangan Budaya Organisasi Yang Efektif Pada Bagian Pengadaan Barang Dan Jasa Di Sekretariat Daerah Kabupaten Nias. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2.
- Hayat. (2018). Kebijakan Publik (Evaluasi, Reformasi, Formulasi). Setara Press.
- Hidayat, T. (2025). Strategi Komunikasi Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Jeneponto Dalam Meningkatkan Pelayanan Perizinan Melalui Online Single Submission (Oss)= Communication Strategy Of The Investment Office And One Stop Integrated Service Of Jeneponto Regency In Improving Licensing Services Through Online Single Submission (Oss) (Doctoral Dissertation, Universitas Hassanuddin).
- Ismaulidina, I., Hasibuan, E. J., & Hidayat, T. W. (2020). Strategi Komunikasi Public Relations Dalam Membangun Citra Dan Kepercayaan Calon Jemaah Haji Dan Umroh. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik*, 9(2).
- Irfan B, & Anirwan. (2023). PELAYANAN PUBLIK ERA DIGITAL: STUDI LITERATUR DIGITAL ERA PUBLIC SERVICES: LITERATURE REVIEW Sistem Pemerintahan Di Indonesia Mengatur Dan Urusan Pemerintahannya Sesuai Dengan Asas Otonomi Dan Tugas Pembantuan . Hal Ini Sesuai Dengan Amanat Undang-Undan. 4(1), 23–31.
- Kasmad, R. (2018). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PUBLIK. Indonesia Open University.
- Kondolele, S. (2025). Strategi Komunikasi Kebijakan Publik Dalam Mewujudkan Program Dukcapil Prima Di Sulawesi Selatan= Communication Strategy Of Public Policy In Implementing The Dukcapil Prima Program In South Sulawesi (Doctoral Dissertation, Universitas Hassanuddin).
- Lasswell, H. D. (1948). The Structure And Function Of Communication In Society. *The Communication Of Ideas*, 37(1), 136–139.
- Litjan, P. S. (2011). Reformasi Pelayanan Publik Teori. Bumi Aksara.
- Marwiyah, Siti, Puspitarin, Renny, Rifan, Riky, & Abdul. (2023). Analisis Implementasi E-KIR Terhadap Kualitas Pelayanan Dan Uji Kelayakan Berkala Pada Kendaraan Bermotor Di UPT Pengujian Dinas

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

- Perhubungan Kota Probolinggo. 7(2), 1464–1472.
<https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.4941>
- Miles, B., Matthew, Huberman, Michael, A., Saldana, & Johnny. (2014). Panduan Analisis Data Kualitatif. SAGE PUBLICATION.
- Moleong, J. L. (2017). Metode Penelitian Kualitatif. PT. Remaja Losakarya.
- Muhyiddin, T., Nurlina, Tarmizi, M., & Anna, I. Y. (2017). Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Sosial. Salemba Empat.
- Nisa, Khoirotun, Pia, W., & Aida, H. (2023). Problematika Teori Dan Praktik Komunikasi. Mahakarya Citra Utama Group.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2013). Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan.
- Permadi, D., & Habibullah, A. (2022). Strategi Komunikasi Humas BNN Dalam Memberikan Informasi Kepada Publik. JIKAP (Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Publik), 6(4).
- Purba, H. S. (2023). Strategi Komunikasi Pelayanan Publik Di Kota Tanjungbalai. Jurnal Ilmiah Komputer Dan Informatika (KOMPUTA), 13(2).
- Puri, D. A. A. (2025). Strategi Komunikasi Publik Dan Statistik Melalui Penggunaan Platform Instagram @Surabaya (Studi Kasus Pada Dinkominfo Kota Surabaya). Jurnal Ilmu Komunikasi, 2(2).
- Quhaj, A. (2024). Pengaruh Penggunaan Emoji Whatsapp Terhadap Pemahaman Pesan, Ekspresi Emosional, Efektivitas Komunikasi, Dan Reaksi Pada Generasi Z Di Kalangan Mahasiswa Stikom Yogyakarta Dalam Komunikasi Digital (Doctoral Dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Yogyakarta).
- Ratminto, A., & Winarsih, S. (2006). Manajemen Pelayanan. Pustaka Pelajar.
- Rizkyana, N. P. F., Oktaria, R., Putra, T. F., et al. (2024). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial.
- Robbins, Stephen P, & Timonthy A. (2013). Organization Behavior (15th Ed.). Pearson Education.
- Rukhmana, T., Darwis, D., Tarigan, W. J., Alatas, A. R., Muhamad, A., Mufidah, Z. R., & Cahyadi, N. (2022). Penelitian Kualitatif: Metode Penelitian Kualitatif. In CV. Rey Media Grafika (Vol. 5, Issue January).
- Satori, Djaman, Komariah, & Aan. (2011). Metodologi Penelitian Kualitatif. Alfabeta.
<https://www.scribd.com/document/726164977/2-Metodologi-Penelitian-Kualitatif-Prof-Dr-Djam-An-Satori-MA-Dan-Dr-Aan-Komariah-Mpd>
- Septianti, F. S. (N.D.). IMPLEMENTASI PROGRAM E-UJI KIR DI UNIK PELAKSANA TEKNIS DINAS (UPTD) PENGUJIAN KENDARAAN BERMOTOR (PKB) TANDES KOTA SURABAYA.
- Silviani, I., & Darus, P. (2021). Strategi Komunikasi Pemasaran Menggunakan Teknik Integrated Marketing Communication (IMC). Scopindo Media Pustaka.
- Sobirin. (2023). Implementasi Kebijakan (Studi Kasus, Teori, Dan Aplikasinya). CHAKTI PUSTAKA INDONESIA.
https://books.google.com/books/about/Implementasi_Kebijakan_Studi_Kasus_Teori.html?hl=id&id=M0treaaaqbaj
- Sudrajat, R. A. (2021). Perilaku Organisasi Sebagai Suatu Konsep Dan Analisis. Nilacakra.
- Sugeha, M. F., Paputungan, S., & Hullah, A. R. (2026). Evaluasi Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Kualitas Pelaporan Biaya Dan Efisiensi Anggaran Umkm Kreatif Kotamobagu. Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan, 15(02), 853-866.
- Sugiono. (2018). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. ALFABETA, CV.

Submit Date:

Accepted Date:

Published Date :

- Sugiyono. (2018). Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Daan R&D. Bandung. ALFABETA, CV.
- Susvianti, A., Wicaksono, D., & Rohana, N. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada situasi krisis Covid-19. *Jurnal Public Relations (J-PR)*, 2(2), 119–126.
- Syahputri, Zahra, Addini, F., Della, Fay, S., & Ramadani. (2023). Kerangka Berpikir Kuantitatif. 2.
- Syahrudin. (2018). Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori, Dan Studi Kasus. Nusamedia.
https://books.google.com/books/about/Implementasi_Kebijakan_Publik.html?hl=id&id=Agneuaaaqbaj
- Tampubolon, M. (2023). Metode Penelitian. In *Metode Penelitian Kualitatif* (Vol. 3, Issue 17).
- Tangerang, P. K. (2023). Kota Tangerang Miliki UPT Uji KIR Kendaraan Yang Telah Terakreditasi A. https://www.tangerangkota.go.id/berita/detail/37713/kota-tangerang-miliki-upt-uji-kir-kendaraan-yang-telah-terakreditasi-a#?Isv=Share_Link
- Tangerang, P. K. (2024). Aplikasi KIR Tangerang Ayo. https://tangerangkota.go.id/berita/detail/41163/aplikasi-kir-tangerang-ayo?utm_source
- Wahyuningsih, D. H., & Hastuti, N. H. (2020). Peran komunikasi internal organisasi dalam mendukung kinerja (Studi kasus di internal bagian Humas Pemerintah Kota Surakarta). *Jurnal Solidaritas*.
- Wicaksono, Mellyuga Errol, Purnomo, & Hindriyanto Dwi. (2023). Sistem Informasi Uji KIR Angkutan Umum Berbasis Android Menggunakan Metode Waterfall (Studi Kasus : Dinas Perhubungan Salatiga). 7(1).
- Widodo, A., & Permatasari, D. A. (2020). Bekasi Dalam Program Bekasi Smart City. *Journal Of Communication*, 5(1).
- Wibowo, A. C. (2024). Strategi Komunikasi Pariwisata Kedutaan Besar Irlandia Untuk Indonesia Melalui Media Sosial Instagram Untuk Meningkatkan Awareness Masyarakat Indonesia (Doctoral Dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Yogyakarta).
- Wijaya, C., Siregar, E. R., Barus, R. A. B., et al. (2022). Pengaruh komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 13310–13318.
- William, N. D. (2003). Analisis Kebijakan Publik. Gajah Mada Universitas Press.
- Yanti, A. V., & Wijaya, L. S. (2022). Strategi Komunikasi Public Relations Dalam Membangun Brand Awareness Program Internasional. *Jurnal Publika*, 7(1).