

DINAMIKA KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN IMPLEMENTASI *E-GOVERNMENT* DI PEMERINTAHAN KOTA KUPANG

Yoseph Riang^{1*}, Mikhael R.Bataona², Didimus Dedi Dhosa³

¹Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia;
ocephriang@gmail.com¹, erlandlamalera@gmail.com²

³Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia;
dedidhosa@unwira.ac.id³

*Correspondence: ocephriang@gmail.com

ABSTRAK

Di era modern yang serba cepat dan sangat kompetitif saat ini, setiap organisasi perlu terus berinovasi agar tetap relevan dalam mencapai tujuan dan memenangkan persaingan. Pada institusi pemerintahan, satu aspek yang turut menentukan keberhasilan mengadopsi inovasi adalah dinamika komunikasi organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Jenis penelitian ini ialah deskriptif kualitatif dan menggunakan metode studi kasus. Teknik analisis data yang dipakai ialah analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman. Teknik yang dipakai untuk uji kredibilitas penelitian kualitatif adalah triangulasi dan penelitian ini memakai triangulasi sumber. Selain itu, peneliti juga membandingkan data hasil wawancara dengan studi dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan implementasi inovasi *E-Government* yang terjadi di Pemerintahan Kota Kupang umumnya sesuai dengan teori Rogers. Hanya saja dalam setiap tahapan pengambilan keputusan masih terdapat hambatan komunikasi seperti perbedaan persepsi, gangguan semantik dan teknis, terbatasnya praktek sharing informasi, tidak adanya umpan balik dan rendahnya tingkat motivasi antara para anggota organisasi tentang implementasi inovasi *E-Government*.

Kata kunci

Dinamika, E-government, Komunikasi Organisasi, Kupang, Pengambilan Keputusan

ABSTRACT

In today's fast-paced and highly competitive modern era, every organization needs to continue innovation to be relevant in achieving goals and winning the competition. In government institutions, one aspect that determines the success of adopting innovation is the dynamics of organizational communication in the decision-making process. This type of research is descriptive qualitative using the case study method. The data analysis technique used is qualitative data analysis, according to Miles and Huberman. The technique used to test the credibility of qualitative research is triangulation, and this research uses source triangulation. Apart from that, the researcher also compares interview results with documentation studies. These results show that the decision-making process for implementing *E-Government* innovation in the Kupang City Government generally follows Rogers' theory. However, at every decision-making stage, there are still communication barriers such as differences in perception, semantic and technical interference, limited information-sharing practices, absence of feedback, and low motivation among organizational members regarding implementing *E-Government* innovation

Keywords

Decision-Making, Dynamics, E-government, Organizational Communication, Kupang

Pendahuluan

Peningkatan digitalisasi manufaktur di era modern ini membawa dampak luar biasa dalam aneka aspek kehidupan manusia secara global. Digitalisasi manufaktur merujuk pada pemakaian teknologi digital serta integrasi sistem yang bertujuan menaikkan kualitas, efisiensi serta produktivitas dalam proses produksi pada industri manufaktur. Digitalisasi melibatkan implementasi teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), Big Data, *Artificial Intelligence* (AI), robotika serta *Cloud Computing* guna mengotomatisasi, menghubungkan, serta meningkatkan operasi manufaktur. Setiap negara termasuk Indonesia berusaha menanggapi era ini melalui pengembangan di berbagai sektor. Terkhusus dalam pengelolaan sistem pemerintahan, Pemerintah Indonesia menekankan bahwa untuk dapat berkompetisi secara baik, Pemerintah daerah hendaknya memiliki sistem pengelolaan dengan menggunakan teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) (Setiawan, 2019). Sebagaimana dikemukakan Wirawan (2020), salah satu variabel penilaian kualitas pemerintah daerah adalah pemanfaatan TIK, khususnya aplikasi *E-Government*.

Kajian-kajian terdahulu (Pratiwi 2020; Muliawaty 2020; Nugraha 2018; Syaputra 2021; Fadhlurrahman 2018; Maria 2021; Choiriyah 2020) cenderung berfokus pada lemahnya SDM, keterbatasan anggaran dan penguasaan teknologi dan bahkan terbatasnya teknologi yang digunakan oleh pelbagai instansi pemerintahan di wilayah-wilayah tertinggal. Selain itu penelitian tersebut cenderung menekankan penguasaan teknologi aktor-aktor yang melek teknologi. Akan tetapi penelitian tersebut mengabaikan dinamika komunikasi organisasi sebagai faktor paling penting suksesnya implementasi inovasi *E-Government*.

De Facto, Pemerintahan Kota Kupang terkena dampak era ini. Untuk mencapai tujuan dan memenangkan persaingan, Pemerintahan Kota Kupang mengadopsi inovasi TIK seperti *E-Government*. Berdasarkan hasil penelitian Setiawan (2019), TIK memberikan efek positif pada peningkatan kualitas pemerintahan. Inovasi ini sudah lama diadopsi Pemerintahan Kota Kupang, tetapi belum dimanfaatkan secara optimal. Menurut hasil penelitian Payong (2019) ditemukan bahwa salah satu Program Inovasi Pemerintah Daerah Periode 2017-2022, yakni penerapan *E-Government* di beragam organisasi Perangkat Daerah (OPD). Karena itu, dibutuhkan pemetaan penerapan *E-Government* saat ini di Pemerintah Kota Kupang. Penelitian ini mengevaluasi 9 hal, yakni Konektivitas TIK, Pemakaian serta penyatuan TIK, Pelatihan, Kemampuan atau kekuatan SDM, Kebijakan serta Peraturan Daerah, Keamanan, Akses, Aplikasi serta Layanan. Hasil penelitian menunjukkan, banyak aplikasi bersifat offline. Masih ada 52,94% yang dipakai secara offline, dan 47,05% dipakai secara online.

Faktor yang turut mempengaruhi tidak efektifnya keputusan adopsi inovasi dalam sebuah organisasi adalah dinamika komunikasi organisasi. Hal ini menjadi alasan peneliti untuk meneliti bagaimana dinamika komunikasi organisasi dalam proses pengambilan keputusan implementasi *E-Government* di Pemerintah Kota Kupang.

Menurut Laswell, cara terbaik untuk menjelaskan proses komunikasi adalah menjawab pertanyaan: *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect?* (Riswandi 2013). Dengan demikian, komunikasi berhubungan dengan pesan yang disampaikan komunikator kepada komunikan lewat saluran tertentu entah secara langsung atau tidak langsung dengan tujuan memberikan efek kepada komunikan sesuai keinginan komunikator (Ruliana 2016; Nurhadi 2017). Sedangkan Organisasi dipahami sebagai unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang terdiri dari dua orang atau

lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Haq et al., 2023). Dari uraian tersebut, komunikasi organisasi dipahami sebagai pertunjukkan atau penafsiran pesan di antara unit komunikasi yang adalah bagian dari sebuah organisasi.

Goldhaber memahami komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan di dalam sebuah jaringan relasi yang saling tergantung satu dengan lainnya demi mengatasi lingkungan yang selalu berubah (Ruliana 2016; Tubbs and Moss 2000). Ia memiliki beberapa jenis arah aliran informasi: 1) Komunikasi horizontal; 2) Komunikasi lintas saluran; 3) Komunikasi ke bawah; 4) Komunikasi ke atas; 5) Komunikasi informal (Pace and Faules 2018; Rusmana 2019). Di dalamnya, ada usaha mengumpulkan, mengelola dan memakai informasi demi kesuksesan organisasi. Karl Weick melalui teori informasi organisasi berusaha mengembangkan satu skema untuk menguraikan proses terkait bagaimana organisasi membuat pengumpulan, pengelolaan serta pemakaian informasi yang diperoleh (Richard West & Lynn. H Turner, 2010). Dari pendekatan yang dibuat Weick tampak bahwa faktor penting dari teori ini adalah pada proses pengorganisasian. Sudut pandang yang dipakainya ialah teori evolusi sosial budaya yang dikemukakan Darwin. De Facto, teori Darwin mulanya dikembangkan guna melukiskan proses penyesuaian diri makhluk hidup supaya berkembang secara baik di area yang menantang (Richard West & Lynn. H Turner, 2010). Teori ini diadopsi Weick guna mendeskripsikan proses yang perlu dijalani organisasi guna menyesuaikan diri dengan aneka tekanan informasi yang diterima.

Tekanan ini dipandang sebagai hasil dari informasi yang berlebihan atau ambiguitas (Richard West & Lynn. H Turner, 2010). Weick dalam (Littlejohn, Stephen W., Foss, Karen A., dan Oetzel 2017; Christin Hani 2021) menegaskan bahwa segenap informasi yang berasal dari lingkungan bersifat tidak jelas, multitafsir dan aktivitas berorganisasi diuat sedemikian demi mengurangi minimnya kepastian tersebut. Bagi Weick dalam Richard West and Lynn. H Turner (2010), tujuan akhir organisasi ialah bertahan serta hidup. Agar bisa bertahan, berkembang hingga dapat memenangkan persaingan dengan yang lain di tengah lingkungan yang kompetitif, maka organisasi perlu berinovasi. Artinya, kehadiran inovasi membawa manfaat yang besar bagi proses adaptasi organisasi (Perbawaningsih, 2019). Dengan kehadiran inovasi, organisasi dalam perkembangannya mengalami evolusi seiring dengan upayanya untuk memahami diri dan lingkungannya.

Menurut Van de Van, inovasi ialah ide baru yang dapat diterapkan dengan harapan bisa menghasilkan atau memperbaiki sebuah produk, proses ataupun jasa (Ananda and Febrian 2017). Sedangkan Rogers (2003) memahami inovasi sebagai ide, gagasan, praktik, atau obyek yang dianggap atau dirasa baru oleh individu atau suatu unit adopsi (Badri 2019). Kebaruan itu bersifat subyektif (Badri and Antin 2015). Salah satu bentuk inovasi yang diadopsi lembaga-lembaga pemerintahan sebagai bentuk penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan adalah *E-Government*.

E-Government terkait dengan pemanfaatan teknologi informasi oleh instansi pemerintah yang mempunyai kemampuan mengubah relasi dengan masyarakat, bisnis, serta unit lain dari pemerintah. Kehadirannya bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, meningkatkan relasi dengan dunia bisnis serta industri, pemberdayaan masyarakat lewat akses akan informasi, atau manajemen pemerintah yang baik (Nugraha, 2018).

Mengadopsi inovasi seperti *E-Government* membutuhkan proses pengambilan keputusan yang di dalamnya terdapat dinamika. Munir dalam Wildan (2016) mengartikan dinamika sebagai sistem ikatan yang terkait satu sama lain dan saling mempengaruhi antara unsur satu dengan lainnya karena terdapat hubungan yang bersifat langsung. Sedangkan pengambilan keputusan ialah proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk bisa digunakan sebagai solusi (Wildan 2016). Menurut Arifin (2015) hal-hal yang mempengaruhi keputusan ialah situasi di dalam organisasi yang meliputi keadaan SDM, ketersediaan anggaran, kelengkapan instrumen organisasi, struktur organisasi, kemampuan pekerja; situasi di luar organisasi seperti ekonomi, politik, kultur, hukum dan sosial; ketersediaan informasi; kepribadian serta kemampuan pengambil keputusan seperti inteligensi, penilaian, keperluan, daya tampung serta keahlian. Sutopo dalam Wildan (2016) mengutarakan tiga hal yang mempengaruhi pengambilan keputusan yakni dinamika lingkungan, dinamika individu dalam organisasi serta dinamika kelompok dalam organisasi.

Menurut (Everett M Rogers, 2003), terdapat dua tahap proses pengambilan keputusan inovasi dalam organisasi yakni Inisiasi dan implementasi. Pada level inisiasi, proses pengumpulan, pembuatan konsep dan perencanaan, pengarahan mendahului keputusan untuk membuat adopsi. Inisiasi terdiri dari dua hal yakni *pertama*, penyusunan agenda yang berkaitan dengan cara di mana kebutuhan, persoalan dan isu mengembang ke atas hingga ke suatu sistem dan diutamakan dalam suatu hierarki agar dicermati secara serius. Di sini terdapat usaha untuk membuat identifikasi serta prioritas kebutuhan, juga melakukan penelitian lingkungan organisasi guna memposisikan inovasi yang potensial bertemu dengan masalah organisasi. Di tahap inilah, motivasi awal dihasilkan (Everett M Rogers, 2003). *Kedua*, Penyesuaian yakni mencocokkan agenda organisasi dengan inovasi yang mau diadopsi. Ia tidak hanya direncanakan, melainkan juga dirancang. Di sini, segenap masalah secara konseptual dicocokkan dengan gagasan baru tersebut demi mengetahui tingkat kecocokannya (Everett M Rogers, 2003).

Selain inisiasi, pada level implementasi berkaitan dengan kejadian, tindakan serta keputusan memakai inovasi. Ada tiga langkah penting di tahap ini. *Pertama*, redefinisi/restrukturisasi yakni inovasi merupakan modifikasi dan penerbitan kembali serta mengatur struktur organisasi. Di sini, inovasi dari luar organisasi perlahan-lahan mulai kehilangan ciri asingnya. Ia direkayasa demi menjawab kebutuhan dan struktur organisasi. Selain itu, struktur organisasi dimodifikasikan agar cocok dengan inovasi. Menurut (Everett M Rogers, 2003), dalam implementasi inovasi teknologi pada organisasi, ada adaptasi timbal balik antara inovasi dan organisasi.

Kedua, klarifikasi. Di sini, inovasi telah dipakai secara luas dalam organisasi, dan makna suatu ide baru menjadi semakin jelas bagi anggota (Everett M Rogers, 2003). Penerapan inovasi yang terlalu cepat, dapat mengakibatkan kegagalan. Karena itu, pada tahap ini relasi inovasi dengan organisasi perlu dideskripsikan secara jelas.

Ketiga, rutinisasi. Ia terjadi ketika inovasi sudah menjadi hal lazim bagi organisasi dan telah kehilangan perbedaan identitas. Prosesnya dianggap telah berakhir (Everett M Rogers, 2003). Ia tidak lagi dipandang sebagai hal baru bagi anggota organisasi (Prawiradilaga 2013; Kristiawan 2018).

Metode

Jenis penelitian ini ialah deskriptif kualitatif. Tujuannya, mendeskripsikan serta melukiskan kejadian atau peristiwa yang ada, entah yang sifatnya natural maupun rekayasa, yang lebih memperhatikan tentang karakteristik, kualitas, hubungan antar aktivitas. Penelitian ini memakai metode studi kasus. Metode ini biasa dipakai jika pertanyaan penelitian berhubungan dengan bagaimana serta mengapa, peneliti mempunyai sedikit peluang dalam mengontrol hal yang dikaji, dan penelitian berfokus pada kejadian kontemporer di kehidupan nyata (Sugiyono 2015; Fadli 2023; Denzin and Lincoln 2009; Irmawanti 2023; Nugraha 2023; Ananda and Febriaan 2017).

Pengumpulan data dibuat dengan memakai wawancara serta studi dokumentasi. Terkait wawancara, subyek penelitian ini adalah Pemerintah Kota Kupang khususnya Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) yang membidangi Penerapan *E-Government*. Diskominfo yang mengurus aplikasi *E-Government* memiliki dokumen tentang perkembangan penerapan *E-Government* di Pemerintahan Kota Kupang. Selain itu peneliti juga mewawancarai Pemerintah pada tingkat Kecamatan dan Kelurahan di Kota Kupang. Karena itu, pihak yang diwawancarai dari Dinas ini adalah Koordinator Pengembangan Ekosistem *E-Government*, Rudi Purnomo, dan Analis Revansi dan Produktivitas IPTK, Irmasari Welhelmina Nenobais. Peneliti juga mewawancara Sekretaris Camat Oebobo Nikodemus Kale bersama staf, dan staf pada kelurahan Oebufu sebagai representasi lembaga pemerintah.

Untuk mendapatkan data dari pelanggan, Tim peneliti mewawancara lima warga Kota Kupang dari kelurahan yang berbeda. Alasan utama memilih mereka sebagai narasumber adalah karena mereka sebagai pelanggan yang idealnya memiliki akses untuk mengetahui pelbagai kebijakan dan program pemerintah melalui *E-government*. Terkait studi Dokumentasi, ada dua jenis data hasil dokumentasi yakni (1) transkrip hasil wawancara peneliti dengan subyek penelitian; (2) dokumen seperti Evaluasi Smart City Tahun 2022, Rencana Induk Kota Kupang Tahun 2021-2024.

Teknik analisis data yang dipakai di dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dari Miles dan Huberman, di mana dalam proses menganalisis penelitian kualitatif, ada 3 tahapan yang perlu dilewati (Sugiyono 2015; Ahmad Rijali 2018) yakni: (1) reduksi data; (2) penyajian data; serta (3) penarikan kesimpulan /verifikasi. Teknik yang dipakai untuk uji kredibilitas penelitian kualitatif adalah triangulasi yaitu pengecekan data dari aneka sumber dengan aneka cara, serta berbagai waktu. Triangulasi memiliki 4 jenis: 1) triangulasi pengamat; 2) triangulasi teori; 3) triangulasi sumber; 4) triangulasi metode (Denzin and Lincoln 2009). Penelitian ini memakai triangulasi sumber. Peneliti membandingkan pula data hasil wawancara dengan studi dokumentasi yang telah dilakukan.

Hasil dan Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *E-Government* termasuk sebuah inovasi di Pemerintahan Kota Kupang yang sudah lama diadopsi. Menurut Rogers (2003), inovasi merupakan ide, gagasan, praktik, atau obyek yang dipandang baru oleh individu atau unit adopsi (Badri 2019). Kesungguhan Pemerintah Kota Kupang mengadopsi *E-Government* nampak dalam beragam fitur layanan kepada masyarakat yang sudah mulai berbasis digital.

Sebelum adopsi inovasi *E-Government*, Pemerintah Kota Kupang membuat penyusunan agenda. Proses tersebut sesuai dengan tahap awal proses pengambilan

keputusan inovasi di tingkat organisasi dari teori Rogers (2003) bahwa penyusunan agenda memulai urutan proses inovasi. Dalam diskursus itu, ada proses menciptakan serta tukar-menukar pesan antar satuan komunikasi dalam organisasi Pemerintahan Kota Kupang guna mengatasi lingkungan yang tidak pasti. Hal ini sejalan dengan teori Goldhaber (Ruliana 2016; Tubbs and Moss 2000). Ketika *E-Government* telah dipandang menjadi masalah publik Pemerintahan Kota Kupang sebagai sebuah organisasi dan menjadi prioritas pengambil kebijakan, maka ia berhak memperoleh alokasi sumber daya lebih daripada isu lain.

Adopsi dan penerapan *E-Government* dipandang penting mengingat Pemerintahan Kota Kupang sedang menghadapi era revolusi industri 4.0. Revolusi ini mendisrupsi aneka aktivitas manusia yang mencakup juga IPTEK serta pemerintah. Weick dalam West and Turner (2010) menguraikan bahwa tujuan akhir organisasi ialah bertahan serta hidup. Di tengah lingkungan yang kompetitif, untuk tetap bisa bertahan dan berkembang hingga dapat memenangkan persaingan dengan yang lain, organisasi mesti berinovasi. Artinya, kehadiran inovasi membawa manfaat yang besar bagi proses adaptasi organisasi (Perbawaningsih, 2019). Inovasi yang paling mendesak bagi Pemerintahan Kota Kupang adalah *E-Government*.

Dalam usaha mengadopsi inovasi ini, proses identifikasi, pembuatan prioritas kebutuhan dan kajian tentang lingkungan organisasi yang dilakukan Pemerintahan Kota Kupang sesuai dengan teori Rogers (2003). Bahwasanya, penyusunan agenda merupakan tahapan mengidentifikasi serta membuat prioritas kebutuhan, dan meneliti lingkungan organisasi supaya bisa menempatkan inovasi yang berdaya guna potensial, berjumpa dengan masalah yang sedang dihadapi. Masalahnya, belum optimalnya penerapan inovasi disebabkan karena dalam proses ini, masih terdapat perbedaan persepsi tentang *E-Government* yang berdampak lanjut terhadap pola penyampaian pesan yang tidak sepenuhnya berjalan lancar secara *top-down* dan *bottom-up*. Di samping itu, setiap pimpinan unit istimewa di masing-masing Dinas, Kecamatan maupun Kelurahan akhirnya mempunyai perbedaan pola pendekatan dan cara penafsiran tentang *E-Government* saat mengadakan interaksi dengan masyarakat. Ada pejabat di tingkat kecamatan dan kelurahan memaknai dengan cara berbeda informasi dari Pimpinan Pemerintahan Kota Kupang, sehingga informasi yang diteruskan kepada masyarakat juga menjadi berbeda. Pada saat masalah ini belum mendapat kejelasan, yang terjadi adalah hal tersebut menjadi keputusan dan dibawa ke tahap penyesuaian.

Di tahap ini, dilakukan pencocokkan dan ditemukan bahwa masalah kesenjangan dan kebutuhan pemerintahan Kota Kupang dapat diatasi dengan penerapan inovasi *E-Government*. Pencocokkan agenda Pemerintahan Kota Kupang dengan inovasi *E-Government*, sesungguhnya direncanakan dan dirancang. Aspek tersebut sesuai dengan teori Rogers (2003). Pemerintah Kota Kupang melihat bahwa *E-Government* sesuai dengan kebutuhan untuk memberikan layanan yang berkualitas bagi masyarakat. *Pertama*, dengan *E-Government*, informasi disediakan Pemerintah Kota Kupang kepada masyarakat terjadi sepanjang waktu tanpa harus menunggu dibukanya kantor. Selama ada jaringan internet, masyarakat bisa mengakses segenap informasi yang dibutuhkan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari (Maria 2021) yang menyatakan bahwa informasi layanan publik yang terbuka serta jujur mudah diperoleh masyarakat ketika pemerintah daerah memakai *E-Government*. *Kedua*, dengan *E-Government*, tercipta pemerintahan Kota Kupang yang lebih berkualitas karena pelayanan kepada

masyarakat menjadi semakin terbuka, kontrol dan pengawasan masyarakat terhadap segenap program dan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah pun menjadi jauh lebih kuat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Fadhlurrahman 2018) yang menyatakan bahwa pengembangan *E-Government* adalah bentuk upaya pemerintah dalam menciptakan lingkungan birokrasi yang terbuka, bersih serta akuntabel dengan memanfaatkan teknologi informasi. *Ketiga*, dengan *E-Government*, pelaksanaan pemerintahan Kota Kupang menjadi jauh lebih optimal. Beragam kegiatan sosialisasi aneka produk pemerintah Kota Kupang bagi segenap aparatur menjadi lebih murah ketika dibuat menggunakan jaringan internet. Segenap arahan Pimpinan Pemerintah Kota Kupang bisa lebih cepat serta murah jika disampaikan lewat internet ketimbang harus mengumpulkan segenap aparat Pemerintah Kota Kupang seperti Camat serta Lurah. *Keempat*, dengan *E-Government*, terdapat tata relasi yang cepat demi terwujudnya pelayanan pemerintah yang berkualitas, baik antara pemerintah dengan masyarakat, hubungan antar lembaga pemerintahan, maupun pemerintah dengan dunia usaha. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari (Pratiwi 2020).

Meskipun demikian, di tahap ini, gangguan komunikasi terjadi karena masalah penggunaan bahasa berupa istilah-istilah baru dalam proses sosialisasi sehingga menimbulkan perbedaan atau kesalahpahaman makna antara Pemerintah Kota Kupang dan masyarakat seperti penggunaan bahasa dan kata yang ambigu atau rancu. Gangguan semantik ini terjadi karena kata-kata yang dipakai dalam proses sosialisasi banyak memakai istilah asing sehingga sulit dipahami masyarakat. Ada pemakaian kata yang berarti ganda, tidak jelas, atau berbelit-belit. Fenomena ini menjadi hambatan dalam membangun komunikasi yang baik untuk penerapan *E-Government* di Kota Kupang. Alasannya, proses komunikasi terkait *E-Government* dipandang baik, apabila pemerintah dan masyarakat bisa sampai pada kesamaan makna. Pada saat hambatan semantik terjadi, masyarakat Kota Kupang tentu punya persepsi, pandangan, dan pemikiran yang berbeda dengan harapan pemerintah terkait *E-Government*. Akibatnya, proses komunikasi *E-Government* tidak berjalan dengan semestinya dan menyebabkan makna dari inovasi *E-Government* hilang.

Di tahap ini juga, gaya respons balik yang kurang cocok dengan harapan pimpinan, ditunjukkan pejabat di tingkat Dinas, Kecamatan serta Kelurahan. Terkait masyarakat yang tidak mengetahui secara akurat tentang *E-Government*, tidak disampaikan secara utuh. Konsekuensinya, pimpinan teristimewa Walikota mengeluarkan aturan hanya demi menjawab kebutuhan bawahan, tanpa ketegasan aturan bagi yang tidak mengimplementasikan *E-Government* di setiap proses pemerintahan. Dalam ketidakjelasan situasi, diputuskan untuk redefinisi dan restrukturisasi.

Di tahap ini, terdapat modifikasi *E-Government* yang diadopsi Pemerintahan Kota Kupang. Modifikasi tersebut disesuaikan dengan kebijakan Pemerintah Kota Kupang dalam menerapkan desain pelayanan berbasis digital. Rudi Purnomo, Koordinator Pengembangan Ekosistem *E-Government* Diskominfo Kota Kupang mengatakan:

“Untuk menjawab kebutuhan-kebutuhan pemerintah dan masyarakat, Diskominfo Kota Kupang juga membuat modifikasi setelah mengadopsi *E-Government*. Hal ini dibuat melalui replikasi dan pengembangan dan disesuaikan dengan kebutuhan yang ada (wawancara, 9/9/2023).”

Hal itu sesuai dengan teori Rogers (2003) bahwa pada tahap redefinisi/restrukturisasi, inovasi dari luar organisasi perlahan-lahan kehilangan ciri

asingnya. Inovasi direkayasa kembali demi menjawab keperluan dan struktur organisasi. Struktur organisasi dimodifikasikan agar cocok dengan inovasi. Sejak memutuskan untuk menerapkan inovasi *E-Government* Pemerintah Kota Kupang tidak membentuk unit khusus, tetapi dikelola oleh Diskominfo. Irmasari Welhelmina Nenobais, Analis Revansi dan Produktivitas IPTK Diskominfo Kota Kupang mengatakan:

“Sejauh ini belum ada unit khusus untuk menangani *E-Government*. Akan tetapi Diskominfo sudah bekerja sama dengan STIKOM Uyelindo Kupang untuk membuat kajian akademik guna merancang pembuatan UPTD Call Center. Tujuannya, menjawab pertanyaan apakah layak mendirikan satu unit khusus untuk menangani *E-Government* (wawancara, 9/9/2023).”

Menurut Rogers (2003), tidak hanya inovasi yang dimodifikasi ke dalam organisasi, struktur organisasi juga dapat diubah agar sesuai inovasi. Karena itu, perlu dibuat unit khusus yang hanya berfokus pada implementasi *E-Government* di Kota Kupang.

Dalam proses selanjutnya, pemerintah Kota Kupang melalui Diskominfo melakukan sosialisasi terkait *E-Government* kepada masyarakat. Proses komunikasi di sini bergerak dari atas ke bawah. Menurut Pace and Faules (2018), salah satu jenis aliran informasi dalam komunikasi organisasi yakni komunikasi ke bawah. Akan tetapi selama proses ini, masalah terjadi ketika alat yang dipakai dalam berkomunikasi mengalami gangguan. Akibatnya, informasi yang ditransmisi lewat saluran mengalami kerusakan. Menurut Laswell, salah satu unsur atau komponen komunikasi adalah saluran (Ruliana 2016; Nurhadi 2017). Ketika salah satu unsur mengalami gangguan maka sangat berpengaruh terhadap proses komunikasi.

Kendala teknis menjadi penyebab munculnya hambatan komunikasi implementasi *E-Government* di Pemerintahan Kota Kupang. Hal itu meliputi kesiapan fasilitas komunikasi, peralatan, teknologi, jaringan yang diperlukan, gangguan frekuensi internet, serta kerusakan telepon yang menyebabkan suara menjadi terputus-putus atau bising. Nikodemus Kale, Sekretaris Camat Oebobo menyatakan:

“Pemerintah ingin melayani masyarakat secara cepat dan tepat melalui *E-Government*. Hanya saja kadang di tengah pelayanan, tiba-tiba jaringan eror atau listrik padam. Hal ini menjadi persoalan apalagi ketika harus menjelaskan kepada masyarakat yang datang dari jauh untuk mendapatkan pelayanan yang cepat (19/5/2023).”

Selain itu, hambatan terjadi juga ketika pengirim maupun penerima informasi terkait implementasi *E-Government* belum menguasai pemakaian perangkat komunikasi. Hal tersebut menghambat proses penyampaian informasi, yang berakibat pada kesulitan membangun komunikasi yang baik antara Pemerintah Kota Kupang dengan masyarakat terkait *E-Government*.

Gangguan teknis ini berdampak langsung pada terbatasnya praktek sharing informasi kepada masyarakat Kota Kupang. Padahal, dalam pelaksanaan tugas, Pemerintah Kota Kupang menyampaikan pesan kepada para Camat, Lurah. Tujuannya, memberikan arahan dan kebijakan terkait implementasi inovasi *E-Government*. Walikota mengharapkan agar mereka meneruskan isi pesan itu kepada masyarakat. Masalah terjadi saat Camat maupun Lurah tidak menyampaikan seutuhnya pesan

Walikota karena gangguan teknis sehingga masyarakat tidak memahami dengan utuh latar belakang kebijakan itu diambil. Tidak adanya penjelasan yang menyeluruh, membuat masyarakat mengalami kekurangan informasi terkait kebijakan penerapan *E-Government*. Dalam ketidakjelasan situasi, diputuskan untuk melakukan klarifikasi.

Di tahap ini ditemukan bahwa *E-Government* memberikan sumber belajar yang besar bagi masyarakat Kota Kupang sebab dipandang bermanfaat untuk keberadaan diri serta pendukung Kota Kupang menjadi *Smart City*. Dengan inovasi *E-Government*, tercipta pemerintahan yang lebih berkualitas karena proses pelayanan kepada masyarakat Kota Kupang menjadi lebih terbuka, kontrol dan pengawasan masyarakat terhadap segenap program dan kebijakan pemerintah menjadi jauh lebih kuat. Dengan inovasi *E-Government*, informasi disediakan pemerintah Kota Kupang kepada masyarakat terjadi sepanjang waktu tanpa harus menunggu dibukanya kantor. Selama ada jaringan internet, masyarakat bisa mengakses segenap informasi yang dibutuhkan.

Dengan inovasi *E-Government*, pelaksanaan pemerintahan Kota Kupang menjadi jauh lebih optimal. Kegiatan sosialisasi aneka produk pemerintah Kota Kupang menjadi lebih murah ketika dibuat menggunakan jaringan internet. Dengan inovasi *E-Government*, terdapat tata hubungan yang lebih ramping demi terwujudnya pelayanan pemerintah Kota Kupang yang bermutu. Terhadap kenyataan kurangnya pemahaman inovasi *E-Government*, Diskominfo terus membuat program penguatan SDM lewat pelatihan serta sosialisasi sistem *E-Government* hingga ke setiap wilayah di Kota Kupang. Hal ini sesuai dengan teori Rogers (2003) bahwa makna inovasi dikembangkan terus melalui interaksi manusia.

Hambatan terjadi pada saat tidak ada umpan balik dari masyarakat dan unit kepada pemerintah Kota Kupang. Menurut (Nurhadi 2017), dari umpan balik, bisa diketahui apakah aktivitas komunikasi yang dilancarkan komunikator baik atau kurang. Umpan balik ini penting karena menjadi penentu apakah sebuah proses komunikasi terkait inovasi *E-Government* akan berlanjut atau berhenti. Umpan balik terjadi ketika Pemerintah Kota Kupang dan masyarakat secara bergantian mengirimkan serta menerima pesan khususnya terkait inovasi tersebut. Selain menjadi penentu keberlanjutan komunikasi, umpan balik membantu memelihara terjalannya komunikasi terbuka antara Pemerintah Kota Kupang dan masyarakat. Umpan balik menjadi dasar dalam melihat apakah proses komunikasi terkait penerapan inovasi *E-Government* efektif atau tidak. Komunikasi dipandang efektif ketika Pemerintah Kota Kupang dan masyarakat mencapai kesamaan makna tentang inovasi *E-Government*. Dengan umpan balik, Pemerintah Kota Kupang dan masyarakat bisa menangkap pesan komunikasi tentang inovasi *E-Government* dengan baik serta gangguan dapat dikurangi. Tidak adanya umpan balik dari masyarakat membuat komunikasi dengan pemerintah menjadi tidak efektif. Tanpa umpan balik Pemerintah Kota Kupang dan masyarakat sama-sama tidak memahami secara utuh pesan tentang inovasi *E-Government*. Akibatnya, terjadinya distorsi pesan dalam komunikasi menyangkut inovasi *E-Government*.

De facto, masyarakat Kota Kupang terlambat dan kurang dapat melaksanakan arahan Pemerintah Kota Kupang terkait keputusan implementasi inovasi *E-Government*. Ketika keputusan sudah dikeluarkan untuk penerapan inovasi *E-Government*, oleh masyarakat keputusan itu terlambat diimplementasikan dan tanpa ada laporan balik yang lebih terperinci. Masyarakat dalam berkomunikasi menjadi kurang peduli dan terlambat saat memberikan laporan. Aspek itu nampak dalam keterlambatan

merespons kebijakan, data laporan yang kurang lengkap terkait *E-Government* sehingga harus dicek kembali secara terus-menerus. Ketika masalah itu belum menuai titik terang karena aneka elemen belum menyepakati berhubungan dengan respons balik dari para pelaksana di tingkat kecamatan, kelurahan, diputuskan untuk membuat rutinisasi.

Menurut Rogers (2003), rutinisasi terjadi pada saat inovasi sudah menjadi hal lazim bagi organisasi. Prosesnya dianggap telah berakhir. Ia tidak lagi dipandang sebagai hal baru bagi anggota organisasi (Salma 2013; Kristiawan 2018). Hal yang terjadi di Pemerintahan Kota Kupang adalah meskipun diusahakan untuk menjadi bagian dari aktivitas pemerintahan, inovasi *E-Government* belum menjadi kegiatan rutin.

Saat proses rutinisasi berjalan, terjadi diskusi setelah Diskominfo membuat laporan tentang implementasi *E-Government* oleh segenap instansi dan masyarakat masih rendah. Diskominfo diminta untuk melaksanakan kembali pembekalan tentang *E-Government* dan menekankan kepada para Kepala OPD, Camat dan Lurah untuk memantau aktivitas masyarakat terkait *E-Government*. Di sinilah peran Kepala Dinas, Camat dan Lurah untuk menyampaikan kembali informasi dari masyarakat.

Masalahnya, ditahap ini terdapat hambatan komunikasi terkait dengan tingkat motivasi masyarakat Kota Kupang selaku penerima pesan penerapan inovasi *E-Government*. Menurut Laswell, salah satu unsur atau komponen komunikasi adalah komunikasi atau penerima pesan (Ruliana 2016; Nurhadi 2017). Ketika unsur tersebut mengalami gangguan maka sangat berpengaruh terhadap proses komunikasi.

Rendahnya tingkat motivasi masyarakat mengakibatkan komunikasi tentang *E-Government* menjadi terhambat. Menurut (Hardjana 2019) motivasi merujuk pada segenap proses yang menggerakkan individu berperilaku dalam cara tertentu. De facto, ada reaksi menolak dan menghindar terhadap perubahan akibat implementasi inovasi *E-Government*. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. *Pertama*, muncul perubahan yang dipandang bisa mempengaruhi kejadian dan tindakan masyarakat di masa mendatang. Minimnya kompetensi dan minat masyarakat terhadap TIK, yang berakibat pada minimnya kinerja penerapan *E-Government*. *Kedua*, budaya malas belajar serta menolak kritik menjadi sebuah problem menuju digitalisasi di organisasi Pemerintahan Kota Kupang. *Ketiga*, ada keengganan berbagi data serta informasi yang mengakibatkan integrasi *E-Government* berjalan lambat bahkan gagal.

Berdasarkan hasil penelitian juga, sifat individu yang bisa menghambat partisipasi masyarakat Kota Kupang adalah malas, apatis, serta tidak ingin membuat perubahan di level anggota masyarakat. Aspek tersebut berhubungan dengan pola pikir masyarakat yang tidak peduli dengan inovasi *E-Government*. Menurut Sekretaris Camat Oebobo, Nikodemus Kale, masyarakat belum sepenuhnya mengerti akan pentingnya peranserta mereka dalam implementasi inovasi *E-Government*, karena program ini adalah tanggung jawab segenap elemen supaya lingkungan Kota Kupang bebas dari gagap teknologi.

Masyarakat lebih mengutamakan aktivitas pribadi dibanding ikutserta dalam pembangunan, dengan alasan harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan harian. Menurut Koordinator Pengembangan Ekosistem *E-Government* Diskominfo Kota Kupang, Rudi Purnomo, pada saat pelaksanaan, seharusnya semua masyarakat memiliki kesadaran untuk membantu, tetapi mereka lebih mengandalkan relawan yang dibentuk pemerintah sebagai perwakilan masyarakat, padahal inovasi *E-Government* merupakan program pemberdayaan dan diperlukan keterlibatan bersama, bukan pihak tertentu saja. Masyarakat terkesan masih pasif, cenderung diam dan hanya mengikuti dan menyetujui pendapat perwakilannya. Fenomena ini terjadi karena minimnya motivasi

untuk ambil bagian dalam pengembangan dan implementasi *E-Government* di Kota Kupang.

Selain itu, rendahnya motivasi masyarakat ini disebabkan juga karena komunikasi tentang perlunya implementasi inovasi *E-Government* di Pemerintahan Kota Kupang terus dilakukan, tetapi masih ada perbedaan persepsi dalam menyikapi pesan pimpinan. Menurut John R. Wenburg dan William W. Wilmot, persepsi diartikan sebagai cara organisme memberi makna (Riswandi 2013). Perbedaan persepsi itu nampak di antara anggota masyarakat. Penyebabnya adalah dari segi pesan, bahasa keputusan mengenai implementasi *E-Government* di tengah masyarakat tidak jelas soal wajib atau tidak wajib. Ketidakjelasan ini disebabkan karena masih belum meratanya literasi masyarakat terkait pemanfaatan *E-Government*

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, proses pengambilan keputusan implementasi inovasi *E-Government* yang dilakukan Pemerintahan Kota Kupang umumnya sudah sesuai dengan teori Rogers. Hanya saja dalam tahapan pengambilan keputusan masih terdapat beragam hambatan komunikasi seperti perbedaan persepsi, gangguan semantik dan teknis, terbatasnya praktek sharing informasi, tidak adanya umpan balik, rendahnya tingkat motivasi antara anggota organisasi terkait implementasi inovasi. Karena itu, perlu peningkatan persamaan persepsi, menghindari gangguan semantik dan teknis, menambah praktek sharing informasi dan kebiasaan umpan balik, meningkatkan motivasi antara para anggota organisasi terkait implementasi inovasi di setiap tahapan pengambilan keputusan. Penelitian ini terbatas pada dinamika komunikasi di tingkat organisasi dan scope hanya pada Kota Kupang dengan karakter masyarakat NTT yang masih paternalistik sehingga untuk penelitian mendatang disarankan untuk memusatkan perhatian pada tingkat individu dan aspek-aspek lain. Selain itu, penelitian ini menggunakan wawancara serta studi dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data sehingga perlu ditambah lagi dengan observasi. Untuk penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif.

Referensi

- Ahmad Rijali. (2018). Analisis Data Kualitatif. *Alhadharah*, 17(33), 81–95.
- Ajril Fadli1, H. S. (2023). PERAN MEDIA SOSIAL INSTAGRAM @GREENPEACEID SEBAGAI MEDIA KAMPANYE DALAM MENJAGA LINGKUNGAN. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Sosial Dan Informasi*, 8(2), 209–222.
- Arifin, B. S. (2015). *Dinamika Kelompok*. Pustaka Setia.
- Asep Syaputra. (2021). E-Kelurahan Application for Administrative Service Improvement in Supporting E-Government Implementation. *Matrik: Jurnal Manajemen, Teknik Informatika, Dan Rekayasa Komputer*, 20(2), 379–388.
- Christin Hani, R. O. (2021). Proses Organisasi Informasi Covid-19 Pada Media Sosial Instagram Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. *Koneksi*, 5(1), 113–119.
- Dewi Salma Prawiradilaga. (2013). *Mosaik Teknologi Pendidikan: E-Learning*. Prenadamedia Group.
- Everett M Rogers. (2003). *Diiffusion of Innovation*. Free Press.
- Evi Maria, A. H. (2021). E-GOVERNMENT DAN KORUPSI: STUDI DI PEMERINTAH DAERAH, INDONESIA DARI PERSPEKTIF TEORI KEAGENAN. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 5(1), 40–58.

- Gentha Nugraha¹, Z. (2023). KEPERIBADIAN INTROVERT DALAM KEMAMPUAN BERSOSIALISASI PADA MAHASISWA ILMU KOMUNIKASI. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO : Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Sosial Dan Informasi*, 8(2), 223–231.
- Haq, A. D., Tike, A., & Tajibu, K. (2023). Concept of Organizational Information in Reducing Uncertain Information (Hoax). *Jurnal Kajian Manajemen Dakwah*, 5(1), 22–30.
- Hardjana, A. (2019). *Komunikasi Organisasi*. Rawajali Pers.
- Hemy Dwi Pratiwi¹, Widhy Hayuhardhika Nugraha Putra², A. D. H. (2020). Evaluasi Penerapan E-Government Di Pemerintah Kabupaten Sumbawa Besar Menggunakan Kerangka Kerja Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 4(1), 4116–4124.
- Ilmi Usrotin Choiriyah. (2020). PENERAPAN E-GOVERNMENT MELALUI M-BONK DI KABUPATEN SIDOARJO. *PUBLISIA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(2), 126–135.
- Irmawanti, La Ode Muhamad Umran, A. J. (2023). KOMUNIKASI MITIGASI BAWASLU PROVINSI SULTRA PERIODE 2018-2023 TERHADAP PELANGGARAN NETRALITAS ASN PADA PEMILU 2024. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO : Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Sosial Dan Informasi*, 8(3), 558–570.
- Joko Tri Nugraha. (2018). E-GOVERNMENT DAN PELAYANAN PUBLIK (STUDI TENTANG ELEMEN SUKSES PENGEMBANGAN E-GOVERNMENT DI PEMERINTAH KABUPATEN SLEMAN). *JURNAL KOMUNIKASI DAN KAJIAN MEDIA*, 2(1), 32–42.
- Kristiawan, M. (2018). *Inovasi Pendidikan*. Wade Group.
- Lia Muliawaty¹*, S. H. (2020). PERANAN E-GOVERNMENT DALAM PELAYANAN PUBLIK (STUDI KASUS: MAL PELAYANAN PUBLIK KABUPATEN SUMEDANG). *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2), 101–112.
- Lisa Rahmi Ananda, & Kristiana Ika Febriaan. (2017). Studi Kasus Kematangan Sosial pada Siswa Homeschooling. *Jurnal Empati*, 6(1), 257–263.
- Littlejohn, Stephen W., Foss, Karen A., dan Oetzel, J. (2017). *Theories of Human Communication*. Waveland Press, Inc.
- Muhammad Badri. (2019). Adoption of Innovation Online Transportation Application in Post-Millennial Generation in Pekanbaru City. *Jurnal Penelitian Komunikasi Dan Opini Publik*, 23(2), 115–118.
- Muhammad Badri, & Titi Antin. (2015). Adopsi Inovasi Media Sosial Mahasiswa Jurusan Ilmu Komunikasi FDK UIN SUSKA Riau. *Jurnal Risalah*, 26(4), 183–196.
- Norman K Denzin, & Yvonna S Lincoln. (2009). *Handbook of Quality Research*. Pustaka pelajar.
- Nugraha, J. T. (2018). E-Government dan pelayanan publik (studi tentang elemen sukses pengembangan E-Government di Pemerintah Kabupaten Sleman). *Jurnal Komunikasi Dan Kajian Media*, 2(1), 32–42.
- Nurhadi, Z. F. (2017). *Teori Komunikasi Kontemporer*. Kencana.
- Payong, Y. (2019). Kesiapan Implementasi E-Government Menuju Penguatan Sistem Inovasi Daerah (SIDa) Kota Kupang. *JURNAL INOVASI KEBIJAKAN*, IV(1), 1–19.
- Perbawaningsih, Y. (2019). Peran Iklim Komunikasi dalam Mencapai Tujuan Organisasional di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 16(1), 107–122.
- R. Wayne Pace, & Don.F Faules. (2018). *Komunikasi Organisasi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Richard West, & Lynn. H Turner. (2010). *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*. New York. McGraw Hill.
- Ridho Fadhlurrahman¹, Mochammad Chandra Saputra², A. D. H. (2018). Evaluasi Penerapan E-government Di Pemerintah Kota Batu Menggunakan Kerangka Kerja Pemeringkatan E-government Indonesia (PeGI). *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 2(12), 5977–5982.
- Riswandi. (2013). *Psikologi Komunikasi*. Graha Ilmu.
- Ruliana, P. (2016). *Komunikasi Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Rusmana. (2019). *The Future of Organizational Communication in The Industrial Era 4.0*. Aksel Media Akselerasi.

- Setiawan, I. (2019). Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi Dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Di Kota Pontianak. *Jurnal Teknologi Komunikasi Pemerintahan*, 1(1), 1-14.
- Stewart L Tubbs, & Sylvia Moss. (2000). *Human Communication*. PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian & Pengembangan*. Alfabeta.
- Wildan Zulkarnain. (2016). *Dinamika Kelompok*. PT Bumi Aksara.
- Wirawan, V. (2020). Penerapan E-Government dalam Menyongsong Era Revolusi Industri 4.0 Kontemporer di Indonesia. *Jurnal Penegakan Hukum Dan Keadilan*, 1(1), 1-16.