

Strukturasi Adaptif Penggunaan Teknologi Informasi pada Instansi Pemerintahan

Fanny Rosalia

Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Indonesia
Gedung IASTH Lt.6, Kampus UI Salemba, Jl. Salemba Raya 4 Jakarta
No. Telp: (+62 21) 315 6941, 082133541104
Email: fanny@gmail.com / fanny.rosalia21@ui.ac.id

Received: June 2023; Accepted: September 2023; Published: November 2023

Abstract

The implementation of periodic monitoring and evaluation is one of the keys to the successful implementation of bureaucratic reform in an organization. Various ways are carried out so that the implementation of evaluation monitoring is carried out periodically by each organization. Various components become objects that must be monitored and evaluated continuously. This is not an easy thing to do with its various complexities. One of the government agencies has implemented Information Technology as one of the efforts to implement scheduled, up to date and optimally evaluated bureaucratic reforms. With an adaptive structuring theory approach, this study aims to see how the adaptive structuring process in the use of e-monitoring applications qualitatively by interviewing a number of respondents who are Civil Servants in each Working Group in eight areas of bureaucratic reform changes. The results showed that the use of e-monitoring application is the process of structuring information technology on rules and resources produced and reproduced by users in the organization. Then there is an interplay between the information technology structure of e-monitoring with the structure of features, other structures, and internal organizational systems. Adjustments made in interacting also give rise to a new structure that is continuously carried out by users so that it is legitimized in the use of e-monitoring as a process of monitoring and evaluating the implementation of bureaucratic reforms.

Keywords: Information Technology; Adaptive Structuration; e-monitoringrb..

Abstrak

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala menjadi salah satu kunci keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam sebuah organisasi. Berbagai cara dilakukan agar pelaksanaan monitoring evaluasi dilakukan secara berkala oleh setiap organisasi. Berbagai komponen menjadi objek yang harus dimonitoring dan dievaluasi terus menerus. Hal tersebut bukanlah hal yang mudah dilakukan dengan berbagai kompleksitasnya. Salah satu instansi pemerintah telah melakukan penerapan Teknologi Informasi sebagai salah satu upaya pelaksanaan reformasi birokrasi yang terjadwal, up to date dan terevaluasi secara optimal. Dengan pendekatan teori strukturasi adaptif penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana proses strukturasi adaptif pada penggunaan aplikasi e-monitoringrb secara kualitatif dengan wawancara sejumlah responden yang merupakan Pegawai Negeri Sipil di setiap Kelompok Kerja pada delapan area perubahan Reformasi Birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan aplikasi e-monitoringrb adalah proses strukturisasi teknologi informasi atas aturan dan sumber daya yang diproduksi dan direproduksi oleh pengguna dalam organisasi. Kemudian terdapat interplay antara struktur teknologi informasi e-monitoringrb dengan struktur fitur, struktur lain, dan sistem internal organisasi. Penyesuaian yang dilakukan dalam berinteraksi juga menimbulkan struktur baru yang terus menerus dilakukan para pengguna sehingga terlegitimasi dalam penggunaan e-monitoringrb sebagai proses monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi.

Kata Kunci: Teknologi Informasi; Strukturasi Adaptif; e-monitoringrb.

doi: <https://dx.doi.org/10.51544/jlmi.v7i2.4563>

© 2023 Jurnal Lensa Mutiara Komunikasi. This is an open access article under the CC BY-SA license

Website: <http://e-journal.sari-mutiara.ac.id/index.php/JLMI>
<http://e-journal.sari-mutiara.ac.id>

PENDAHULUAN

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi menyatakan bahwa reformasi birokrasi saat ini sudah memasuki periode ketiga yaitu tahun 2020-2024. Reformasi Birokrasi sendiri diartikan sebagai proses perubahan dari kondisi baru menuju kondisi yang dikehendaki, karena itu Reformasi Birokrasi merupakan upaya perubahan untuk merespon kondisi birokrasi saat ini dan tuntutan perbaikan kinerja (Yusriadi, 2018). Salah satu bentuk upaya perbaikan dilakukan dalam proses pelaksanaan reformasi birokrasi itu sendiri. Penerapan Teknologi Informasi menjadi salah satu upaya untuk mengoptimalkan pelaksanaan reformasi birokrasi. Penerapan Teknologi Informasi di dalam pemerintahan bukanlah merupakan hal yang baru. Kebutuhan dalam menerapkan TI pada sebagai aspek pelaksanaan di organisasi pemerintahan telah menjadi perhatian utama dalam setiap unsur yang ada di setiap Instansi Pemerintah (Tanaamah, Wijaya & Maylinda, 2021). Dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat (Krisnandari, Wiharta & Sastra, 2019).

Agar pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi berkala untuk mengetahui sejauh mana kemajuan dari hasil pelaksanaannya. Disamping itu monitoring dan evaluasi juga dimaksudkan untuk memberikan masukan dalam menyusun rencana aksi perbaikan berkelanjutan bagi pelaksanaan reformasi birokrasi tahun berikutnya. Pelaksanaan evaluasi reformasi birokrasi bertujuan untuk: a. Memperoleh informasi tentang pelaksanaan dan pencapaian reformasi birokrasi di lingkungan internal kementerian/ lembaga/pemerintah daerah; b. Memonitor rencana aksi tindak lanjut hasil penilaian mandiri di lingkungan internal kementerian/ lembaga/pemerintah daerah periode sebelumnya; c. Memberikan saran perbaikan untuk meningkatkan pencapaian reformasi birokrasi kementerian/ lembaga/pemerintah daerah; d. Menyusun profil nasional pelaksanaan reformasi birokrasi yang akan disusun oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Dalam pelaksanaannya monitoring evaluasi ini masih menjadi permasalahan yang kompleks di tingkat Kementerian karena diperlukan koordinasi menyeluruh yang melibatkan pemangku kepentingan pada Instansi Pemerintah, seluruh unit organisasi di bawahnya sampai individu untuk memperoleh gambaran atas proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring sampai evaluasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi. Komponen yang harus dicapai setiap unit organisasi maupun kementerian melingkupi delapan area perubahan yang harus diturunkan lagi kepada unit kerja dan individu terpilih di dalam unit organisasi. Delapan area perubahan tersebut meliputi Manajemen Perubahan, Deregulasi Kebijakan, Penguatan Organisasi, Penataan Tata Laksana, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik menjadi elemen Reformasi Birokrasi yang harus dilaksanakan dan dipenuhi melalui proses perencanaan, pelaksanaan dan monitoring evaluasi secara berkala dan konsisten. Pemenuhan delapan area perubahan tidak hanya meliputi tingkatan tertinggi pada sebuah instansi pemerintah tapi harus sampai kepada tingkatan unit organisasi, unit kerja sampai individu. Lemahnya monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan menjadi salah satu faktor gagalnya sebuah Instansi Pemerintah dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi.

Kompleksnya permasalahan pelaksanaan monitoring dan evaluasi ini diminimalisir instansi pemerintah dengan pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) untuk mempermudah pelaksanaan tugas monitoring evaluasi dengan segala kompleksitasnya. Namun pelaksanaan

penggunaan TI ini juga bukan tanpa kendala, keberadaan perangkat dan struktur TI masih membutuhkan penyesuaian oleh individu di lingkungan internal unit organisasi (Kharisma dan Sujono, 2018). Penyesuaian pada struktur teknologi oleh aktor-aktor organisasi menjadi faktor kunci dalam perubahan organisasi (DeSanctis dan Poole, 1994).

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana proses dinamis strukturasi adaptif dalam interaksi pengguna pada tingkatan unit organisasi Instansi Pemerintah dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan dengan struktur TI pada aplikasi e-monitoringrb.

TINJAUAN LITERATUR

Penelitian ini menggunakan teori strukturasi adaptif untuk membahas bagaimana proses dinamis strukturasi TI terjadi dalam unit organisasi pemerintahan dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi. Teori strukturasi yang dicetuskan oleh Giddens menjelaskan bahwa tindakan individu adalah sebuah proses produksi dan reproduksi struktur atas berbagai sistem sosial melalui penyesuaian terhadap aturan dan sumber daya (Littlejohn dan Foss, 2009). Struktur pada sebuah institusi dimaknai sebagai salah satu bentuk penyampaian laporan secara hirarki, berbagai pengetahuan tentang organisasi dan Standar Operasional Prosedur (DeSanctis & Poole, 1994). Poole kemudian mengaplikasikan teori strukturasi Giddens pada kelompok kecil yang lebih spesifik sehingga menghasilkan teori strukturasi adaptif. Ia menamai teori tersebut strukturasi adaptif berdasarkan hasil pengamatannya terhadap suatu kelompok yang dengan sengaja mengadaptasi aturan dan sumber daya yang ada agar mencapai tujuan untuk membuat keputusan kelompok (Griffin, 2008). Setelah itu, bersama dengan DeSanctis, Poole mengaplikasikan teori tersebut untuk mendalami proses strukturasi dalam melihat kompleksitas penggunaan TI pada sebuah organisasi. Dengan munculnya Teknologi informasi, struktur-struktur yang ada di dalam sebuah organisasi diproduksi dan direproduksi termasuk berbagai hal yang bersifat non teknologi dimodifikasi sehingga menghasilkan struktur baru yang disebut dengan struktur teknologi (DeSanctis & Poole, 1994). Teori strukturasi adaptif memperlihatkan sebuah model yang menggambarkan pengaruh antara teknologi informasi, struktur sosial, dan interaksi manusia (DeSanctis & Poole, 1994). Keseluruhan struktur ini dibawa ke dalam interaksi dan dipakai dalam kehidupan sosial.

Appropriation moves atau penyesuaian diadopsi kelompok/organisasi /individu secara berbeda-beda (DeSanctis & Poole, 1994). Penyesuaian ini adalah penerapan dari struktur-struktur yang sudah ditentukan sebelumnya, apakah cocok dengan konsep-konsep dari *appropriation* tersebut. Penyesuaian strukturasi akan menghasilkan kesimpulan berupa interaksi sosial yang akan mendukung proses pengambilan keputusan oleh suatu organisasi untuk mengadaptasi teknologi terbaru (Luckandi, 2019). Analisis dilakukan dengan melihat berbagai struktur yang mempengaruhi penyesuaian para pengguna sistem monitoring evaluasi rb dalam struktur TI.

Berbagai struktur yang dapat mempengaruhi penyesuaian antara lain: Pertama, Teknologi Informasi yang terdiri atas dua struktur yaitu fitur struktur dan *spirit*. Fitur struktur merupakan teknologi itu sendiri dengan aturan dan sumber daya spesifik dan kemampuan yang disediakan dalam TI. Semakin komprehensif sistemnya, maka semakin banyak variasi fitur yang ditawarkan kepada penggunanya. Spirit berkaitan dengan nilai-nilai dan tujuan yang mendasari fitur struktur. Spirit adalah bagaimana teknologi disajikan kepada pengguna terkait dengan penggunaan sistem, penafsiran fitur-fiturnya dan mengisi kesenjangan yang tidak secara eksplisit ditentukan

(DeSanctis & Poole, 1994). Kedua adalah adanya struktur lain. Struktur lain yang berperan dalam sebuah kelompok adalah struktur tugas. Tugas dapat berupa karakteristik, manajemen waktu, serta pembagian tugas. Sedangkan penilaian tentang lingkungan organisasi dapat berupa struktur organisasi itu sendiri serta berbagai sifat organisasi. Ketiga adalah sistem internal pada suatu organisasi. Hal ini meliputi cara anggota kelompok berinteraksi, pengetahuan dan pengalaman terhadap struktur organisasi, cara menanggapi persepsi orang atau anggota organisasi lain, serta kesamaan dalam menyikapi kesesuaian strukturasi terhadap interaksi sosial (Luckandi, 2019).

Implementasi penggunaan Teknologi Informasi telah dilakukan pada penelitian-penelitian sebelumnya dengan menggunakan beragam teori, Batara, Nurmandi, Warsito, dan Pribadi (2017) meneliti implementasi TI dalam organisasi pemerintahan menggunakan teori kognitif sosial dan *reasoned action*, Nurmandi dan Kim (2015) meneliti penggunaan TI pada pengadaan barang jasa dengan kajian berbagai konsep-konsep studi literturnya, Tawaqal dan Meltareza (2022) membahas penggunaan teknologi dalam kehidupan beragama dengan teori Technological Determinism, dan Aboelmaged et al (2009) juga meneliti implementasi TI pada pengadaan barang dan jasa dengan teori *planned behavior*. Penelitian sebelumnya dilakukan untuk membahas proses strukturasi dalam pemanfaatan TI untuk pelaksanaan pelayanan publik pada sebuah organisasi pemerintahan (Kharisma dan Sujono, 2018), penerapan TI di dalam sebuah kelompok kecil di bidang pendidikan diteliti oleh Poole dan DeSanctics (1994), implementasi TI dalam bidang keuangan pada organisasi di luar Indonesia (Treku dan Wiredu, 2016), pemanfaatan Big Data bagi praktisi Humas pada BUMN wilayah timur (Ananda et al., 2022), dan pemanfaatan pemasaran digital sebagai peralihan dari pemasaran konvensional yang memberikan banyak manfaat (Masril & Lubis, 2023). Penelitian-penelitian terdahulu tersebut membahas berbagai bentuk implementasi teknologi informasi dalam lingkup organisasi pemerintahan dan non pemerintahan dengan menggunakan berbagai teori, konsep, dan objek yang beragam. Melalui penelitian ini, peneliti akan menelaah lebih dalam dan memberikan perspektif yang berbeda dalam penerapan teknologi informasi e-monitoringrb melalui teori struktural adaptif pada lingkup organisasi pemerintahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, gambar dan hasil review artikel jurnal dan buku (Moleong, 2005). Penelitian ini dilakukan dengan dengan melakukan wawancara mendalam, observasi lapangan dan studi dokumen. Penentuan informan dilakukan dengan *purposive sampling*, yang digunakan pada kasus yang spesifik dengan tujuan tertentu (Neuman, 2013). Wawancara dilakukan terhadap lima pegawai di tingkat unit organisasi, yang menggunakan TI *e-monitoringrb*, dengan komposisi empat pegawai pada level pelaksana pada kelompok kerja (Pokja) yang berbeda-beda dan satu pegawai pada level eselon 4 pada unit kerja yang berbeda. Hal ini dilakukan untuk dapat mewakili perspektif setiap Pokja dalam penggunaan aplikasi. Keseluruhan pegawai masuk dalam lingkup Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Unit Kerja yang dalam salah satu tanggung jawabnya adalah melakukan pengisian bukti dukung atas pelaksanaan reformasi birokrasi melalui aplikasi *e-monitoringrb* pada unit organisasi.

Tabel 1
Rincian Pengguna TI *e-monitoringrb*

Pengguna TI	Level	Kedudukan Dalam Tim
Pengguna 1	Eselon IV	Anggota Pokja Penguatan Tata Laksana
Pengguna 2	Pelaksana	Anggota Pokja Deregulasi Kebijakan
Pengguna 3	Pelaksana	Anggota Pokja Penguatan Organisasi
Pengguna 4	Pelaksana	Anggota Pokja Penguatan Pengawasan
Pengguna 5	Pelaksana	Anggota Pokja Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara peneliti kepada sejumlah pegawai yang menggunakan aplikasi ini, para pegawai tersebut menyampaikan bahwa aplikasi *e-monitoringrb* ini merupakan bentuk baru atau inovasi dari penyampaian progres pelaksanaan reformasi birokrasi pada delapan area perubahan dari yang sebelumnya dilakukan secara manual menjadi elektronik.

“menurut saya aplikasi ini adalah aplikasi pemantauan atas hal yang sudah kita lakukan. Selain untuk pemantauan, juga untuk menyimpan dokumen untuk apa yang sudah kita rencanakan dalam mendukung RB. Dulu manual pengirimannya masih menggunakan whatsapp atau flashdisk kalau sekarang tinggal isi dan bisa diakses oleh banyak orang. Atasan saya bisa melihat dokumen yang sudah diupload sehingga bisa dicek salah atau benar dokumennya dan bisa langsung menggantinya kalau salah” (pengguna 2).

“aplikasi ini merupakan inovasi untuk mempermudah pengumpulan bukti dukung RB yang tadinya bersifat print out dengan resiko sulit untuk mencari berkasnya bila sudah lama sekaligus untuk melakukan pemantauan terhadap elemen-elemen yang harus dipenuhi dalam RB” (pengguna 4).

Terdapat perubahan proses penyampaian progres pelaksanaan reformasi birokrasi. Perubahan tersebut adalah beberapa modifikasi dengan adanya penggunaan TI yang disampaikan kepada seluruh tim reformasi birokrasi. Hal ini sesuai dengan teori strukturasi adaptif dimana terdapat proses produksi dan reproduksi struktur sosial yang telah ada baik aturan dan sumberdaya yang telah ada sebelumnya. Strukturisasi TI mendorong perubahan aturan dengan penyesuaian pada komponen-komponen yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi disajikan dalam tampilan elektronik sehingga dapat diproses dan dievaluasi sesuai kebutuhan.

Strukturisasi TI dalam organisasi pemerintahan dalam berbagai bentuk e-government telah menghadapi pemerintah pada tantangan transformasi dan kebutuhan untuk melakukan penataan kembali nilai, pola pikir, sikap seluruh elemen dalam organisasi dan struktur kelembagaan yang baru dalam koordinasi dan kerjasama baik dalam internal maupun kepada pihak eksternal organisasi (Batara, Nurmandi, Warsito, dan Pribadi, 2017). Hal inilah yang kemudian harus dipersiapkan organisasi pemerintahan secara baik dalam mewujudkan *good governance*.

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara, peneliti melihat penyesuaian para pengguna aplikasi *e-monitoringrb* ini memiliki perbedaan antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.

“Aplikasinya bagus, tidak sulit untuk digunakan dan ada manual penggunaannya di dalam aplikasinya jadi bisa dibaca dari situ... tujuannya kan supaya kita tidak kasih dokumen manual lagi dan kalau yang sudah atau belum upload dokumen bisa terpantau. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi bisa terpantau” (pengguna 3)

“Dengan aplikasi ini kita tidak lagi secara manual menyampaikan data. Ketika proses pada pokja saya selesai dilakukan dan dokumennya sudah tersedia biasanya saya langsung upload dokumennya, dalam proses upload juga cepat, kalau ada yang kurang atau salah bisa kita ganti...Bisa mempermudah kita sih untuk bisa segera upload atau lapor data, dan terpantau progresnya.” (pengguna 5)

Dari penjelasan tersebut secara garis besar fitur struktur dimaknai secara berbeda-beda antara pengguna yang satu dengan yang lainnya. Dari hasil wawancara, peneliti melihat para pengguna memahami sistem dan fitur-fitur yang ada dalam aplikasi *e-monitoringrb*. *Spirit* diantara para pengguna dilihat peneliti dimaknai sebagai sebuah aplikasi yang memiliki tujuan untuk mempermudah proses pelaksanaan reformasi birokrasi mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasinya.

Hal tersebut sejalan dengan karakteristik transformasi budaya digital dalam implementasi berbagai bentuk *e-government* yang menghubungkan pemerintah dengan pegawainya. Penyesuaian dilakukan dalam bentuk pertukaran informasi, komunikasi interpersonal secara daring, pengelolaan data dalam skala besar, penilaian kinerja individu sampai pengurangan penggunaan kertas (Fang, 2002).

Dalam prosesnya, peneliti menemukan struktur lain dalam proses penyesuaian terhadap penggunaan aplikasi *e-monitoringrb* yaitu struktur tugas sebagaimana penjelasan dari setiap agen:

“Ini merupakan bagian dari tugas, semua ada di Peraturan Menteriya, tugas fungsi sudah jelas tercantum di situ, kemudian juga ada SK Direktur Jenderal terkait Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi, walaupun kedudukan saya di tim sebagai anggota salah satu Pokja tapi karena di Permen tusinya jelas dan nama saya dimasukkan ke dalam WAG tingkat Kementerian jadi saya memiliki tanggung jawab lebih, walaupun tetap koordinasi dengan pimpinan ya” (pengguna 1).

“Awalnya penugasan dari Bagian Kepegawaian ya, karena saya di Bagian Komunikasi Publik tugasnya juga terkait dengan Pokja Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik jadi dimasukin ke Tim RB Unit Organisasi. Terus yang saya tahu dari Bagian Kepegawaian juga menunjuk anggotanya yang PNS dari setiap unit kerja dan pimpinan saya mungkin sudah koordinasi dengan koordinator Kepegawaian jadi saya masuk ke SK dan melaksanakan tugas RB yang salah satunya” (pengguna 5)

Hal serupa juga disampaikan oleh agen lain pada Kelompok Kerja (Pokja) yang berbeda bahwa pemakaian aplikasi *e-monitoringrb* dilakukan sebagai sebuah penugasan yang melekat dalam keputusan yang berlaku yang tertuang pada Surat Keputusan pimpinan organisasi. Hal tersebut didasari pada budaya organisasi yang menekankan perlunya legitimasi dasar aturan bagi setiap individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga segala hal yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan dan tersistem dengan baik.

Cara Komunikasi yang dilakukan para pengguna dalam penggunaan aplikasi ini dilakukan para pengguna dilakukan secara vertikal, dan diagonal dengan penjelasan dari para pengguna sebagai berikut:

“Untuk pengisian aplikasi biasanya saya dapat info langsung dari WAG tingkat Kementerian, di situ tiap bulannya dimonitoring pengisiannya, jadi biasanya saya langsung share kembali ke grup di tingkat unit organisasi supaya bisa segera melaksanakan arahan dari tim rb tingkat kementerian. Setelah itu saya baru lapor pimpinan unit kerja saya. Saya paham beliau memiliki kesibukan tersendiri, jadi karena ini masih jadi bagian tanggung jawab saya, saya biasanya langsung share kemudian lapor sekiranya ada permasalahan terutama terkait substansinya, kalau untuk kendala teknis biasanya saya langsung konsultasi dengan pembuat kebijakan di tingkat kementerian karena mereka yang paling paham untuk kendala teknis yang ada” (pengguna 1).

“Kalau saya kan masuk ke WAG unit organisasi, pimpinan saya (eselon IV) juga masuk ke situ) jadi kalau koordinator Bagian Kepegawaian ngasih pemberitahuan harus mengisi bukti dukung pada aplikasi e-monitoringrb ya saya sih nunggu arahan pimpinan eselon IV saya, kalau belum ngisi juga biasanya koordinator dan stafnya japri pimpinan dan saya langsung. Setelah itu biasanya pimpinan panggil saya dan kasih arahan, terus saya isi dan saya laporkan, terus kalo untuk kendala teknis biasanya saya langsung tanya koordinator atau staf pelaksananya karena mereka yang paham sih” (pengguna 4).

Dari hasil wawancara di atas peneliti melihat adanya komunikasi yang dilakukan secara diagonal dan vertikal yang digunakan agen dalam berinteraksi. Komunikasi diagonal *top down* dilakukan untuk memberikan arahan dan penugasan dari tingkat kementerian kepada pengguna unit organisasi yang secara tidak langsung ditetapkan sebagai koordinator. Komunikasi *bottom up* nya dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan teknis terkait penggunaan aplikasi dari tingkat unit organisasi ke tingkat kementerian dan pengguna di pokja dengan koordinator unit organisasi. Komunikasi vertikal secara *top down* dilakukan untuk memberikan arahan dari pimpinan pada unit kerja kepada staf pelaksananya dan *bottom up* dilakukan sebagai pelaporan kepada pimpinan eselon III atas arahan pelaksanaan monitoring evaluasi dengan TI yang disampaikan tingkat Kementerian dan pelaporan kepada pimpinan atas pengisian bukti dukung pada *e-monitoringrb*.

Sistem internal organisasi lain yang mendukung tindakan pengguna dalam interaksi sebagai penyesuaian terhadap struktur TI adalah adanya fasilitasi peningkatan kemampuan dan pemahaman terhadap aplikasi.

“Kalau dari koordinator RB kita waktu di awal sudah kasih informasi bagaimana cara input data ke dalam aplikasi, jadi dari situ kita langsung coba dan gak ada masalah, waktu pas disosialisasiin juga kan dibagi lagi per pokja jadi kita dikasih tau apa-apa saja yang bisa diupload, disesuaikan sama target kementerian, jadi dari awal udah dikasih tau apa yang harus di upload dan cara uploadnya, dan langsung ditanyakan juga untuk kendala cara mengatasinya seperti apa” (pengguna 2)

“Kalau pas di tengah jalan ada kendala biasanya kita langsung koordinasi dengan Bagian Kepegawaian, karena mereka yang tahu persis bagaimana pengaplikasiannya dan mereka yang punya akses ke tingkat kementerian, jadi kalau ada kendala kita langsung hubungi bagian kepegawaian, dan mereka biasanya cepat tanggap jadi sejauh ini gak ada masalah” (pengguna 3)

Lingkungan internal organisasi dikatakan memiliki peran besar dalam proses penyesuaian penggunaan aplikasi *e-monitoringrb*. Sosialisasi menjadi penting dilakukan sebagai bagian dari proses pelaksanaan dan keberhasilan penggunaan struktur TI.

Dari wawancara yang dilakukan kepada pengguna level pelaksana, komitmen pimpinan dan sinergi seluruh pegawai menjadi salah satu penghambat dalam penggunaan aplikasi ini.

“Hambatan yang ada lebih ke substansinya sih, jadi lebih ke bukti dukung yang diperlukan. Pelaksanaan RB itu kan hari ini disuruh terus besok kita bisa upload bukti dukung ya tapi bener-bener harus kita laksanakan sesuai perencanaan yang sudah dibuat, yang jadi masalah ketika yang sudah direncanakan tapi gak dilakukan, jadi kadang bingung apa yang mau diupload. Sedangkan pelaksanaan kan harus balik lagi ke pimpinan ya, kalau saya cuma pelaksana tinggal melaksanakan. Saya sudah pernah saya tanyakan pimpinan tapi sepertinya beliau cukup sibuk jadi kurang kepegang untuk melaksanakan tugas-tugas RB yang sesuai yang sudah direncanakan di awal” (pengguna 5).

Hal tersebut mengindikasikan adanya hambatan tanda tanya besar dalam upaya pelaksanaan reformasi birokrasi sesuai realitas yang diharapkan. Upaya pemenuhan “bukti dukung” tidak dibarengi dengan upaya perubahan pola pikir dan budaya kerja yang menjadi tujuan utama atas perubahan reformasi birokrasi yang sesungguhnya.

Komitmen kuat pimpinan dan sinergi seluruh pegawai untuk mendukung dan melaksanakan reformasi birokrasi sangat diperlukan sehingga penggunaan teknologi informasi dalam monitoring dan evaluasi *e-monitoringrb* dapat berjalan dengan optimal dan bukan apa adanya.

Struktur baru dipahami sebagai struktur yang muncul dalam interaksi kelompok sebagai aturan dan sumber daya TI yang disesuaikan dalam konteks tertentu dan direproduksi dalam kelompok dari waktu ke waktu (Olowa, Witt, Morganti, Teittinen & Lill, 2022). Dengan adanya aplikasi *e-monitoringrb* sebagai sebuah sistem yang dapat memantau secara *up to date* progres pengisiannya menimbulkan beberapa struktur baru dimana untuk pengguna eselon IV, struktur TI telah memberikan fungsi baru yaitu sebagai koordinator yang mengkoordinir dan memastikan seluruh proses monitoring dan evaluasi pelaksanaan rb dilakukan secara maksimal. Dalam koordinasi yang dilakukan, koordinator memerlukan bentuk komunikasi yang dapat cepat mendapatkan respon dari seluruh tim RB, sehingga media komunikasi melalui WAG terbentuk sebagai penyesuaian yang dilakukan dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi dengan TI tercapai dengan baik yang pada akhirnya mendapatkan penilaian optimal di tingkat Kementerian.

Struktur baru yang terbentuk telah mereduksi intensitas koordinasi secara tatap muka yang sebelumnya sering dilakukan seluruh tim untuk mengevaluasi capaian progres pelaksanaan RB ke dalam ruang-ruang digital yang terbentuk. Hal ini merupakan salah satu implikasi penerapan TI dalam ruang-ruang pemerintahan dalam upayanya mewujudkan kinerja organisasi yang lebih gesit, efektif dan efisien. Hal tersebut menjadi baik untuk dilakukan, akan tetapi juga mengaburkan pola koordinasi berjenjang atas pelimpahan tugas yang diberikan tanpa dilakukannya evaluasi untuk memberikan pola koordinasi yang jelas dan tidak tumpang tindih.

Sementara itu, *appropriation* yang dilakukan para agen memiliki perbedaan satu dengan lainnya. Beberapa hambatan internal memiliki dampak terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi yang sesungguhnya. Inilah yang menyebabkan transformasi monitoring evaluasi dengan penggunaan TI masih berjalan apa adanya, sehingga tujuan yang diperoleh belum sesuai dengan tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi yang seutuhnya dan konsisten dengan apa yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam hal monitoring dan evaluasi berbasis TI memang terjadi dengan kompleks, akan tetapi perubahan yang diharapkan dari tujuan utama reformasi birokrasi itu sendiri tidak sesuai dengan harapan/inkonsisten.

Hal lain yang peneliti garis bawah adalah bahwa penggunaan TI tidak menjadi penentu dalam mewujudkan perubahan pelaksanaan reformasi birokrasi pada instansi pemerintahan, namun ada hal lain yang berpotensi memberikan perubahan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Komitmen kuat baik dari pimpinan sampai kepada lini pelaksana di lingkungan sebuah unit organisasi adalah hal yang seharusnya dapat dilakukan untuk mewujudkan perubahan pola pikir dan budaya kerja dengan semangat reformasi birokrasi, Karena perubahan pola pikir dan budaya kerja bukan hanya merubah medium monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi atau bentuk fisik lainnya, tapi ketika sebuah unit organisasi memutuskan untuk melakukan perubahan secara menyeluruh, seharusnya kesadaran seluruh unsur dalam unit organisasi akan mampu membentuk pola pikir dan budaya kerja yang lebih baik sesuai dengan semangat pelaksanaan reformasi birokrasi yang sesungguhnya.

KESIMPULAN

Appropriation moves pada penelitian Poole (1994) dilakukan dalam kelompok kecil sehingga memungkinkan terjadinya penyesuaian secara langsung, menghubungkannya dengan struktur lain, melalui paksaan, atau dengan menyatakan sikap setuju atau menolak. Hal ini berbeda dengan lingkup organisasi pemerintahan yang memiliki kompleksitas, perbedaan budaya kerja dan sub bidang yang beragam. Segala bentuk strukturasi atas reproduksi struktur sebelumnya tidak dapat dilakukan *appropriation* secara langsung, tidak juga dengan menghubungkan dengan struktur lain secara sederhana, melalui paksaan dengan pemberian perintah dengan penjelasan tata cara pelaksanaan maupun persetujuan maupun penolakan langsung atas struktur baru TI. Budaya kerja berjenjang dalam organisasi pemerintahan memainkan peranan penting dalam setiap pergerakan organisasi dalam membentuk tujuan bersama. Keputusan pimpinan untuk memberikan perintah harus tertuang dalam aturan tertulis yang dilegitimasi oleh pucuk pimpinan. Atas aturan yang terlegitimasi tersebut para agen akan dapat melaksanakan penugasan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Hal ini memberikan perspektif yang berbeda atas *appropriation* yang dilakukan dalam lingkup organisasi pemerintahan dalam strukturisasi TI.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa tindakan penggunaan aplikasi *e-monitoringrb* adalah strukturisasi Teknologi Informasi atas aturan dan sumber daya yang diproduksi dan direproduksi oleh pengguna dalam organisasi. Tindakan para pengguna menunjukkan adanya *interplay* antara struktur pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi berbasis teknologi dengan struktur fitur, struktur lain, dan sistem internal organisasi. Sistem fitur dalam TI monitoring dan evaluasi dipahami dengan baik oleh pengguna sehingga proses *input* bukti dukung pelaksanaan reformasi birokrasi dapat dilakukan dengan baik. Kemudian, para pengguna melakukan penyesuaian atas struktur lain yaitu struktur tugas yang dibawa dalam *appropriation* tapi tidak secara sederhana dan dapat langsung dilaksanakan. Adanya budaya kerja berjenjang yang kental dalam sistem organisasi pemerintahan membuat

struktur tugas dilegitimasi pada Surat Keputusan Pimpinan Unit Organisasi untuk kemudian dapat dilaksanakan. Dalam proses interaksi komunikasi atas penugasan, pelaporan, dan penyelesaian permasalahan dilakukan secara diagonal dan vertikal secara manual maupun digital yang melibatkan tingkat kementerian, unit organisasi dan unit kerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya struktur baru yang diproduksi dan direproduksi sebagai hasil interaksi antar pengguna dan struktur TI di dalam unit organisasi, hal ini yang kemudian diterima oleh pengguna lain dan terus menerus dilakukan sebagai bagian dari upaya pemenuhan pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi dengan TI. Bentuk komunikasi melalui *whatsapp group* menjadi salah satu struktur baru dalam mempermudah komunikasi untuk pencapaian tujuan reformasi birokrasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Sihombing dan Sugianto (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi dan informasi lebih cepat sampai melalui *whatsapp group*. Dalam realitasnya, struktur baru tersebut mengaburkan pola koordinasi yang telah ada sehingga diperlukan bentuk evaluasi atas pola yang terbentuk untuk menghindari tumpang tindih terhadap sistem yang telah ada sebelumnya.

Kompleksnya bentuk dan budaya organisasi pemerintahan ini memberikan perspektif berbeda dalam proses strukturasi TI atas struktur-struktur yang memberikan pengaruh. Hirarki birokrasi dan budaya organisasi memberikan implikasi berbeda dalam appropriation yang terbentuk yang menandakan bahwa teori strukturasi adaptif dapat berbeda dalam konteks ruang dimana teori tersebut terjadi.

Dalam penelitian ini, tidak semua asumsi teori yang melingkupi teori strukturasi adaptif dapat semuanya dibahas dari penelitian ini karena setiap pengguna dalam penelitian ini memiliki peran yang berbeda-beda sehingga ada keterbatasan yang tidak bisa dijangkau oleh para pengguna. Dengan banyaknya keterbatasan peneliti dalam melaksanakan penelitian ini, masih terdapat asumsi yang dapat dilihat lebih mendalam dan diteliti dengan melibatkan pembuat kebijakan sehingga bisa dilakukan *cross check* terhadap fitur struktur dan spirit yang melandasi nilai atau tujuan dari adanya struktur TI. Dengan mengikutsertakan lebih banyaknya pengguna dari generasi lain diharapkan dapat memperlihatkan kompleksitas dinamika yang ada dalam penggunaan TI ini sehingga mampu memberikan perspektif berbeda dalam pengaplikasian TI ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboelmaged, Mohamed Gamal. "Predicting e-procurement adoption in a developing country: an empirical integration of technology acceptance model and theory of planned behavior." *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 3 (2010), <https://doi.org/10.1108/02635571011030042>
- Ananda, Indriani Dewi Resky, Muh Iqbal Sultan, and Sudirman Karnay. "Pemanfaatan Big Data Bagi Praktisi Public Relations Pertamina Regional Sulawesi." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(11), (November 2022): 4803-4806. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i11.1074>
- Batara, Enrique, Achmad Nurmandi, Tulus Warsito, and Ulung Pribadi. "Are Government Employees Adopting Local E-government Transformation? The Need For Having The Right Attitude, Facilitating Conditions and Performance Expectations." *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 11 No. 4, (2017): 612-638. <https://doi.org/10.1108/TG-09-2017-0056>
- Dainton, M and Elaine D. Zelle. *Applying Communication Theory For Professional Life*. Los Angeles: Sage Publication, 2019.
- DeSanctis, Gerardine, and Marshall Scott Poole. "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory." *Jurnal Organization Science* Vol. 5 No.2 (1994): 121-147.
- Fang, Zhiyuan. "E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development." *International Journal of The Computer, The Internet and Management*, Vol. 10, No.2, (2002):1-22
- Griffin, Em. *A First Look at Communication Theory 7th edition*. New York: Mc Graw Hill, 2008.
- Kharisma, Tiara, and Firman Kurniawan Sujono. "Analisis Strukturasi Adaptif: Implikasi Penggunaan Teknologi Informasi Dalam Pelayanan Informasi Publik Organisasi Pemerintahan." *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik* Vol. 22 No.2, (Desember 2018):110-125
- Krisnandari, Anak Agung Made Dian, Dewa Made Wiharta, and Nyoman Putra Sastra. "Penerapan Teknologi Informasi dalam Reformasi Birokrasi pada Bidang Pendidikan." *Majalah Ilmiah Teknologi Elektro*, Vol. 18, No. 2 (Mei - Agustus 2019). DOI: <https://doi.org/10.24843/MITE.2019.v18i02.P19>
- Kumara, Ajengmas Restia. *Dinamika Komunikasi Organisasi dalam Praktik Teleworking Tim Pengembang Perangkat Lunak di Indonesia*. Yogyakarta, 2021.
- Luckandi, Diardo. "Analisis Transaksi Pembayaran Menggunakan Fintech Pada UMKM di Indonesia Pendekatan Adaptive Structuration Theory." *Jurnal Informatika dan Komputer* Volume 4, Nomor 1, (Februari 2019): DOI: <http://dx.doi.org/10.26798/jiko.v4i1.126>
- Littlejohn, Stephen W., and Karen A. Foss *Encyclopedia of Communication Theory*. United States in America: Sage Publication, 2009.
- Littlejohn, Stephen W, Karen. A. Foss & Oetzel, J. Z. *Theories of Human Communication*. United State of America: Waveland Press, Inc.
- Moleong, L. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Munzaimah Masril, and Fatma Wardy Lubis. "Digital Marketing Among the Millennials Generation of MSMEs in Serdang Bedagai Regency", *JURNAL LENSEA MUTIARA KOMUNIKASI* 7 (1):144-51 2023, <https://doi.org/10.51544/jlmk.v7i1.3786>.
- Neuman, W. Laurence. *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Edisi Ketujuh. Jakarta: Indeks, 2013.
- Nurmandi, A. and Sunhyuk Kim. "Making e-procurement work in a decentralized procurement system: a comparison of three Indonesian cities", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 28 No. 3, (2015).

- Markus, M. L., & Mark S. Silver. "A foundation for the study of IT effects: A new look at DeSanctis and poole's concepts of structural features and spirit." *Journal of the Association for Information Systems*, 9(10), (2008): 609-632.
- Olowa, T., Emlyn Witt, Caterina Morganti, Toni Teittinen, and Irene Lill. "Defining a BIM-enabled learning Environment—An adaptive structuration theory perspective." *Buildings*, 12(3), (2022): 292. doi:<https://doi.org/10.3390/buildings12030292>
- Sihombing, Mega Ulva Sari and Arifin Sugianto, "Mega PENGARUH KOMUNIKASI MELALUI GRUP WHATSAPP UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI HOTEL GRANDHIKA MEDAN", *JURNAL LENSA MUTIARA KOMUNIKASI*, 1(1), 33–42 (2018), Retrieved from <http://e-journal.sari-mutiara.ac.id/index.php/JLMI/article/view/308>
- Tanaamah, A.R, Agustinus Fritz Wijaya, and Sarah Ayu Maylinda. "Tata Kelola Teknologi Informasi Pada Sektor Publik: Penyelarasan Teknologi Informasi Dengan Visi Kepemimpinan (Studi Kasus: Kota Salatiga dan Kabupaten Bengkulu)." *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (JTIK)*.Vol. 8, No. 6, (Desember 2021): 1319-1330
- Tawaqal, R. S., and RMeltareza. "Teknologi Perubahan Terhadap Kehidupan Beragama." *JURNAL LENSA MUTIARA KOMUNIKASI*, 6(1), (2022): 207–216. <https://doi.org/10.51544/jlmk.v6i1.3141>
- Yusriadi, Y. "Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang dan Hambatan." *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 8(2), (2018): 178–185. <https://doi.org/10.31289/jap.v8i2.1824>