

**DIFUSI INOVASI ORGANISASI BIROKRASI  
STUDI KASUS: SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI BERBASIS  
APLIKASI SIVIKA (SISTEM INFORMASI VISUM KINERJA)  
DI BKKBN**

***DIFFUSION OF BUREAUCRATIC ORGANIZATIONAL INNOVATIONS  
CASE STUDY: SIVIKA APPLICATION-BASED EMPLOYEE  
PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM (VISUM PERFORMANCE  
INFORMATION SYSTEM) AT BKKBN***

**Dwi Ulumy**  
**Pasca Sarjana Program Studi Sosiologi, Universitas Indonesia**  
**Kampus Baru UI Depok Jawa Barat**  
**e-mail: dwi.ulumy81@gmail.com**

**(Diterima 11 Mei 2019, Direvisi 12 Juni 2019, Disetujui 25 Juni 2019)**

**Abstrak**

*Studi tentang sistem manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis digital menjadi salah satu bentuk penyesuaian organisasi birokrasi terhadap kemajuan teknologi dan tuntutan reformasi birokrasi. BKKBN membuat sistem penilaian kinerja pegawai berbasis aplikasi yang disebut SIVIKA (Sistem Informasi Visum Kinerja) bagi ASN yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Adanya inovasi menuntut perubahan perilaku bagi adopternya yaitu PNS BKKBN. Oleh karena itu, BKKBN sebagai organisasi harus mampu, bukan hanya menyebarluaskan namun menyebarkan (difusi) inovasi tersebut. Metode penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan mewawancarai informan pengelola aplikasi SIVIKA. Proses difusi inovasi pada organisasi birokrasi memerlukan kebijakan khusus (enforcement) agar para adopternya mengadopsi inovasi tersebut. Kebijakan khusus dalam penelitian ini adalah Peraturan Kepala BKKBN yang menjelaskan mekanisme pengisian aplikasi SIVIKA dan mekanisme penghitungan besaran tunjangan kinerja, serta sanksi yang diberikan jika tidak mengisi Aplikasi SIVIKA. Mekanisme reward dan punishment tersebut “memaksa” adopternya untuk mengadopsi inovasi. Saluran komunikasi dalam proses difusi inovasi organisasi tidak hanya menggunakan jalur formal, namun juga memanfaatkan sarana-sarana informal yang dimiliki organisasi. Bentuk compliance dapat berupa aturan formal mengenai ketentuan pengisian aplikasi SIVIKA, tetapi dapat pula berbentuk informal berupa kesepakatan tidak tertulis sebagai hasil dari negosiasi antara individu dengan unit kerja pengelola aplikasi.*

**Kata kunci:** reformasi birokrasi, difusi inovasi, aplikasi SIVIKA

**Abstract**

*Digital management of civil servants is one form of bureaucracy adaptations to technology advances and bureaucratic reforms. BKKBN creates an application performance assessment system called SIVIKA (Sistem Informasi Visum Kinerja/Performance Journal Informations System). The innovation makes behavior change of adopters, those are all civil servants in BKKBN because they have to report all daily activities by application SIVIKA. Therefore, BKKBN as an organization, not only dissemination but also diffusion of innovation. This is a qualitative research, so the primary datas came from informans who operated the application. Diffusion innovation in organization needs enforcement policy to push the adopters. The enforcement policy from internal regulation which have contents about how to operate the application, remunerations percentage, and sanction/penalties if civil servants does not use the application for reporting daily activities. That rewards & punishment system “enforce” civil servants to adopt the system. Communications channel in this diffusion process, not only use formal, but also informal. Formal communications by informations letter; socialization of regulations, and training. Regulations can be seen as formal compliance, whereas negotiations as informal compliance*

**Keywords:** bureaucratic reform, diffusion of innovation, SIVIKA application

## PENDAHULUAN

Perkembangan global, sains, dan teknologi mempengaruhi tata kelola pemerintahan. Tuntutan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan bagi organisasi pemerintah tidak dapat dihindari. Birokrasi yang menjadi ciri khas organisasi pemerintah harus mampu mengikuti perkembangan zaman. Reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah Indonesia dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal (Sartika, 2015). Reformasi adalah gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan, karena tatanan tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai lagi dengan kebutuhan zaman, baik karena tidak efisien, tidak bersih, tidak demokratis, dan lain-lain (Rumzi, 2011).

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi (Perpres GDRB) menjadi langkah awal bagi terciptanya tata kelola pemerintahan ke arah yang lebih baik. Dalam GDRB, reformasi birokrasi dimaknai sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan, yang mengarah pada organisasi (kelembagaan), tata laksana, sumber daya manusia, pelayanan, akuntabilitas, dan perundang-undangan serta pola pikir. GDRB kemudian mengamanatkan adanya peta jalan dalam tahapan pelaksanaannya. Tahapan pelaksanaan GDRB dilihat berdasarkan target indikator capaian dalam *Road Map* reformasi birokrasi yang disusun setiap lima tahunan. Dimulai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* reformasi birokrasi 2010-2014, kemudian saat ini memasuki periode kedua dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 11 tahun 2015 tentang *Road Map* reformasi birokrasi 2015-2019.

Salah satu aspek yang harus dibenahi dalam rangka Reformasi Birokrasi adalah Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur. Hasil yang diharapkan dari manajemen SDM aparatur adalah SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja

tinggi dan sejahtera (Ashari, 2010). Inovasi menjadi salah satu prinsip dalam GDRB yaitu dengan memberikan ruang kepada setiap kementerian/lembaga pemerintah untuk melakukan pembaharuan dalam tercapainya kinerja yang lebih baik.

Pada tahun 2016 Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) telah menerapkan Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SIM SDM) berbasis web dengan mengakses alamat web [simsdm.bkkbn.go.id](http://simsdm.bkkbn.go.id). SIM SDM merupakan totalitas yang terpadu terdiri atas perangkat pengolah data dan penyimpanan data. Perangkat pengolah data terdiri dari pengumpul, prosedur, pengolah, dan perangkat lunak sedangkan perangkat penyimpanan data meliputi pusat data dan bank data, serta perangkat komunikasi yang saling berkaitan, berketergantungan, dan saling menentukan dalam rangka penyediaan informasi kepegawaian.

Data dalam SIM SDM berisi data-data individu pegawai, mengisi (*entry*) data dan memperbaharui (*update*) data dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, masing-masing pegawai memiliki akun dengan *user* menggunakan Nomor Induk Pegawai (NIP) dan kata kunci (*password*) yang hanya diketahui oleh pegawai yang bersangkutan. Data pegawai dibagi menjadi dua yaitu Data Utama dan Data Riwayat. Data Utama terdiri dari :

1. Data Kepegawaian;
2. Data Pribadi;
3. Informasi Lainnya; dan
4. Lokasi Kerja.

Data Riwayat terdiri dari

1. Riwayat Keluarga;
2. Riwayat Golongan;
3. Riwayat Jabatan;
4. Riwayat Pendidikan;
5. Riwayat Diklat;
6. Riwayat Penghargaan;
7. Riwayat Prestasi;
8. Riwayat DP3;
9. Riwayat Hukuman;
10. Riwayat Cuti di Luar Tanggungan Negara (CLTN);
11. Riwayat Medikal;

12. Riwayat Gaji;
13. Digitalisasi;
14. Riwayat Penilaian Angka Kredit (PAK);
15. Riwayat PPK (Penilaian Prestasi Kerja);
16. Organisasi; dan
17. Pengalaman.

Keluaran (*output*) dari SIM SDM adalah Daftar Riwayat Hidup (DRH) dan Kartu Permohonan Penambahan Penghasilan Pegawai (KP4) untuk mendapatkan pembayaran tunjangan keluarga. Dengan demikian, data pegawai harus diisi lengkap-lengkap dan diperbaharui sesuai kondisi terkini agar tidak ada kolom yang kosong. DRH dan KP4 merupakan dokumen penting untuk melengkapi syarat kelengkapan berkas pada saat pengurusan administrasi kepegawaian, misalnya kenaikan pangkat, gaji berkala, dan lain-lain. SIM SDM juga terintegrasi dengan beberapa aplikasi lain yaitu aplikasi Penilaian Prestasi Kerja (PPK), Sistem Informasi Diklat Kependudukan dan Keluarga Berencana (SIDIKA), dan Sistem Visum Kinerja (SIVIKA). Fokus pembahasan dalam penelitian ini adalah aplikasi SIVIKA.

SIVIKA (Sistem Informasi Visum Kinerja) adalah aplikasi dalam jaringan (*daring/online*) yang dipergunakan untuk membuat Laporan Kinerja Pegawai, di dalam pelaksanaannya terintegrasi dengan aplikasi SIM SDM. Adanya aplikasi SIVIKA memberikan pengaruh besar, baik terhadap organisasi maupun kepada individu-individu sebagai bagian dari organisasi. Organisasi harus mempersiapkan kebijakan serta sarana dan prasarannya agar aplikasi ini dapat terlaksana. Individu memiliki “tambahan tugas” setiap hari untuk mencatat dan melaporkan hasil kerjanya melalui aplikasi SIVIKA.

Kondisi demikian semakin menuntut kesadaran aparatur BKKBN bahwa kinerjanya dinilai berdasarkan hal yang dilaporkan dalam aplikasi SIVIKA. Oleh karena itu, setiap aparatur harus terbiasa untuk membuka dan mengisi aplikasi SIVIKA setiap hari. Untuk memunculkan kesadaran tersebut, proses penyebarluasan inovasi teknologi harus dilakukan secara

menyeluruh dan terus menerus sehingga menjadi bagian yang melekat pada aktivitas kerja sehari-hari.

Adanya insentif berupa tunjangan kinerja bagi PNS BKKBN mengharuskan organisasi untuk berinovasi dalam sistem penilaian kinerja. Kondisi sebelumnya, penilaian kinerja di BKKBN hanya dilakukan berdasarkan banyaknya kehadiran yang terekam oleh mesin *face id*. Sedangkan, penilaian kinerja aparatur seharusnya bukan hanya berdasarkan kehadiran, tetapi hasil kerja yang telah dilakukan dan mencerminkan kinerja.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini menggabungkan dua model sebagai kerangka konsep untuk menganalisa hasil temuan di lapangan. Konsep model yang digunakan adalah model Difusi Inovasi pada Organisasi yang dijelaskan oleh Rogers (2003) dan model *New Institutionalism in Economic, and Sociological* (NIES) yang disampaikan oleh Nee (2003). Konsep difusi inovasi dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan relasi antar level yaitu relasi meso-mikro. Level meso yang dalam penelitian ini merupakan organisasi pemerintah yaitu BKKBN memiliki kebijakan yang harus disampaikan ke level yang lebih kecil (mikro), dalam konteks penelitian ini adalah PNS BKKBN. Inovasi yang disampaikan dari level meso ke level mikro merupakan sebuah inovasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SPKP) berbasis aplikasi yang mengikat dan wajib dijalankan oleh seluruh komponen organisasi. Oleh karena itu, konsep difusi inovasi mencoba menjelaskan dinamika sosialisasi inovasi antar level.

*Institutional theorists have stressed the importance of the environment as a key contextual factor in innovation and diffusion processes. It is argued that the adoption of innovation is not a means of improving performance, but rather a means of achieving legitimacy within the organizational field* (Dopson, 2005). Sejalan dengan pendapat

dias, bahwa secara institusi, inovasi organisasi dilakukan untuk mendapatkan pengakuan atas eksistensi organisasi sehingga adanya inovasi dipengaruhi oleh kondisi lingkungan eksternal organisasi. Demikian pula dengan penelitian ini, inovasi dalam organisasi merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi. Munculnya inovasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Aplikasi SIVIKA tidak muncul begitu saja, namun menjadi tuntutan dari perubahan lingkungan dan situasi diluar organisasi. Agar penelitian ini mampu menjelaskan situasi tersebut, maka penelitian ini menggunakan kerangka model NIES. Dengan demikian, analisa relasi antar fungsi di setiap level dapat tergambarkan dengan jelas. Selain itu, dimana letak konsep difusi inovasi dalam kerangka analisa antar level dan perubahan situasi mampu melengkapi kerangka NIES yang sudah ada.

Konsep difusi inovasi dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan relasi antar level yaitu relasi meso-mikro. Level meso yang dalam penelitian ini merupakan organisasi pemerintah yaitu BKKBN, memiliki kebijakan yang harus disampaikan ke level yang lebih kecil (mikro), dalam konteks penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil BKKBN (PNS BKKBN). Inovasi yang disampaikan dari level meso ke level mikro merupakan sebuah inovasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Aplikasi SIVIKA yang mengikat dan wajib dijalankan oleh seluruh komponen organisasi. Oleh karena itu, konsep difusi inovasi mencoba menjelaskan dinamika sosialisasi inovasi antar level.

### **Tahapan Difusi Inovasi Organisasi**

Difusi inovasi organisasi menurut Rogers (2003) melalui tahapan sebagai berikut:

*Initiation* (inisiasi) dilakukan dengan 2 (dua) tahap yaitu:

#### **1. Agenda Setting (Penyusunan Agenda)**

*Agenda setting* dalam proses difusi inovasi organisasi terjadi pada saat organisasi secara umum memerlukan sebuah inovasi untuk memecahkan masalah yang

dihadapi. *Agenda setting* merupakan salah satu cara untuk menentukan urutan prioritas diantara banyaknya kebutuhan dan masalah-masalah, ataupun isu-isu yang menjadi perhatian organisasi. Proses *agenda setting* berlangsung sepanjang waktu dalam sebuah sistem. *Agenda setting* dalam proses difusi inovasi aplikasi SIVIKA di BKKBN dilakukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang melekat pada salah satu unit kerja, yaitu Biro Kepegawaian dan Direktorat Teknologi, Informasi, dan Dokumentasi. Salah satu hasil kajian tim evaluasi reformasi birokrasi mengenai dasar penghitungan tunjangan kinerja di BKKBN bahwa sampai dengan tahun 2016, tunjangan kinerja PNS BKKBN diberikan berdasarkan kedisiplinan pegawai melalui tingkat kehadiran yang terekam pada mesin *face id*, belum menyentuh aktivitas keseharian pegawai yang mencerminkan hasil kerjanya. Atas dasar itu, identifikasi masalah utama adalah tunjangan kinerja yang diberikan kepada PNS BKKBN harus berdasarkan hasil kerja pegawai, bukan hanya tingkat kehadiran. Persoalan selanjutnya adalah menentukan cara yang efektif dan efisien untuk melakukan penilaian atas kinerja pegawai yang sesuai dengan teknologi terkini.

#### **2. Matching (Penyesuaian)**

- a. Pada tahapan ini permasalahan telah teridentifikasi dan dilakukan penyesuaian atau penyetaraan dengan inovasi yang hendak diadopsi. Tahapan ini memastikan *feasibilities* atau kelayakan inovasi untuk diaplikasikan dalam organisasi. Tahap penyesuaian inovasi aplikasi SIVIKA dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa hal yaitu: Hasil kunjungan atau studi banding ke beberapa kementerian dan lembaga untuk penggunaan teknologi dan cara kerja menilai kinerja pegawai.
- b. Penyesuaian perangkat teknologi yang dimiliki BKKBN untuk me-

milih teknologi yang efektif dan efisien. Penyesuaian kemampuan sumber daya manusia pengelola aplikasi dan kemampuan PNS BKKBN menggunakan teknologi.

- c. Penyesuaian kebijakan reformasi birokrasi sehingga adanya inovasi SPKP berbasis aplikasi SIVIKA diharapkan mampu menaikkan skor evaluasi penilaian reformasi birokrasi dan menjadi rekomendasi untuk pengajuan kenaikan tunjangan kinerja.

*Implementation* (pelaksanaan) dilakukan dengan 3 tahap:

1. *Redefining/Restructuring* (Redefinisi/ Restrukturisasi)

Pada tahapan ini, perintisan inovasi telah menghasilkan keputusan untuk mencari dan menerima inovasi yang dianggap mampu menyelesaikan permasalahan organisasi. Tahapan implementasi ini terdiri atas fase redefinisi, klarifikasi dan rutinisasi. Pada fase redefinisi, seluruh inovasi yang diadopsi mulai kehilangan karakter asingnya. Inovasi sudah melewati proses *re-invention*, sehingga lebih dekat dalam mengakomodasi kebutuhan organisasi.

Pada proses difusi inovasi aplikasi SIVIKA bagi PNS BKKBN, secara struktur organisasi dan kepemimpinan tidak mengalami perubahan. Perubahan terjadi pada tataran kebijakan Peraturan Kepala (Perka) BKKBN tentang Pemberian Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di lingkungan BKKBN. Perubahan substansi terjadi karena adanya penambahan mekanisme pengisian aplikasi SIVIKA, mekanisme penghitungan tunjangan kinerja dan sanksi pemotongan tunjangan kinerja jika tidak mengisi aplikasi SIVIKA.

2. *Clarifying* (Klarifikasi)

Tahap klarifikasi terjadi ketika inovasi sudah digunakan secara meluas dalam organisasi dan mempengaruhi seluruh elemen organisasi dalam keseharian kerjanya. Tahap klarifikasi membutuhkan waktu lama, karena mempengaruhi

budaya organisasi secara keseluruhan, sehingga tidak sedikit yang kemudian justru gagal dalam pelaksanaannya.

Tahap klarifikasi pada inovasi aplikasi SIVIKA mulai terjadi setelah penyelenggaraan kegiatan Orientasi Penggunaan SIVIKA bagi PNS BKKBN di awal Februari 2017. Tahap ini membutuhkan waktu yang cukup lama karena berpengaruh pada budaya kerja individu PNS BKKBN. Setiap PNS BKKBN harus mencatat dan melaporkan setiap kegiatan yang dikerjakan setiap hari melalui aplikasi SIVIKA. Perubahan perilaku kerja juga terjadi karena setiap PNS BKKBN harus menggunakan teknologi terkini, sehingga proses pengenalan teknologi pun membutuhkan waktu. Hal ini menyebabkan presentase pengisi aplikasi SIVIKA tidak stabil meskipun sudah banyak pegawai yang mengisi.

3. *Routinizing* (Rutinisasi)

Sebuah inovasi tidak bisa begitu saja diterima dan digunakan oleh adopter. Oleh karena itu, proses difusi inovasi memerlukan tahap rutinisasi atau pembiasaan. Tahap rutinisasi adalah tahap di mana inovasi sudah dianggap sebagai bagian dari organisasi. Inovasi tidak lagi mencirikan sebuah produk baru atau cara baru karena telah menjadi bagian rutin penyelenggaraan organisasi.

Tahap pembiasaan penggunaan aplikasi SIVIKA dilakukan selama 7 (tujuh) bulan yaitu Januari sampai Juli 2017. Pada tahap ini, PNS BKKBN diberikan informasi cara menggunakan aplikasi melalui kegiatan Orientasi Penggunaan Aplikasi SIVIKA pada awal Februari 2017. Peserta kegiatan ini adalah dua orang dari tiap komponen yang terdiri dari penghubung biro dan satu pegawai lain yang ditugaskan.

Pada tahap pembiasaan juga belum ada pemberlakuan sanksi bagi PNS BKKBN yang tidak mengisi aplikasi SIVIKA. Hal ini bertujuan agar seluruh PNS BKKBN terbiasa menggunakan dan memanfaatkan inovasi. Momen ini

juga sekaligus menunggu perubahan peraturan kepala tentang tunjangan kinerja di lingkungan BKKBN ditetapkan dan ditandatangani kepala BKKBN.

### **Analisis Level Meso (Organisasi)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa relasi fungsi yang teridentifikasi berdasarkan kerangka pikir NIES adalah adanya *compliance* dan *enforcement*. Sebagaimana yang ditekankan oleh Nee (2003) bahwa *compliance* dapat tercapai jika ada mekanisme *monitoring/enforcement*. Hal tersebut mendukung temuan peneliti bahwa difusi inovasi pada organisasi pemerintah dapat terlaksana dengan baik jika ada *enforcement* berupa kebijakan yang dapat “memaksa” para adopternya, dalam hal ini adalah PNS BKKBN, untuk menggunakan dan memanfaatkan inovasi.

#### **1. Enforcement policy (Kebijakan Khusus)**

Kebijakan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Aplikasi SIVIKA memperlihatkan adanya kepatuhan terhadap perintah pimpinan yang dituangkan dalam Peraturan Kepala BKKBN Nomor 7 Tahun 2017 (Perka BKKBN No. 7 tahun 2017) tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan BKKBN. Adanya *reward* dan *punishment* yang diatur dalam peraturan tersebut berkaitan dengan penerapan inovasi aplikasi SIVIKA yang “memaksa” PNS BKKBN untuk patuh terhadap kebijakan. PNS BKKBN tidak mau atau keberatan jika tunjangan kinerja dikurangi hanya karena tidak mengisi aplikasi SIVIKA.

Adanya pemberlakuan sanksi bagi pegawai yang tidak mengisi Aplikasi SIVIKA mendukung percepatan proses difusi inovasi, meskipun masih berada pada tahap “ISI” atau “0” (tidak mengisi) dan belum mempertimbangkan aspek kualitas “ISI” dari aplikasi. Dengan demikian, proses adopsi inovasi SIVIKA oleh seluruh PNS BKKBN didorong oleh adanya kebijakan dalam bentuk Peraturan Kepala. Walaupun “terkesan dipaksakan”, namun karakteristik orga-

nisasi birokrasi mengharuskan adanya dasar hukum untuk setiap aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya.

#### **2. Compliance (Kepatuhan/Kesepakatan)**

Dua bentuk *compliance* yang teridentifikasi dalam proses difusi inovasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Aplikasi SIVIKA yaitu formal dan informal. Bentuk formal tertuang dalam Perka BKKBN No. 7 Tahun 2017 pada pasal 10, 11, dan 12. Substansi dari ketiga pasal tersebut membahas tentang mekanisme formal dalam hal pengisian aplikasi SIVIKA, mekanisme penghitungan tunjangan kinerja, serta mekanisme sanksi yang diberikan jika tidak mengisi aplikasi SIVIKA.

Bentuk formal dari *compliance* berikutnya adalah adanya kesempatan yang diberikan oleh biro kepegawaian yang menutup aplikasi SIVIKA secara sistem pada tanggal 5 (lima) setiap bulannya. Dengan demikian, jika PNS BKKBN belum melakukan pelaporan aktivitas kegiatan harian melalui aplikasi SIVIKA, mereka dapat mengisi secara “rapel” sebelum tanggal 5 (lima) setiap bulannya. Jadi, aplikasi SIVIKA akan menutup sistemnya dan PNS BKKBN tidak bisa mengisi aplikasi SIVIKA setelah tanggal 5 (lima) setiap bulannya untuk aktivitas kinerja yang dilakukan bulan sebelumnya. Formalitas dari ketentuan tersebut terdapat pada surat pemberitahuan Nomor 1921/I/KP 08.01/B2/2017 Perihal Penggunaan SIVIKA Bagi Pegawai BKKBN.

Bentuk informal dari *compliance* yang teridentifikasi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Tanpa mekanisme tertulis, dan tanpa sosialisasi sebelumnya, PNS BKKBN dapat melaporkan kesalahan penghitungan tunjangan kinerja yang telah dibayarkan. Kemudian, penanggung jawab penghitungan tunjangan kinerja yaitu Kasubbag Kinerja Pegawai akan mengecek dan mengoreksi data jika memang ditemukan kesalahan karena *human*

*error* atau ketidaksengajaan. Kekurangan tunjangan kinerja akan dilaporkan ke bagian gaji dan dibayarkan pada bulan berikutnya.

- b) Pemberlakuan pengisian SIVIKA yang menggunakan sistem informasi teknologi terkini tidak memperhitungkan sumber daya manusia yang “kurang melek teknologi”, sehingga tidak heran jika akhirnya para PNS dengan kemampuan teknologi terbatas meminta bantuan rekan kerjanya untuk mengisi SIVIKA. Kondisi seperti ini secara sadar “diterima” oleh organisasi BKKBN yang memiliki sumber daya manusia aparatur sipil negara yang masa kerjanya lebih dari 30 tahun. dengan kemampuan teknologi yang terbatas juga disebabkan aktivitas terdahulu menangani pekerjaan sehari-hari yang “jauh” dari penggunaan teknologi aplikasi, misalnya teknisi, satuan pengamanan, pesuruh, ataupun pegawai lain dengan kompetensi yang terbatas.
- c) Belum ada petunjuk mengenai hal yang harus ditulis dalam aplikasi SIVIKA berkaitan dengan target kinerja yang harus dicapai. Oleh karena itu, selama 2017-2018 isi/tulisan yang tertuang dalam aplikasi SIVIKA dapat dikatakan masih sesuka hati PNS yang mengisi. Selain itu, masih belum ada penilaian terhadap *content*. Hal ini juga dilakukan untuk mengakomodir sumber daya manusia aparatur yang kurang berkompeten dalam hal teknologi dan dalam hal pemahaman terhadap pekerjaannya.

### **Analisis Level Mikro (Kategorisasi Adopter)**

Kategorisasi adopter berdasarkan waktu pemanfaatan inovasi, diantaranya adalah:

1. *Early adopters* atau pengadopsi awal sebuah inovasi.  
*Early adopters* atau pengadopsi

awal sebuah inovasi Sebagian besar pengadopsi awal sebuah inovasi adalah orang yang berada pada lingkungan yang paling dekat dengan inovasi (Rogers, 2003). Mereka sering berinteraksi dengan anggota sistem lain, namun tidak banyak diantara mereka yang memegang posisi pimpinan. *Early adopters* pada SPKP Berbasis Aplikasi SIVIKA di BKKBN adalah Biro Kepegawaian dan Direktorat Teknologi, Informasi, dan Dokumentasi. Kedua unit kerja tersebut menjadi pengadopsi awal karena peng-gagas dan ujicoba aplikasi SIVIKA dan pemanfaatan inovasi dilakukan oleh PNS yang berada di dua unit kerja itu. Jumlah pengadopsi awal inovasi aplikasi SIVIKA hanya sedikit jika dibandingkan dengan jumlah keseluruhan PNS BKKBN pusat. Total jumlah PNS Biro Kepegawaian dan Direktorat Teknologi, Informasi, dan Dokumentasi yang mengikuti ujicoba aplikasi SIVIKA adalah 64 orang atau 17,5 % dari keseluruhan jumlah BKKBN.

2. *Late majority* adalah seseorang yang menerima sebuah inovasi setelah lingkungannya menggunakan (Rogers, 2003). Kategori *Late Majority* pada Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Aplikasi SIVIKA di BKKBN adalah para PNS yang baru menggunakan aplikasi SIVIKA setelah diselenggarakan kegiatan orientasi penggunaan aplikasi SIVIKA. PNS BKKBN mulai mengetahui dan mencoba aplikasi untuk mencatat dan melaporkan aktivitas kegiatannya sehari-hari. Mereka adalah PNS yang bekerja di unit kerja lain di luar kedua unit kerja yang termasuk pada kategori sebelumnya.

### **Analisis Kerangka Pikir Konsep**

Perubahan lingkungan yang terjadi di era reformasi menuntut adanya pembenahan pada aspek organisasi birokrasi melalui reformasi birokrasi. Pemerintah mengeluarkan paket kebijakan reformasi birokrasi dalam beberapa format. Payung besar kebijakan reformasi birokrasi

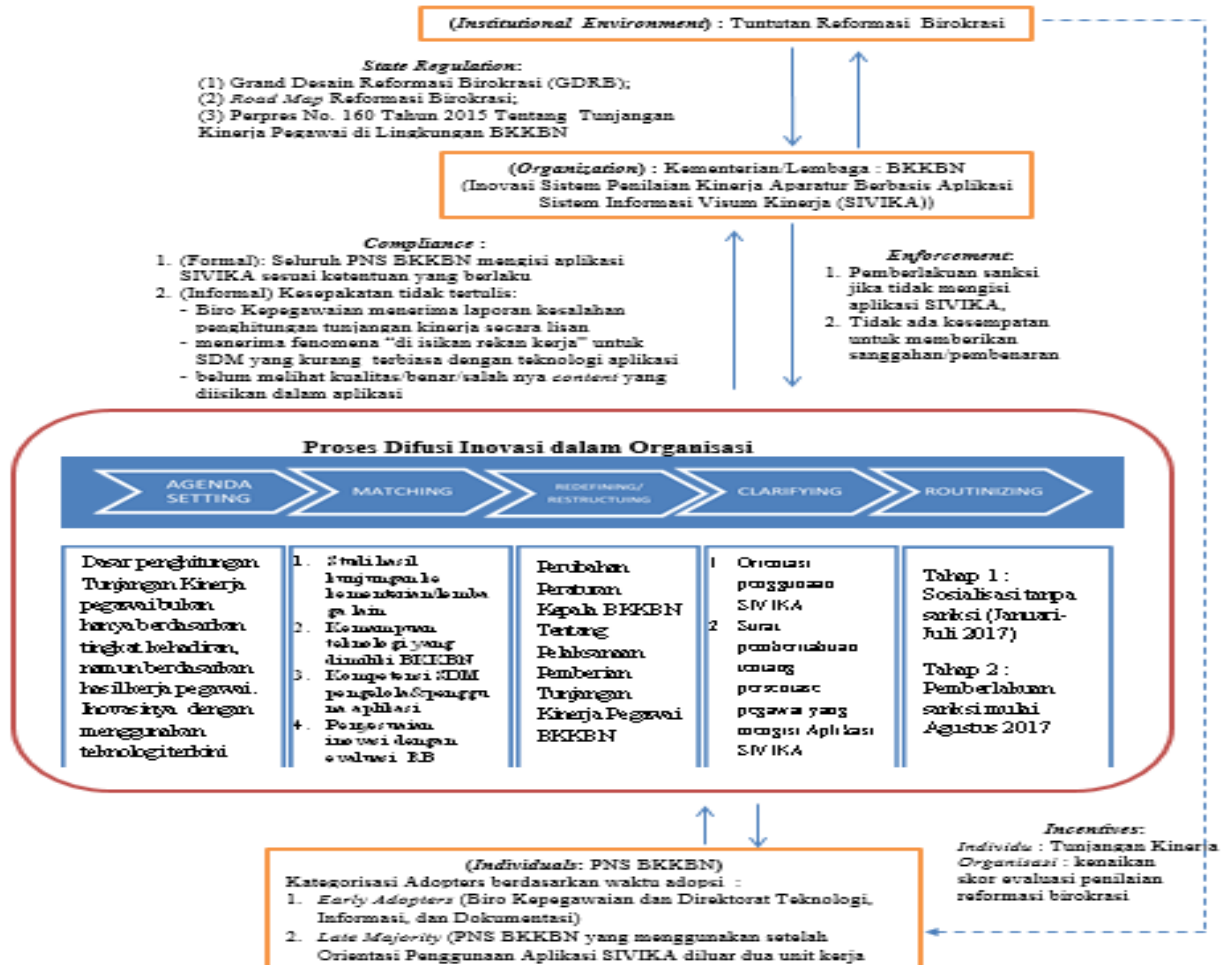
adalah *Grand Design* reformasi birokrasi. Kebijakan turunan sebagai acuan target yang harus dicapai kementerian dan lembaga dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah *Road Map* reformasi birokrasi yang telah melewati dua periode yaitu 2010-2014 dan 2014-2019. Salah satu yang menjadi perhatian penting dalam paket kebijakan reformasi birokrasi tersebut adalah manajemen sumber daya manusia aparatur dan dalam pelaksanaannya kementerian dan lembaga diberi keleluasaan untuk melakukan inovasi di dalam organisasinya.

Respon BKKBN terhadap tuntutan reformasi birokrasi adalah dengan melakukan inovasi SPKP Berbasis Aplikasi SIVIKA. Proses penyebarluasan inovasi pada organisasi dalam penelitian ini diamati dengan tahapan difusi inovasi organisasi. Tahapan tersebut melalui 5 (lima) tahap yaitu *Agenda Setting*, *Matching*, *Redefining/Restructuring*, *Clarifying*, dan *Routinizing*.

Proses penyerapan inovasi bagi setiap PNS BKKBN tidak berlangsung dalam waktu yang bersamaan. Oleh karena itu, penelitian ini mengidentifikasi adanya dua kategori *adopters* yaitu *Early adopter* dan *Late Majority*.

Penghargaan atas pembenahan dan inovasi yang dilakukan BKKBN adalah memberikan insentif, baik kepada individu maupun kepada BKKBN sebagai organisasi. Insentif individu yang diperoleh adalah tunjangan kinerja yang diperoleh setiap bulan, sedangkan insentif yang diperoleh organisasi adalah kenaikan skor penilaian evaluasi reformasi birokrasi. Dengan naiknya skor tersebut, bukan hanya piagam penghargaan yang diperoleh dari presiden tetapi juga eksistensi BKKBN sebagai lembaga yang menggunakan teknologi terkini dalam pekerjaan sehari-harinya menjadi lebih diakui.

### Bagan Kerangka Pikir Konsep





## PENUTUP

### Kesimpulan

Proses difusi inovasi SPKP berbasis aplikasi pada organisasi BKKBN melalui seluruh tahapan disampaikan oleh Rogers (2003). Tahap *agenda setting* merupakan respon atas hasil evaluasi penilaian reformasi birokrasi tentang dasar penghitungan tunjangan kinerja PNS BKKBN. Tahap *matching* dilakukan dengan studi banding ke kementerian/lembaga lain yang sudah lebih dulu memiliki sistem penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan teknologi terkini. Selain itu juga, dilakukan identifikasi kemampuan teknologi dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki BKKBN. *Matching* dalam hal kebijakan juga dilakukan agar dapat disesuaikan dengan indikator evaluasi penilaian reformasi birokrasi sehingga hasil skor yang diperoleh BKKBN meningkat. *Restructuring/Redefining* merupakan tahapan dimana BKKBN melakukan penyesuaian dalam hal perubahan Perka BKKBN tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai BKKBN karena adanya penambahan pasal berkaitan dengan dasar penghitungan tunjangan kinerja karena adanya aplikasi SIVIKA. *Clarifying* adalah tahapan yang memperlihatkan penggunaan aplikasi SIVIKA oleh PNS BKKBN secara meluas. *Routinizing* dilalui dengan dua tahap yaitu tahap sosialisasi tanpa pemberlakuan sanksi dan tahap pembiasaan dengan adanya sanksi pemotongan tunjangan kinerja jika tidak mengisi aplikasi SIVIKA.

Kategorisasi *adopters* sebagai hasil dari penelitian ini terdapat dua jenis *adopters* yaitu *Early Adopter* yaitu Biro Kepegawaian dan Direktorat Teknologi, Informasi, dan Dokumentasi sebagai penggagas inovasi sekaligus pengguna awal inovasi. Kategori kedua adalah *Late Majority*, yaitu adopter yang menggunakan inovasi setelah penyelenggaraan kegiatan Orientasi Penggunaan SIVIKA. Adopter kedua ini adalah unit kerja lain di luar dua unit kerja yang sudah disebutkan sebelumnya penggunaan teknologi terkini menimbulkan

perubahan budaya kerja individu PNS BKKBN. Kinerja PNS yang awalnya dilaporkan hanya satu kali dalam satu tahun dalam format laporan SKP, dengan aplikasi SIVIKA setiap PNS BKKBN harus mencatat dan melaporkan aktifitas kesehariannya.

### Rekomendasi

Sebuah inovasi dapat dirasakan manfaatnya jika telah digunakan secara menyeluruh oleh seluruh adopter sasaran. Berbagai saluran sosialisasi seharusnya digunakan secara maksimal, baik saluran sosialisasi yang bersifat formal maupun informal. Oleh karena itu, peneliti memberikan rekomendasi yang berkaitan dengan saluran sosialisasi inovasi adalah dengan memanfaatkan saluran sosialisasi informal sebagai *reminder* (pengingat), diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Banner* yang bisa dipasang di lobi gedung untuk mengingatkan, sehingga pada saat pegawai keluar masuk gedung secara sadar atau tidak “teringatkan” karena melihat tulisan “*Apakah anda sudah mengisi SIVIKA hari ini?*”
- b. Televisi yang dipasang di setiap unit kerja biasanya dipasang di tempat yang dapat dilihat banyak pegawai. Tayangan dalam televisi dapat berbentuk tulisan atau video yang isinya mengingatkan agar pegawai mengisi aplikasi SIVIKA setiap hari.
- c. *Radio Streaming* BKKBN yang bersiaran setiap pagi, sebelum aktivitas pekerjaan dimulai dan dapat didengarkan di seluruh gedung, dapat menjadi salah satu saluran sosialisasi informal, bukan hanya sebagai pengingat tetapi juga penyebarluasan cara-cara mengisi dan hal-hal yang harus diisi dalam aplikasi SIVIKA.
- d. Komputer sebagai alat kerja pegawai juga dapat dijadikan saluran sosialisasi informal untuk mengingatkan yaitu dengan memunculkan tulisan pengingat, misalnya “*Ingat kerja, ingat SIVIKA*” pada saat akan menyalakan komputer.
- e. Memaksimalkan peran dan tugas Penghubung Biro agar pegawai dikomponennya mengisi aplikasi SIVIKA setiap hari.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashari, T. E. 2010. "Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik". (www.samarinda.lan.go.id, diakses tanggal 1 Maret 2019)
- Dopson, S. 2005. *The Diffusion of Medical Innovations: Can Figurational Sociology Contribute?*. SAGE Publications.
- Nee, V. 2003. New Institutionalism, Economic And Sociological, Handbook for Economic Sociology. Princeton: *Princeton University Press*.
- Rogers, E. M. 2003. Diffusion Of Innovations 5th Edition. *New York: The Free Press*.
- Rumzi, S. 2011. Reformasi Birokrasi. *Jurnal Perbatasan FISIP UMRAH*. 2 (2) hal. 172-182. (www.riset.umrah.ac.id, diakses tanggal 17 oktober 2018)
- Sartika, D. 2015. Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi: Studi Kasus Pada Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III LAN. *Jurnal Borneo Administrator/Vo. 11/No. 2*.