

ANALISIS DIFUSI INOVASI DAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA PADA ORGANISASI BIROKRASI

ANALYSIS OF THE DIFFUSION INNOVATION AND THE DEVELOPMENT OF WORK CULTURE IN BUREAUCRATIC ORGANIZATION

Dewi Ariningrum Rusmiarti

Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Gedung Komunikasi Lt 2
FISIP UI, Kampus UI, Depok, Jawa Barat 16424, Indonesia, Telepon: 021- 78849018

E-mail: dewi.ariningrum@gmail.com

Naskah diterima tanggal 2 September 2015, direvisi tanggal 18 Oktober 2015, disetujui tanggal 12 November 2015

Abstract

Government effort towards upgrading the work performance of Civil Servants has been implemented in the Bureaucratic Reformation program. Referring to the Presidential Regulation number 81, 2010 about the Grand Design of the 2010–2025 Bureaucratic Reformation and the Minister for the Empowerment of State Apparatus Regulation and Bureaucratic Reformation number 20, 2010 about the Road Map of the 2010-2014 bureaucratic Reformation, which covers the Arrangement of the Apparatus Human Resources Management System through work culture. The adoption process of work culture by the Civil Servants applies the Diffusion Innovation Process theory of Everett M. Rogers. The evaluation of the process implementation applies the structural concept model of Howard Greenbaum. The research uses qualitative approach, along with the case study research strategy. The result of this research reveals the uses of communication channels, time frame dimension, and the importance of the leaders' behaviour and commitment for Civil Servants (PNS) in order to adopt and change their behaviour and way of thinking which are more appropriate to the standard work culture that holds true. The evaluation of communication channels of the diffusion innovation process influences the organization goals. The evaluation aims at the continuous diffusion innovation process to change the Civil Servants' behaviour.

Keywords: *Bureaucratic Reformation, Work Culture, Adoption of Innovation*

Abstrak

Upaya pemerintah memperbaiki kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) mulai diterapkan pada program Reformasi Birokrasi. Merujuk pada Peraturan Presiden (Perpres) No. 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan&RB) No. 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014, salah satunya Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur melalui budaya kerja. Proses adopsi budaya kerja oleh PNS menggunakan teori Proses Difusi Inovasi Everett M. Rogers. Evaluasi dari implementasi proses difusi inovasi dengan model konsep struktur Howard Greenbaum. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, dengan strategi penelitian studi kasus. Hasil penelitian mengungkapkan penggunaan saluran komunikasi, dimensi jangka waktu serta perilaku dan komitmen pimpinan merupakan hal penting bagi PNS dalam mengadopsi, mengubah pola pikir dan perilaku sesuai dengan budaya kerja yang berlaku. Evaluasi saluran komunikasi proses difusi inovasi memengaruhi tercapainya tujuan organisasi. Evaluasi bertujuan agar proses difusi inovasi berjalan berkesinambungan hingga tercapainya perubahan perilaku PNS.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Budaya Kerja, Adopsi Inovasi

PENDAHULUAN

Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama, di mana orang-orang tersebut bersatu di dalam suatu aktivitas kerjasama, dan diselaraskan melalui komunikasi formal maupun informal di dalam organisasi. Para anggota organisasi berinteraksi, beraksi dan berkomunikasi, sehingga komunikasi yang efektif menjadi faktor yang penting bagi pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (2014) menjelaskan, bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikooordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif secara terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama. Pada era global sekarang ini, organisasi lembaga pemerintahan dituntut untuk melaksanakan seluruh tugas dan fungsinya secara lebih profesional, berkredibilitas, dan memiliki kualitas dalam pelayanan publik. Untuk itu, setiap lembaga organisasi pemerintahan diharapkan melakukan reformasi birokrasi. Tujuan dari reformasi birokrasi ini adalah menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan. Kondisi birokrasi yang diharapkan, salah satunya adalah peningkatan profesionalisme SDM Aparatur.

Kinerja yang baik pada suatu organisasi tidak terjadi begitu saja dan harus melalui suatu proses yang tidak singkat serta memiliki beberapa tahapan dan indikator. Salah satu pendukung tercapainya SDM Aparatur yang profesional, melalui diterapkannya budaya organisasi - biasanya setiap organisasi memiliki budaya kerja atau budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat merupakan landasan dari

kinerja suatu organisasi. Landasan tersebut harus ada bangunan di atasnya (dalam hal ini strategi organisasi). Jadi, budaya organisasi yang kuat akan memberikan kontribusi yang optimal, jika di atasnya terdapat strategi organisasi yang baik. John P. Kotter dan James L. Heskett mendapatkan temuan bahwa organisasi-organisasi yang unggul ternyata memiliki budaya korporasi yang kuat dan dengan karakter nilai yang unggul (Moeljono: 2007). Budaya organisasi tidak terlepas dari strategi organisasi- termasuk visi dan misi dari organisasi itu sendiri.



Gambar 1. Kondisi Birokrasi Pemerintah yang Diinginkan

(Sumber: Powerpoint Deputi SDM Aparatur Kementerian Menpan-RB)

Dalam hal budaya organisasi (*corporate culture*), BKKBN telah membangun budaya kerja yang dikenal dengan CUK. Budaya kerja di BKKBN berfungsi untuk menumbuhkan perilaku para anggota organisasi sesuai dengan karakter/nilai yang telah disepakati sehingga mampu memberikan nilai (*value*) bagi *stakeholder*. Manajemen strategis yang canggih maupun sistem kinerja yang rumit tidak akan banyak berguna jika perilaku anggota organisasi tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. CUK mencakup tiga hal, yakni Cerdas, Ulet dan Kemitraan atau disingkat CUK. Dengan adanya pemahaman dan peningkatan perilaku budaya CUK, diharapkan setiap pegawai dapat meningkatkan kinerjanya. Pendekatan terbaru untuk mengukur budaya CUK melalui pendekatan 360 derajat. Pendekatan ini menyediakan umpan balik tentang kinerja dari seluruh pegawai mulai dari atasan, bawahan, dan sesama karyawan

pada level yang sama. *Multirater Feedback* (selanjutnya disebut MRF) adalah aplikasi web yang merupakan suatu aplikasi umpan balik yang mengadaptasi dari pendekatan 360 derajat. Untuk dapat selalu mempertahankan dan meningkatkan perilaku CUK, kita perlu mendapatkan umpan balik.

Berhasil tidaknya budaya kerja dan MRF yang menjadi inovasi Biro Kepegawaian BKKBN ketika diadopsi oleh pegawai BKKBN dipengaruhi oleh proses komunikasi dan penyebaran informasi yang berkaitan dengan inovasi tersebut. Dahlan (1997:2) menjelaskan bahwa informasi merupakan unsur pokok yang secara implisit melekat dalam konsep pembangunan yang terencana. Lebih lanjut Dahlan (1997:5) menyatakan bahwa informasi dapat diperoleh melalui kegiatan komunikasi, namun yang menentukan apakah komunikasi tersebut bermakna adalah informasi yang terkandung di dalamnya. Internalisasi budaya kerja dan teradopsinya MRF hanya dimungkinkan bila dilakukan seiring dengan pemerataan informasi dan komunikasi.

Oleh karena itu, perlu diadakan suatu sosialisasi agar target pengguna dapat mengadopsi dengan baik suatu inovasi baru. Inovasi sebagai suatu paket atau kompleks ide-ide baru yang saling berkaitan. Pengadopsian satu ide baru bisa merupakan pemicu bagi pengadopsian beberapa ide baru lainnya (Hanafi, 1986).

Pada penelitian ini, konsep yang juga penting adalah budaya kerja, di mana budaya kerja merupakan salah satu bentuk dari perilaku para anggota organisasi. Nilai-nilai yang ada pada budaya organisasi sangat berhubungan dengan kemampuan daya serap organisasi terhadap inovasi yang ada. Budaya tersebut akan memengaruhi penyebaran informasi tersebut melalui saluran komunikasi organisasi.

Selain itu, pegawai negeri sipil juga tak lepas dari gempuran *negative word-of-mouth* dari pegawai yang sudah lebih lama bekerja di tempat itu, seperti “kerja rajin atau malas, penghasilan sama”, “bekerja sesuai disposisi

pimpinan saja”, dan lain-lain. Secara tidak langsung, nilai-nilai negatif dalam budaya organisasi birokrasi akan turut disampaikan melalui berbagai kisah dan cerita dari mulut ke mulut.

Di sisi lain, disadari atau tidak, budaya organisasi birokrasi yang terbentuk saat ini adalah hasil dari pengaruh kekuasaan. Penguasa, yang menjabat sejak dulu hingga sekarang, yang telah membentuknya seperti ini. Organisasi pemerintah dengan struktur hierarki yang kaku adalah perpanjangan tangan dari kekuasaan itu sendiri. Seperti disampaikan Pace & Faules (1993: 254) bahwa organisasi menggambarkan nilai-nilai dan praktik-praktik tertentu yang ditanamkan ke dalam strukturnya. ‘Struktur’ ini memegang peranan dan diperkukuh oleh perilaku organisasi yang dibatasi oleh struktur itu sendiri. Kekuasaan terletak dalam struktur itu karena merupakan daya pengendali pada mereka yang akan melaksanakan kekuasaan.

Pengukuran budaya kerja melalui aplikasi web MRF dengan metode umpan balik (metode 360 derajat) pada dasarnya adalah suatu proses untuk mengumpulkan masukan-masukan dari orang lain tentang cara kita bekerja. Meminta masukan dari orang lain tentang cara kita bekerja merupakan bagian penting dari proses manajemen kinerja. Dengan mendapatkan umpan balik kita dapat mengidentifikasi kesenjangan dan hal-hal yang tidak terlihat dalam kinerja kita, baik kekuatan maupun kelemahan. Kita semua perlu untuk mengumpulkan umpan balik dari mitra kerja kita agar dapat memberikan kualitas kerja yang baik untuk mereka semua. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dibuat perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi proses difusi inovasi budaya kerja dan pengembangan budaya kerja melalui aplikasi web MRF di BKKBN Pusat?
2. Bagaimana evaluasi dari implementasi proses difusi inovasi budaya kerja dan pengembangan budaya kerja melalui aplikasi web MRF di BKKBN Pusat?

Berdasarkan identifikasi masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan proses difusi inovasi dalam budaya kerja dan pengembangan budaya kerja melalui aplikasi web MRF di BKKBN Pusat.
2. Menjelaskan evaluasi dari implementasi proses difusi inovasi budaya kerja dan pengembangan budaya kerja melalui aplikasi web MRF di BKKBN Pusat.

Signifikansi Akademis. Untuk memberikan sumbangan kepada kajian tentang komunikasi organisasi, khususnya budaya organisasi yang ditunjukkan melalui perilaku komunikatif anggota organisasi. Penelitian sebelumnya mengenai budaya dalam organisasi umumnya lebih banyak menggunakan pendekatan positivistik dengan menguji hubungan antara variabel budaya dengan variabel lainnya seperti motivasi, produktivitas dan kinerja pegawai. Dalam pendekatan positivistik, budaya merupakan sistem yang ‘dimanipulasi’ oleh manajemen, sementara pada pendekatan interpretif, budaya dinilai terbentuk secara lebih alamiah melalui interaksi anggotanya. Penggunaan pendekatan interpretif pada topik budaya organisasi masih relatif minim, sehingga penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman baru mengenai budaya organisasi, khususnya organisasi birokrasi di Indonesia. Penelitian ini juga bermaksud memberikan umpan agar perhatian peneliti tidak hanya sebatas membuktikan hubungan antara budaya dan produktivitas organisasi, namun dapat meneliti budaya organisasi, aplikasi web MRF, dan juga proses difusi inovasi keduanya.

Signifikansi Praktis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi para pemimpin di organisasi birokrasi khususnya BKKBN, mengenai bagaimana nilai-nilai, tujuan dan filosofi organisasi disebarkan oleh anggota organisasi melalui perilaku komunikatif, dan bagaimana hal tersebut akan membentuk budaya dan perilaku kerja para anggota organisasi. Lebih dari itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan di BKKBN untuk dapat

mendukung terciptanya budaya kerja yang baik demi meningkatkan efektivitas kinerja pegawai negeri sipil. Sehingga pemimpin di BKKBN tidak hanya memiliki kesadaran akan pentingnya budaya organisasi, namun dapat mewujudkannya dalam bentuk tindak lanjut yang spesifik.

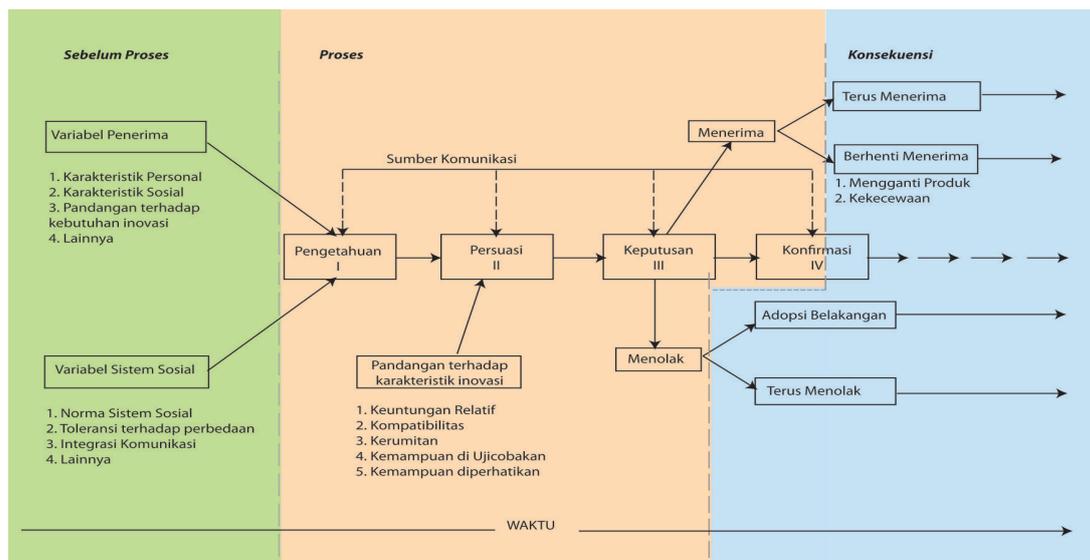
Difusi Inovasi. Pada dasarnya, Teori Difusi Inovasi menjelaskan proses bagaimana suatu inovasi dikomunikasikan lewat *channel* tertentu sepanjang waktu kepada anggota kelompok dari suatu sistem sosial. “*Diffusion is the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system.*” (Rogers, 1983:5). Sesuai dengan pemikiran Rogers, dalam proses difusi inovasi terdapat 4 (empat) elemen pokok, yaitu: Inovasi, Saluran Komunikasi, Jangka Waktu, dan Sistem Sosial.

Inovasi adalah gagasan, tindakan, atau barang yang dianggap baru oleh seseorang. Kebaruan inovasi itu diukur secara subjektif, menurut pandangan individu yang menemukannya. Saluran komunikasi adalah ‘alat untuk menyampaikan pesan-pesan inovasi dari sumber ke penerima. Untuk menyamakan persepsi, perlu diketahui definisi komunikasi menurut (Rogers, 1983:17), yaitu “*as the process by which participants create and share information with one another to reach mutual understanding*”, atau suatu proses di mana orang yang terlibat di dalamnya menciptakan dan berbagi informasi satu sama lain agar terdapat penyamaan persepsi. Hal yang terpenting dalam difusi adalah adanya pertukaran informasi antara satu orang dengan lainnya atau lebih untuk mengomunikasikan ide baru tersebut.

Saluran komunikasi yang digunakan akan sangat berpengaruh terhadap seberapa besar efek dari pertukaran informasi tersebut sehingga diperlukan ketepatan dalam memilih atau menggunakannya. Kondisi kedua belah pihak yang akan bertukar informasi pun perlu diperhatikan karena memengaruhi keefektifan penyampaian pesan. Menurut Rogers ada dua saluran komunikasi yang dapat digunakan, yaitu media massa dan interpersonal.

Waktu merupakan pertimbangan yang penting dalam proses difusi. Dimensi waktu terdapat dalam (1) proses pengambilan keputusan inovasi, (2) relatif lebih lambat atau lebih lambat seseorang dalam menerima inovasi, dan (3) kecepatan pengadopsian inovasi dalam sistem sosial. Pengambilan keputusan inovasi adalah proses mental sejak individu mulai mengenal suatu inovasi sampai

memutuskan untuk menerima atau menolaknya, dan pengukuhan terhadap keputusan itu. Adopsi adalah keputusan untuk menggunakan sepenuhnya ide baru sebagai cara bertindak yang paling baik. Masa pengambilan keputusan inovasi adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pengambilan keputusan inovasi.



Gambar 2. Proses Keputusan Inovasi

Sumber: *Diffusion of Innovation*, Everett M. Rogers, 1983.

Inovator (*Innovators*). Inovator adalah individu yang secara aktif mencari informasi mengenai ide baru. Mereka memiliki tingkat yang cukup tinggi terpapar oleh media massa dan memiliki jaringan yang luas hingga di luar lokal sistem mereka. Menjadi seorang inovator memiliki beberapa syarat. Pengadopsi Awal (*Early Adopters*). Pengadopsi awal ini biasanya lebih berbaur dengan anggota sistem sosial lainnya dibandingkan para inovator. Pengadopsi kategori ini memiliki peran sebagai pemuka pendapat dalam sistemnya. Mayoritas Awal (*Early Majority*). Kelompok ini mengadopsi ide sebelum rata-rata anggota sistem lain mengadopsinya. Mereka memiliki interaksi yang kuat dalam lingkungannya, tetapi jarang memegang peranan sebagai pemuka pendapat. Mereka berada di posisi yang unik, yaitu berada di antara pengadopsi awal dan pengadopsi akhir

sehingga menjadi jembatan bagi keduanya dalam proses difusi.

Mayoritas Akhir (*Late Majority*). Kelompok pengadopsi akhir ini mengadopsi sebuah inovasi setelah rata-rata anggota kelompok mengadopsinya. Hal inipun biasanya dikarenakan kebutuhan ekonomi atau tekanan dari lingkungannya. Mereka memandang inovasi dengan lebih skeptis dan berhati-hati sehingga mereka baru akan mengadopsinya setelah sebagian besar sistem telah melakukannya. Terlambat (*Laggards*). Kelompok ini adalah yang paling terakhir dalam mengadopsi sebuah inovasi. Penolakan kelompok ini mungkin diakibatkan cara berpikir mereka yang masih berorientasi pada masa lalu dan memiliki sedikit sumber informasi sehingga harus memastikan sebelum mereka mengadopsinya, ide baru atau inovasi tersebut tidak akan gagal. Sistem sosial

adalah kumpulan unit yang berbeda secara fungsional dan terikat dalam kerjasama untuk memecahkan masalah dalam rangka mencapai tujuan bersama. Difusi terjadi dalam suatu sistem sosial. Struktur dari sistem sosial tersebut akan berpengaruh pada difusi inovasi dan juga hal lain yaitu norma, peran dari tokoh masyarakat dan agen perubah, tipe dari keputusan inovasi, dan konsekuensi dari inovasi itu sendiri. Hal-hal tersebut diatas melibatkan hubungan antara sistem sosial dan proses difusi yang terjadi di dalamnya (Rogers, 1983).

Budaya Organisasi. Robbins mendefinisikan budaya sebagai hasil agregasi persepsi karyawan tentang beberapa hal, seperti inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovations and risk taking*), memperhatikan hal-hal yang detail (*attention to detail*), berorientasi pada hasil nyata (*outcome orientation*), berorientasi pada orang (*people orientation*), berorientasi pada tim (*team orientation*), keagresifan (*aggressiveness*), dan stabilitas (*stability*).

Budaya dalam suatu kelompok saat ini dapat didefinisikan sebagai suatu pola dari asumsi dasar, yang dipelajari secara bersama oleh kelompok tersebut, seperti misalnya memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Di mana mereka telah bekerja sama dengan baik sehingga layak dipertimbangkan—untuk masuk ke dalam kelompok tersebut, dan mereka juga harus mengajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan memili rasa memiliki terhadap kelompok tersebut (Schein, 2010). Budaya organisasi muncul dari tekanan dinamis dan interaksi di dalam kelompok tersebut. Budaya mungkin bergantung pada *shared values*, namun juga pada dialog yang berlangsung di antara beragam subkultur. Konsep subkultur tersebut juga menjadi penting dalam upaya menjelaskan mengenai budaya tersebut. Hal ini karena budaya bukanlah merupakan bentuk monolitik yang dapat dikendalikan oleh manajer dan pemilik organisasi, namun melibatkan peran pekerja dalam menciptakan dan menjaga budaya tersebut dalam interaksi antar sesamanya.

Evaluasi Proses Difusi Inovasi. Menurut Arikunto (2004:1) evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan. Fungsi utama evaluasi dalam hal ini adalah menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak *decision maker* untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan. Sedangkan, Lessinger (Gibson, 1995) mengemukakan bahwa evaluasi adalah proses penilaian dengan jalan membandingkan antara tujuan yang diharapkan dengan kemajuan atau prestasi nyata yang dicapai.

Model Struktur Konseptual Menurut Howard Greenbaum. Komunikasi dalam organisasi sebagai sebuah sistem mempunyai maksud dan tujuan akhir (*purpose*), tata kerja atau prosedur pelaksanaan, dan struktur. Kita perlu memahami keterkaitan antara ketiga dimensi tersebut. Maksud dan tujuan akhir dari komunikasi organisasi adalah, sebagai salah satu alat pada proses difusi inovasi untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini penyebaran inovasi mengenai budaya kerja dan pengembangannya. Tata kerja operasional menyangkut tiga hal. Pertama, pemanfaatan saluran komunikasi organisasi yang terkait pada tujuan organisasi, kedua adopsi kebijakan-kebijakan komunikasi (*adoption of communication policies*), dan ketiga, yaitu pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut melalui komunikasi yang sesuai.

Struktur organisasi terdiri dari empat struktur:

- a. Unit-unit kerja organisasi
- b. Jaringan komunikasi fungsional. Terdapat empat subsistem komunikasi pokok yang masing-masing terkait pada tujuan organisasi. Berdasarkan pada fungsinya, jaringan komunikasi formal terdapat empat fungsi yaitu:
 - Jaringan regulasi dan pengaturan
 - Jaringan inovasi dan pembaruan
 - Jaringan ingerasi
 - Jaringan informasi

Berdasarkan kepentingan organisasinya, jaringan komunikasi ini bermanfaat untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang dibedakan menjadi empat kategori

- Keseragaman (*conformity*)
- Penyesuaian (*adaptiveness*)
- Semangat kerja (*morale*)
- Pelembagaan (*institutionalization*)

- c. Kebijakan-kebijakan komunikasi (*communication policies*). Masing-masing jaringan komunikasi fungsional dikembangkan oleh kebijakan komunikasi khusus. Kebijakan komunikasi adalah rencana strategis dari jaringan saluran komunikasi fungsional untuk mencapai tujuan-tujuan khusus komunikasi melalui kegiatan-kegiatan komunikasi yang sesuai dengan rancangan organisasi.
- d. Kegiatan komunikasi (*communication activities*). Bila kebijakan organisasi dikembangkan untuk jaringan komunikasi fungsional berbeda, maka akan menghasilkan jaringan komunikasi yang berbeda pula, sehingga kegiatan komunikasinya juga akan berbeda.

Aplikasi Web Multi Rater Feedback (MRF). Umpan balik dilakukan oleh subordinasi (karyawan), kelompok “*peer*”, dan penyelia. Dalam beberapa kasus umpan balik, penilaian diri dilakukan dari sumber eksternal seperti pelanggan dan pemasok atau pemangku kepentingan lainnya. Proses ini melibatkan pihak luar perusahaan seperti konsumen, pelanggan dan penjual. Proses ini pun memiliki keterlibatan dan kredibilitas tinggi dari karyawan yang paling memengaruhi perilaku dan kinerja dan berbagi tujuan dan meningkatkan komunikasi. Selain itu bermanfaat dalam menyediakan perspektif yang bagus buat semua orang.

Metodologi Penelitian. Penelitian ini memilih pendekatan kualitatif karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu mengetahui secara rinci proses difusi inovasi pengembangan budaya organisasi di lingkungan BKKBN, dan untuk mengetahui integrasi pesan budaya kerja dalam komunikasi internal berdasarkan resepsi

pegawai BKKBN. Sementara untuk paradigma yang digunakan di dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivis. Paradigma ialah pandangan tentang dunia, cara pandang untuk menyederhanakan kompleksitas dunia nyata, memberi gambaran pada kita mengenai apa yang penting, apa yang dianggap mungkin dan sah untuk dilakukan, apa yang dapat diterima akal sehat. Dalam penelitian kualitatif, kita lebih mengandalkan prinsip-prinsip dari ilmu sosial interpretif, logika timbul dari praktik sosial yang sedang berlangsung dan kita mengikuti alur penelitian nonlinier (Neuman, 2013: 188-189).

Strategi penelitian dapat dikatakan sebuah bentuk cara pandang seorang peneliti dalam melakukan penelitian. Strategi penelitian ini menggunakan studi kasus. Daymon dan Holloway (2008: 162) menjelaskan poin penting dalam studi kasus adalah pengujian intensif, menggunakan berbagai sumber bukti, terhadap satu entitas tunggal yang dibatasi oleh ruang dan waktu. Tujuan dari studi kasus adalah meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa komunikasi kontemporer yang nyata, dalam konteksnya. Pertanyaan tentang bagaimana dan mengapa hal-hal tertentu terjadi dalam sebuah situasi tertentu, atau “apa yang terjadi di sini?” menjadi kepentingan utama ketika penulis memilih strategi pendekatan ini. Peneliti mengumpulkan data penelitian dengan melakukan wawancara mendalam, observasi partisipan dan juga FGD (*Focus Group Discussion*). Ketiga metode tersebut juga digunakan dalam rangka memenuhi triangulasi data, sehingga peneliti kemudian dapat melakukan identifikasi budaya organisasi birokrasi sebagaimana dipahami oleh anggota organisasi.

Validitas dalam penelitian kualitatif meningkat sewaktu peneliti secara terus-menerus. Untuk menguji kebenaran, dalam penelitian ini dilakukan juga triangulasi. Triangulasi adalah untuk melihat keakuratan suatu data atau informasi dengan dilihat dari beberapa sudut pandang. Sehingga bisa mengurangi pandangan bias terhadap suatu masalah yang biasanya merupakan keterbatasan dalam suatu penelitian. Untuk menerjemahkan

suatu data mentah menjadi kategori yang terkonsep, maka pada pengolahan dan analisis data dilakukan *coding*. Ada 3 (tiga) macam *coding*, yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. (Neuman, 2013: 563-567).

Analisis data dan interpretasi dapat dilihat pada Tabel 1 tentang implementasi proses difusi inovasi budaya kerja dan pengembangan budaya kerja di BKKBN.

Tabel 1. Implementasi Proses Difusi Inovasi Budaya Kerja dan Pengembangan Budaya Kerja di BKKBN

Proses Difusi Inovasi	Input	Deskripsi	Implementasi
Materi Inovasi	Budaya kerja CUK, budaya kerja CETAK TEGAS dan aplikasi web pengukuran budaya kerja MRF	Budaya Kerja CUK, Cetak Tegas dan juga aplikasi web pengukuran budaya kerja: MRF merupakan inovasi dari Kepala BKKBN Sugiri Syarief, periode 2006-2011. Kepala BKKBN sebagai Inovator, dibantu dengan Konsultan dari PT ARA Indonesia dan juga para Eseeleon 1 (yang berperan sebagai <i>Early Adopter</i>) merumuskan budaya kerja yang berlaku di BKKBN dan disesuaikan dengan perubahan struktur organisasi BKKBN dan sebagai <i>Grand Strategy Road Map Reformasi Birokrasi</i>	
Saluran Komunikasi	Sosialisasi	Untuk menciptakan SDM Aparatur yang profesional dan handal merupakan salah satu tupoksi dari Biro Kepegawaian. Biro Kepegawaian melakukan sosialisasi mengenai budaya kerja dan MRF. Sosialisasi dilakukan agar seluruh pegawai BKKBN mampu mengadopsi dan menginternalisasi budaya kerja yang berlaku di BKKBN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi yang dilakukan hanya bersifat sementara, sosialisasi hanya dilakukan pada saat awal pencaangan budaya kerja 2. Sosialisasi budaya kerja dirasakan masih kurang 3. Sosialisasi sifatnya hanya sekedar memberi informasi seputar budaya kerja, namun tidak menjadi proses belajar setiap pegawai.
	Saluran Komunikasi Organisasi	Advokasi dan edukasi budaya kerja dan MRF disebarkan melalui saluran komunikasi organisasi yang ada di BKKBN. Saluran komunikasi yang digunakan adalah saluran komunikasi formal dan informal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saluran komunikasi formal dilakukan pada saat orientasi pegawai baru BKKBN, <i>event</i> khusus BKKBN dan Rapat rutin di Kedepuitan dan Unit kerja masing-masing 2. Pegawai BKKBN lebih mudah menyerap informasi melalui saluran komunikasi informal, seperti selentingan, pembentukan <i>peer group</i>, kegiatan <i>outbond</i> dan komunikasi nonverbal lainnya yang bersifat informal, seperti tersenyum, saling menyapa, dan lain-lain.
	Media Komunikasi	Dalam penyebaran inovasi, media komunikasi yang digunakan adalah <i>video conference</i> , BKKBN TV, Internet, Intranet, <i>banner</i> , umbul-umbul	Pada kenyataannya, banyak pegawai yang jarang membuka atau mengikuti sosialisasi melalui media komunikasi yang telah di buat. Pegawai berpendapat, media komunikasi yang paling efektif adalah, penggunaan ID Card setiap pegawai yang bertuliskan budaya kerja BKKBN.

Proses Difusi Inovasi	Input	Deskripsi	Implementasi
Jangka Waktu		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengenalan akan pengetahuan 2. Persuasi 3. Keputusan 4. Konfirmasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses keputusan inovasi membutuhkan waktu. Meskipun jenis keputusan yang diambil adalah keputusan otoritas, namun tetap diperlukan waktu bagi pegawai untuk mejalanai proses belajar internalisasi budaya kerja. 2. Pegawai BKKBN hanya mengetahui budaya kerja kulit luar saja, tidak memahami butir-butir yang ada pada budaya kerja 3. Pegawai BKKBN belum dapat memahami bagaimana cara untuk mengubah pola pikir dan perilaku, belum memahami bagaimana cara penggunaan inovasi.
Sistem sosial Difusi Inovasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur Sistem 2. Norma Sistem 3. Peran Pimpinan 4. Peran agen perubahan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur Sistem dalam proses difusi inovasi di BKKBN tampak pada hierarki kedudukan anggota sistem. 2. Norma sistem yang berlaku di BKKBN masuk ke dalam norma modern, 3. Peran pimpinan dalam organisasi birokrasi sangat berpengaruh 4. Pembentukan agen perubahan membantu pegawai dalam mengadopsi inovasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem birokrasi yang strukturnya berlapis-lapis membuat setiap informasi yang didapatkan pegawai menjadi berbagai macam persepsi 2. BKKBN sudah mampu mengadopsi norma modern, karena sudah berorientasi pada perubahan pola pikir, perilaku, teknologi 3. Pimpinan belum memiliki komitmen dan tidka konsisten dalam aplikasi budaya kerja, sehingga belum dijadikan sebagai panutan bagi pegawai. 4. Adanya agen perubahan dirasa belum maksimal dalam membantu pegawai BKKBN untuk mengadopsi inovasi mengenai budaya kerja

Berdasarkan pada hasil penelitian proses difusi inovasi budaya kerja, didapatkan beberapa hasil yang secara signifikan memengaruhi internalisasi budaya kerja dan pengembangan budaya kerja pada pegawai BKKBN Pusat, yaitu:

1. Kualitas dan kuantitas sosialisasi budaya kerja dan pengembangan budaya kerja.
2. Saluran komunikasi nonformal yang dipercaya oleh pegawai BKKBN lebih efektif dalam menyebarkan informasi
3. Peran dan komitmen pimpinan, serta peran agen perubahan dalam perubahan *mindset* dan perilaku.

Evaluasi dilakukan secara komprehensif menggunakan model struktur konseptual (*Conceptual Structure Concept*) Howard Greenbaum. Analisis akan dilakukan langsung pada tata kerja operasional yang menyangkut 3 (tiga) hal. *Pertama*, pemanfaatan saluran komunikasi organisasi yang terkait pada tujuan organisasi, *kedua* adopsi kebijakan-kebijakan komunikasi (*adoption of communication policies*), dan *ketiga*, yaitu pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut melalui komunikasi yang sesuai.

Howard Greenbaum secara singkat mendefinisikan audit komunikasi sebagai “Sebuah struktur konseptual dan metodologis yang digunakan untuk pemeriksaan proses-

proses komunikasi dalam organisasi.” Pemeriksaan sistem komunikasi ini untuk menentukan apakah tujuan-tujuan dari jaringan komunikasi tercapai dan untuk menyampaikan usulan-usulan perubahan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan komunikasi dan kegiatan-kegiatan dalam sistem komunikasi. Antara saluran komunikasi pada proses difusi inovasi dan tujuan organisasi terdapat

hubungan pengaruh, artinya komunikasi dapat memengaruhi tercapainya tujuan organisasi. Hubungan tersebut pada akhirnya sampai pada kinerja organisasi, dalam bentuk produktivitas. Berikut adalah diagram analisis hubungan antara tujuan proses difusi inovasi dengan tujuan organisasi, sesuai dengan model analisis Howard Greenbaum.

Tabel 2. Hubungan Tujuan Proses Difusi Inovasi dengan Tujuan Organisasi Model Struktur Konseptual Howard Greenbaum

Tujuan dari Proses Difusi Inovasi	Tujuan Organisasi	Produktivitas
Regulatif Sebagai pedoman dan arah untuk menggunakan saluran komunikasi dalam mencapai tujuan teradopsinya budaya kerja dan MRF	Konformitas Menciptakan SDM Aparatur yang profesional dan handal sesuai dengan <i>Grand Strategy Road Map</i> Reformasi Birokrasi BKKBN	
Inovatif Pembentukan budaya kerja BKKBN oleh pimpinan BKKBN karena adanya perubahan struktur, tugas dan fungsi BKKBN sesuai dengan UU No. 52 Tahun 2009	Adaptasi Pegawai mengadopsi budaya kerja yang ada, mengubah pola pikir dan juga perilaku yang sesuai dengan budaya kerja yang ada di BKKBN Pusat	→ PRODUKTIVITAS
Integratif Mendukung visi, misi dan tujuan BKKBN	Moral Meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai BKKBN	
Informatif Meningkatkan pemahaman pelaku organisasi secara menyeluruh mengenai fungsi budaya kerja mengenai sosialisasi	Institusionalisasi Mampu menjangkau seluruh pegawai BKKBN Pusat dan Provinsi	

Kemudian masing-masing jaringan komunikasi fungsional dikembangkan menjadi kebijakan komunikasi khusus. Kebijakan komunikasi yang sudah disusun dalam

proses difusi inovasi akan terlihat sinerginya dengan jaringan komunikasi. Berikut adalah penjabarannya dalam Tabel 3.

Tabel 3. Jaringan Komunikasi dalam Proses Difusi Inovasi Model Struktur Konseptual Howard Greenbaum

Jaringan Komunikasi	Kebijakan Komunikasi	Kegiatan Komunikasi
Inovatif-Integratif	<ul style="list-style-type: none"> Membangun inovasi budaya kerja yang berkesinambungan 	<ul style="list-style-type: none"> Komitmen para pimpinan terhadap inovasi budaya kerja dan MRF melalui Rapat rutin bulanan baik di tingkat kedeputian maupun unit kerja Eselon 2. Sosialisasi budaya kerja dan MRF yang berkelanjutan, tidak hanya dilakukan pada saat awal mula pencaangan.
Integratif-Informatif	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan instruksi yang terintegrasi 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberian informasi secara menyeluruh melalui penjabaran budaya kerja, butir-butir yang ada pada budaya kerja, dan bagaimana langkah-langkah atau cara dalam merubah pola pikir dan perilaku sesuai dengan budaya kerja yang berlaku Maksimalisasi peran para agen perubahan dalam menyebarkan inovasi melalui saluran komunikasi nonformal (<i>peer group</i>, selentingan, nonverbal).
Informatif-regulatif	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan pemahaman dan arahan 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan sosialisasi tatap muka antara pimpinan dan pegawai secara berkesinambungan Memaksimalkan saluran komunikasi formal untuk memaksimalkan peran pimpinan dan peran agen perubahan dalam proses difusi inovasi budaya kerja dan MRF.
Regulatif-Inovatif	<ul style="list-style-type: none"> Komitmen dan konsistensi pimpinan terhadap keberlangsungan budaya kerja dan MRF 	<ul style="list-style-type: none"> Menciptakan sosialisasi budaya kerja yang lebih menarik, sehingga pegawai dengan mudah menyerap informasi Diskusi kelompok mengenai pemahaman atas budaya kerja dan MRF

PENUTUP

Simpulan

Proses Difusi inovasi budaya kerja dan MRF di BKKBN merupakan suatu proses untuk menginternalisasi suatu budaya, sehingga para anggota organisasi mampu mengubah perilakunya sesuai dengan budaya yang berlaku. Budaya Kerja CUK, Cetak Tegas dan juga aplikasi web pengukuran budaya kerja: MRF merupakan inovasi dari Kepala BKKBN Sugiri Syarief, periode 2006-2011. Kepala BKKBN sebagai Inovator, dibantu dengan konsultan dari PT ARA Indonesia dan juga para Eseleon 1 (yang berperan sebagai *Early Adopter*) merumuskan budaya kerja yang berlaku di BKKBN dan disesuaikan dengan perubahan

struktur organisasi BKKBN dan sebagai *Grand Strategy Road Map* Reformasi Birokrasi. Untuk menciptakan SDM Aparatur yang profesional dan handal merupakan salah satu tupoksi dari Biro Kepegawaian. Biro Kepegawaian melakukan sosialisasi mengenai budaya kerja dan MRF. Sosialisasi dilakukan agar seluruh pegawai BKKBN mampu mengadopsi dan menginternalisasi budaya kerja yang berlaku di BKKBN. Sosialisasi budaya kerja dirasakan masih kurang dan sifatnya hanya sekedar memberi informasi seputar budaya kerja, namun tidak menjadi proses belajar setiap pegawai.

Advokasi dan edukasi budaya kerja dan MRF disebarakan melalui saluran komunikasi organisasi yang ada di BKKBN. Saluran komunikasi yang digunakan adalah saluran komunikasi formal dan informal. Dalam

penyebaran inovasi, media komunikasi yang digunakan adalah *video conference*, BKKBN TV, Internet, Intranet, *banner*, umbul-umbul. Proses keputusan inovasi membutuhkan waktu. Meskipun jenis keputusan yang diambil adalah keputusan otoritas, namun tetap diperlukan waktu bagi pegawai untuk menjalani proses belajar internalisasi budaya. Struktur Sistem dalam proses difusi inovasi di BKKBN tampak pada hierarki kedudukan anggota sistem. BKKBN sudah mampu mengadopsi norma modern, karena sudah berorientasi pada perubahan pola pikir, perilaku, teknologi. Pimpinan belum memiliki komitmen dan tidak konsisten dalam aplikasi budaya kerja, sehingga belum dijadikan sebagai panutan bagi pegawai. Adanya agen perubahan dirasa belum maksimal dalam membantu pegawai BKKBN untuk mengadopsi inovasi mengenai budaya kerja.

Evaluasi dilakukan secara komprehensif menggunakan model struktur konseptual (*Conceptual Structure Concept*) Howard Greenbaum. Pemeriksaan sistem komunikasi ini untuk menentukan apakah tujuan-tujuan dari jaringan komunikasi tercapai dan untuk menyampaikan usulan-usulan perubahan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan komunikasi dan kegiatan-kegiatan dalam sistem komunikasi. Jaringan komunikasi Inovatif-Integratif, yaitu dengan membangun inovasi budaya kerja yang berkesinambungan.

Jaringan komunikasi Integratif-Informatif yaitu memberikan instruksi yang terintegrasi dengan Pemberian informasi secara menyeluruh melalui penjabaran budaya kerja, butir-butir yang ada pada budaya kerja, dan bagaimana langkah-langkah atau cara dalam merubah pola pikir dan perilaku sesuai dengan budaya kerja yang berlaku dan memaksimalkan peran para agen perubahan dalam menyebarkan inovasi melalui saluran komunikasi nonformal (*peer group*, selentingan, nonverbal). Jaringan komunikasi informatif-regulatif melalui memaksimalkan saluran komunikasi formal untuk memaksimalkan peran pimpinan dan peran agen

perubahan dalam proses difusi inovasi budaya kerja dan MRF. Kemudian jaringan komunikasi regulatif-inovatif, yaitu komitmen dan konsistensi pimpinan terhadap keberlangsungan budaya kerja dan MRF

Saran

Agar suatu inovasi dapat diterima oleh seluruh pegawai, dibutuhkan upaya-upaya penyebaran inovasi melalui berbagai saluran komunikasi, baik saluran komunikasi formal, maupun saluran komunikasi informal secara simultan dan *continue* (berkelanjutan) sehingga tercipta kesadaran, pemahaman, dan penerimaan pegawai terhadap inovasi tersebut. Perlu diperhatikan juga aksesibilitas pegawai BKKBN terhadap suatu saluran komunikasi. Selain itu menggabungkan penggunaan saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal dalam organisasi merupakan cara yang paling efektif dalam menyebarkan informasi dan membujuk pegawai mengadopsi suatu inovasi. Hal tersebut dapat dilakukan di pertemuan rutin antara pemimpin dengan pegawai, misalnya Rapat Kedeputian, atau Rapat Komponen yang telah dilakukan selama ini, baik itu dilakukan melalui *video conference* maupun tatap muka. Selain penggunaan saluran komunikasi organisasi, penyebaran inovasi sebenarnya bisa dilakukan melalui metode BCC (*Behavior Change Communication*), yang merupakan komunikasi perubahan perilaku, yaitu sebuah perangkat intervensi dan proses komunikasi yang terorganisir dan terfokus. Metode ini memengaruhi sosial, kebijakan organisasi, dan norma masyarakat yang harus simultan dan bersinergi, dan tujuannya untuk meningkatkan perubahan perilaku positif individu. Intervensi BCC ditujukan untuk mengembangkan keterampilan interpersonal, meningkatkan interaksi antara komunikator dan komunikan (penerima pesan), memformulasikan pesan-pesan yang benar, dan jalur komunikasi yang sesuai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adian, Donny Gahrial. (2010). *Pengantar fenomenologi*. Jakarta: Penerbit Koekoesan
- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Dasar-dasar evaluasi pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Austin, Erica Weintraub & Bruce E. Pinkleton. (2006). *Strategic public relations management; planning and managing effective communication program*. Second Edition. London: Lawrence Erlbaum Associate Publisher.
- Daniels, Tom D, Barry K. Spiker and Michael Papa. (1997). *Organizational communication perspective and trends*. 4th Edition. Boston: MA. McGraw-Hill Co.
- Darsono. (2009). *Budaya organisasi, kajian organisasi bisnis, ekonomi, sosial, pendidikan, dan politik*. Jakarta: Penerbit Nusantara Consulting.
- Faules, Don F&R. Wayne Pace. (1993). *Komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Gibson, J.L, Ivan Cevich and Donnelly. (1995). *Organisasi dan manajemen: perilaku, struktur, dan proses*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Goldhaber, Gerald M. (1993). *Organizational communication*. 6th Edition. Boston: McGraw Hill.
- Hanafi, Drs Abdillah. (1987). *Memasyaratkan ide-ide baru*. Cetakan ke IV. Surabaya: Usana Offset Printing.
- Hardjana, Andre. (2000). *Audit komunikasi; Teori dan praktik*. Jakarta: PT Gramedia.
- Hennink, Monique; Inge Hutter; and Ajay Bailey. (2011). *Qualitative research methods*. London. SAGE Publication, Ltd.
- Kartikawangi, Dorien. (2013). *Tema fantasi, strategi komunikasi bisnis perusahaan multinasional*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kuswarno, Prof. Dr. Engkus. (2009). *Metodologi penelitian komunikasi: fenomenologi, konsepsi, pedoman, dan contoh penelitiannya*. Cetakan kedua. Bandung: Widya Padjadjaran
- Littlejohn, Stephen W.(2002). *Theories of human communication*. 7th Edition. Belmont, USA.: Wadsworth Thomson Learning.
- Moeljono, Djokosantoso dan Steve Sudjatmiko. (2007). *Corporate culture, challenge to excellence*. Jakarta.: PT Elex Media Komputindo.
- Neuman, W. Lawrence. (2014). *Social Rresearch methods: Qualitative and quantitavie approaches*. 7th Edition. Boston: Pearson Education, Inc.
- Nugroho D, Rian. (2003). *Kebijakan publik: formulasi, implementasi dan evaluasi*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Patton, Michael Quinn. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd Edition. London: SAGE Publication, Ltd.
- Poerwandari, K. (2007). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Univeritas Indonesia.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. (2014). *Organizational behaviour*. 12th Edition. Boston: Pearson Education, Inc.
- Rogers, Everett M. (1983). *Diffutions of innovations*. 3rd Edition. New York: The Free Pass A Division of Macmillan Publishing Co, Inc.
- Schein, Edgar. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th Edition. San Fransisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Smith, Ronald D. (2005). *Strategic planning for public relations*. Second Edition. London: Lawrence Erlbaum Associate Publisher.
- Susanto, AB. (2008). *A strategic management approach, corporate culture & organization culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Wibowo, Wahyu. (2004). *Membangun kultur perusahaan melalui kesadaran komunikasi adab*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Yusuf Lubis, Akhyar. (2014). *Filsafat ilmu klasik hingga kontemporer*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Jurnal, Makalah, dan Tesis

- Adhitama, Satria. (2011). Analisis budaya komunikasi pada organisasi pemerintah (Studi kasus pusdiklat bea dan cukai). *Tesis*. Jakarta.
- Andersen, Mona Agerholm. (2012). A multidimensional model for analyzing employee identification with corporate values. *Qualitative research in organizations and management*.
- Bandono, Agus. Komunikasi dan budaya organisasi. *Jurnal Visi komunikasi*. Volume 4 Nomor 7 – April 2004.
- Bava, Mario do Carmo Caccia, Tor Guimaraes, Susan J. Harrington. (2006). Hospital organization culture, capacity to innovate, and success in technology adoption. *Journal of Health Organization and Management*. (<http://search.proquest.com/docview/197367696/A177E4F24CE54477PQ/14?accountid=17242>) dibuka pada 14 Januari 2015, pukul 20:08.
- Cornelissen, Joep. (2000). *Corporate image: An audience centred model*. *Corporate Communication*.
- Cronin, Kate. (2011). *Focus group resource guide*. Department of Family Medicine.
- Dahlan, M. A. (1997) Pemerataan informasi, komunikasi dan pembangunan. *Pidato pengukuhan Guru Besar Tetap Ilmu Komunikasi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Universitas Indonesia. Depok.
- Goodkind, Jessica, Pennie G. Foster-Fishman, Deborah A. Salem. (2002). The adoption of innovation in collective action organizations. *American Journal of Community Psychology* (<http://search.proquest.com/docview/205348062/E4B116EB476C4340PQ/1?accountid=17242>) dibuka pada 14 Januari 2015, pukul 18:48
- Hapsari, Dinda Putri. (2014). Analisis difusi inovasi dalam penerapan manajemen pengetahuan pada Organisasi nonprofit. *Tesis*. Pasca Ilkom FISIP UI.
- Hardjana, Andre A. (2007). Audit komunikasi internal. *Proceeding mengukur efektivitas komunikasi organisasi*. Proceeding Dipresentasikan di Seminar Audit Komunikasi, QCM, Vorquista, Jakarta. Universitas Katholik Indonesia Atma Jaya: Jakarta.
- Hardjana, Andre A. (2007). Audit Komunikasi Strategis. *Seminar "Audit Komunikasi", Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi*, Universitas Diponegoro, Semarang. 2007.
- Krueger, Richard A. (2002). *Designing and conducting Focus Group Interviews*. University of Minnesota.
- Rizkyaputri, Resirasari Diah. (2014). Interpretasi budaya Kkerja organisasi melalui perfroma komunikasi anggota organisasi (Studi kasus interpretasi PNS muda mantan Pegawai Swasta dengan metode etnografi pada Biro Komunikasi Dan Layanan Informasi Kementerian Keuangan). *Tesis*. Jakarta.
- Setyadi, Iwan Tritenty. (2005). Evaluasi implementasi proyek inovasi manajemen perkotaan pekerjaan pemberdayaan sektor informal pedagang kaki lima kota Magelang. MPKD Universitas Gadjah Mada. *Tesis*. Yogyakarta
- Shatshat, Hussein M. (1980). A comparative study of the present and ideal roles of communication directors in selected business organizations. *Journal of Business Communication*. Published by SAGE.
- Smarapradipha, Galih, Muhammad Ghufro. (2013). *Makalah sistem komunikasi organisasi: Efektivitas sistem dan kebijakan komunikasi*. Pasca Ilmu Komunikasi FISIP UI.
- Sularso, Alva Nurvina. (2006). Audit komunikasi pada Lembaga Swadaya Masyarakat, studi WWF Indonesia kantor Jakarta. *Jurnal Thesis*, Januari-April 2006.

Internet dan Referensi Lainnya

http://www.hrcentro.com/artikel/Peran_Pemimpin_dalam_Membangun_Budaya_Organisasi_130115.html (dibuka pada 5 Mei 2015, pukul 18:46)

Makalah pembahasan evaluasi jabatan Deputy SDM Aparatur Kementerian PAN-RB. 2011.

Peraturan Kepala BKKBN Nomor 273/PER/B2/2011 Tentang Penerapan Budaya Kerja CUK (Cerdas, Ulet, Kemitraan). 2011.

Petunjuk Teknis (JUKNIS) Pedoman budaya kerja CUK bagi pegawai di lingkungan BKKBN. 2011.

Powerpoint Overview BCC, Intervensi BCC dengan menggunakan ACADAE. Elly Irawan, BKKBN.2011

Profil pelaksanaan Reformasi Birokrasi BKKBN. 2010.

Rancangan pedoman budaya kerja CETAK TEGAS, BKKBN 2014.

Rekapitulasi Status MRF Periode 2012 dan 2013.

Term of Reference (TOR) Penyusunan modul pengukuran budaya kerja CUK bagi pegawai di lingkungan BKKBN. 2013.

www.bkkbn.go.id

www.lontar.ui.ac.id

www.menpan.go.id

