



## Relevansi Nilai Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan Dalam Membangun Budaya Organisasi Tangguh

Seriwati Ginting, Miki Tjandra, Janice Suherman  
Universitas Kristen Maranatha  
[seriwati.ginting@maranatha.edu](mailto:seriwati.ginting@maranatha.edu)

Received: 23 August 2023; Revised: 12 October 2023; Accepted: 17 December 2023  
DOI: <http://dx.doi.org/10.37905/aksara.10.1.307-326.2024>

### Abstrak

Nilai-nilai Pendidikan Pancasila dan Pendidikan Kewarganegaraan mendasari kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi. Anggota organisasi yang majemuk memerlukan pengakuan dan penerimaan keberadaan mereka. Penerimaan yang wajar mendorong seseorang memberikan kontribusi dan kinerja yang optimal. Budaya organisasi memfasilitasi keberagaman sebagai suatu kekuatan dan bukan sebagai ancaman. Pemimpin memiliki peran yang sentral sekaligus strategis dalam suatu organisasi. Kepiawaian seorang pemimpin dalam memilih dan menyusun program, mendelegasikan wewenang, membangun komunikasi serta mengembangkan semangat menjadi salah satu ciri dari budaya organisasi yang berkembang. Budaya organisasi menampilkan keberadaan organisasi. Keberadaan organisasi menjadi salah satu sarana dalam mencapai tujuan baik itu tujuan individu yang ada di dalamnya maupun tujuan organisasi. Budaya yang positif akan memberikan citra yang positif bagi organisasi begitu juga sebaliknya. Budaya organisasi tumbuh melalui proses yang diciptakan oleh pendirinya. Budaya organisasi menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Organisasi dijalankan berdasarkan manajemen yang disesuaikan dengan perkembangan organisasi. Antisipasi terhadap perubahan dan perkembangan menjadi suatu keharusan sekaligus sebagai suatu kebutuhan agar bisa bertahan dan bahkan menjadi yang terdepan. Fakultas Seni Rupa dan Desain memiliki budaya organisasi yang beragam (tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan) yang sumber daya manusianya beragam juga. Keberagaman tersebut dapat dilihat dari gender, ras, suku maupun latar belakang pendidikan. Keberagaman budaya yang dikelola secara tepat (*diversity management*) menjadi kekuatan, sebaliknya bila pengelolaan tidak tepat dapat menjadi hambatan. Dunia pendidikan yang terus berubah dan berkembang memerlukan respon yang segera, peran pemimpin ditantang untuk melakukan perubahan yang disesuaikan dengan lingkungan internal maupun eksternal. Menghasilkan lulusan yang siap pakai tidak hanya secara nasional tapi juga internasional sehingga tujuan dari organisasi menjadi FSRD terbaik di Indonesia dan memiliki reputasi internasional dapat diwujudkan.

### Keywords

Budaya, Organisasi, Pemimpin, Perubahan, Kinerja

### ABSTRACT

*Social and organizational life are guided by the values of Pancasila Education and Civic Education. Excellent organizational members require acknowledgement and recognition of their existence. Acceptance inherently motivates someone to give and work at their best. Organizations with a cultural bent view diversity as an asset rather than a threat. An organization's leaders play a crucial and strategic function. One of the traits of a healthy organizational culture is the skill of a leader in selecting and preparing programs, delegating authority, fostering communication, and inspiring excitement. The existence of an organization is demonstrated by its culture. An organization's existence is one of the mechanisms by which goals, both organizational and personal, can be attained. An organization's reputation will improve if its culture is positive, and vice versa. The practices developed by an organization's founders help shape its culture. The organizational culture merges into one cohesive entity. The management of the company is based on how well it has developed. It becomes imperative to anticipate change and progress if you want to survive and perhaps take the lead. The organizational culture of the Faculty of Art and Design is diversified, as are its educational personnel and human resources. The gender, race, ethnicity, and*



*educational background are only a few examples of this diversity. When cultural diversity is managed effectively, it becomes an asset; but, if it is not managed effectively, it becomes an obstacle. The ever-evolving and expanding field of education need a prompt reaction, and the leader's job is made more difficult by the need to implement changes that are adapted to both the internal and external environment. to generate graduates who are prepared for employment both nationally and internationally in order to achieve the organization's aims of being the top FSRD in Indonesia and having a global reputation.*

*Keywords: Organizational Culture, Leaders, Change, Performance*

## PENDAHULUAN

Keberadaan suatu organisasi dalam kehidupan manusia merupakan suatu keharusan. Manusia membutuhkan organisasi sejak lahir sampai meninggal dunia. Saat lahir manusia akan ditolong bidan atau melahirkan di rumah sakit. Demikian juga saat meninggal dunia paling tidak akan melibatkan organisasi Rukun Tetangga (RT) dan Rukun Warga (RW). Selain itu juga melibatkan organisasi keagamaan seperti pendeta, majelis jemaat maupun dewan masjid. Artinya manusia tidak bisa lepas dari organisasi. Organisasi terkecil adalah keluarga dan organisasi terbesar adalah negara. Negara memiliki keunikan wewenang yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya. Keunikan tersebut adalah negara dapat memaksa, totalitas dan bersifat menyeluruh. Negara melalui pemerintah pada saat telah menetapkan suatu kebijakan tentu telah mempertimbangkan secara matang dan komprehensif dengan melibatkan berbagai ahli. Oleh sebab itu kebijakan negara akan dilaksanakan sekalipun harus melalui paksaan, dan diberlakukan bagi semua warganya. Artinya kebijakan tersebut tetap akan dilaksanakan sekalipun ada penolakan dari masyarakat. Prinsipnya negara melaksanakan kebijakan yang ditujukan untuk kepentingan dan kesejahteraan masyarakat (Pembukaan UUD 1945 alinea 4). Warga negara memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam hukum dan pemerintahan (UUD 1945 Pasal 27 :1). Misalnya kebijakan pelebaran jalan maka semua faktor penghambat harus diatasi agar proses pelebaran jalan dapat dilaksanakan. Pelebaran jalan ditujukan bagi kepentingan banyak orang (masyarakat) sehingga masyarakat yang terkena dampak pelebaran jalan harus mau dan bersedia, begitu juga halnya dengan kebijakan kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) dan kebijakan lainnya yang ditujukan untuk hajat hidup orang banyak.

Melalui organisasi berbagai tujuan dapat dicapai. Secara sederhana organisasi diartikan sebagai sarana/wadah yang di dalamnya terdiri dari beberapa orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi sangat bervariasi, sesuai dengan jenis organisasinya. Organisasi kesehatan bertujuan untuk memberikan layanan kesehatan, organisasi pendidikan untuk memberikan ilmu pengetahuan, perubahan cara berpikir, bersikap dan bertindak. Tujuan tersebut tidak lepas dari visi dan misi organisasi. Visi dan misi pada dasarnya ditetapkan oleh pendiri organisasi. Pendiri organisasi meletakkan dasar di dalam menjalankan roda organisasi. Keseluruhan misi tersebut dituangkan ke dalam berbagai program, yang didukung oleh seluruh anggota organisasi. Keseluruhan anggota organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan, satu dengan yang lain saling terkait, saling mendukung, saling bekerjasama dan saling melengkapi. Setiap organisasi melakukan fungsi-fungsi organisasi. Fungsi tersebut secara sederhana terdiri dari *planning, organization, actualization* dan *controlling* (POAC). Peran pemimpin dalam mewujudkan berbagai program sangat penting. Dalam menjalankan peran tersebut



sebagai bagian dari warga negara maka pemimpin melakukan tugas dan peran yang diemban didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan pendidikan kewarganegaraan. Pendidikan kewarganegaraan merupakan hasil sintesis antara *civic education*, *democracy education* serta *citizenship* yang berdasarkan pada filsafat Pancasila serta mengandung identitas nasional. Selain itu hakikat manusia sebagai warga negara senantiasa diukur dari kemanfaatannya, yakni dari apa yang bisa dilakukan kepada bangsa dan negaranya (Muhamad Erwin, 2017:2-3). Hal ini penting sebab sebagai bangsa yang pluralis maka anggota organisasi juga pastilah plural/majemuk. Kemajemukan tersebut antara lain dapat dilihat dari suku, ras, etnis, bahkan agama. Kepiawaian pimpinan menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai kebangsaan dalam organisasi dan menjadi salah satu modal dalam membangun budaya organisasi. Kepemimpinan sebagai bagian dari fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang berarti seseorang yang dikenal oleh dan berusaha untuk mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan apa yang menjadi visinya (Mahmud, 2012: 140).

Budaya organisasi merupakan keseluruhan dari cermin, gerak langkah, tindakan dari organisasi. Budaya diartikan sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan serta dikembangkan oleh kelompok sebagai proses pembelajaran untuk mengatasi masalah termasuk masalah adaptasi eksternal dan internal yang akan dipraktikkan di dalam organisasi dan kemudian diwariskan kepada anggota-anggota organisasi sebagai suatu cara untuk dapat memahami secara tepat, memikirkan dan merasakan berbagai hal yang terkait dengan persoalan-persoalan yang dihadapi (Pabundu Tika, 2008:3). Setiap organisasi memiliki keunikan/ciri khas. Keunikan tersebut ada yang dapat diamati seperti gedung, logo, seragam yang dikenakan maupun lambang-lambang yang diusung suatu organisasi. Namun ada hal lain yang tidak dapat diamati secara langsung. Membutuhkan pengamatan secara mendalam dan perlu keterlibatan agar dapat memahami latar belakang dari budaya yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Setiap aspek perilaku selalu responsif terhadap pengamalan yang diperoleh melalui proses belajar. Setiap perilaku seseorang dalam organisasi yang mencakup kesetiaan, keprihatinan terhadap tujuan, prestasi kerja dan perasaan aman merupakan hal-hal yang dipelajari melalui pengalaman (Adam Ibrahim 2010:49).

Fakultas Seni Rupa dan Desain Universitas Kristen Maranatha yang saat ini akan memasuki usia delapan belas tahun, yang bila dilihat dari umur memasuki masa dewasa muda. Masa yang penuh energitas, kreativitas dan masa ingin mencari dan menemukan berbagai inovasi agar dapat menjadi salah satu Fakultas Seni Rupa terbaik di Indonesia serta memiliki reputasi internasional. Saat ini Fakultas Seni Rupa dan Desain Universitas Kristen Maranatha yang untuk selanjutnya dalam tulisan ini akan disingkat menjadi FSRD UK Maranatha memiliki 5 program studi yaitu

1. Program Seni Rupa Murni
2. Program D3 Fashion Desain
3. Desain Komunikasi Visual
4. Desain Interior
5. Program Arsitektur

Kelima program yang dimiliki tersebut memiliki keunikan namun juga “kesatuan” melalui mata kuliah tertentu yang melibatkan semua mahasiswa. Mahasiswa dari kelima program studi melakukan kolaborasi serta mendapatkan mata kuliah yang sama yang



disebut dengan PSRD. Dalam mata kuliah kolaborasi mahasiswa akan bersama-sama melakukan proyek. Proyek tersebut harus diwujudkan dalam karya nyata selain itu juga mereka terlibat bersama dalam berbagai kepanitiaan dengan penekanan terbesar adalah pada pembuatan karya, produk yang kemudian dipamerkan. Selama dua tahun berturut-turut salah satu dari program studi yaitu Desain Interior mendapatkan hibah PPKM (tahun 2021 dan tahun 2022). Pada tahun 2021 bahkan menerima dua penghargaan yaitu sebagai perguruan tinggi peserta PPKM dengan kemajuan aktivitas tertinggi (liga 2) anugrah Diktiristek dan perguruan tinggi peserta PPKM dengan pengelolaan terbaik (liga 2) dan sudah melaksanakan proses visitasi akreditasi internasional oleh Agency for Quality Assurance by Accreditation of Study Programs yang berbasis di Jerman. Dengan hibah yang diperoleh maka banyak program yang dilakukan dengan menyandingkan dana fakultas dan dana hibah. Berbagai program tersebut tidak hanya untuk FSRD tetapi juga untuk universitas dan juga untuk masyarakat. Sementara itu program D3 Desain Fashion sudah memperoleh akreditasi unggul dan sedang proses ke D4. Jurusan Desain Komunikasi Visual, Jurusan Seni Rupa Murni dan Jurusan Arsitektur sebagai program studi yang bungsu dan belum ada lulusan sudah memperoleh akreditasi B.

Sebagai organisasi yang bergerak di dalam pendidikan maka peran FSRD UK Maranatha tidak sekedar berjalan atau tidaknya organisasi tetapi bagaimana nilai-nilai kebangsaan menjadi pilar di dalam menjalin relasi, berinteraksi antara dosen, dosen dengan tenaga administrasi, tenaga administrasi dengan tenaga administrasi serta hubungan dosen, tenaga administrasi dengan mahasiswa. Nilai-nilai kebangsaan yang dimiliki menjadi salah satu pendorong untuk maju dan melaju menjadi yang terbaik. Nilai-nilai kebangsaan menjadi daya pendorong bagi setiap orang yang terlibat serta menjadi dorongan bertumbuh dan berkembang. Budaya organisasi sangat beragam karena bervariasinya sumber daya manusia baik dilihat dari gender, ras, suku, umur, tingkat pendidikan maupun pengalaman serta latar belakang budayanya (Wibowo, 2021:3). Berbagai upaya harus terus dilakukan untuk menuju internasionalisasi bagi semua program studi dan untuk itu perlu kreasi dalam mendorong peningkatan kinerja dosen dan administrasi. Lulusan siap pakai untuk pangsa pasar dalam dan luar negeri. Mahasiswa FSRD UK Maranatha yang saat ini berjumlah sekitar lima ratus orang juga berasal dari berbagai etnis, suku, budaya dan agama. Kemampuan mensinergikan seluruh budaya yang ada akan menjadi kekuatan di dalam membangun budaya organisasi, sebaliknya kelalaian dalam mensinergikan beragam budaya dapat menjadi hambatan di dalam mewujudkan tujuan organisasi. Memang terkadang adakalanya pemimpin mempunyai keraguan tentang perubahan organisasi, sebab ada juga usaha perubahan yang dilakukan mengalami kegagalan, namun tidak dapat dihindari dan menjadi suatu keharusan bahwa budaya organisasi perlu mengikuti perubahan dan perkembangan zaman (Wibowo, 2021:4). Masalah mendasar yang dialami dalam mengembangkan budaya organisasi adalah sumber daya manusia, oleh karena itu diperlukan pemimpin yang memiliki wawasan budaya, yang biasa disebut dengan *cultural leader*.

## **METODE**

Metode yang diaplikasikan seyogyanya menunjang terwujudnya kesadaran, kecerdasan, kecakapan, dan partisipasi warga negara secara demokratis berdasarkan nilai-nilai Pancasila (Ahmad Jamalnong, 2020:4). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang mencakup wawancara secara mendalam dengan gereja pendukung,



keluarga Pendiri Universitas Kristen Maranatha, Dekan pertama Fakultas Seni Rupa dan Desain, Dekan yang sedang menjabat, Wakil Dekan, Kepala Program Studi, Dosen senior, Dosen muda, tenaga administrasi dan mahasiswa. Selain itu dilakukan juga penyebaran kuesioner yang ditujukan kepada dosen, tenaga administrasi, himpunan mahasiswa dan mahasiswa sebagai upaya *cross check* dengan hasil wawancara dan studi literatur. Hasil wawancara tersebut kemudian ditabulasi, dicoding, ditarik simpulan, serta disandingkan dengan studi pustaka agar dapat diperoleh hasil yang valid. Pedoman wawancara disiapkan sebagai acuan, dan wawancara dibagi dua yakni dalam bentuk tertutup dan terbuka. Wawancara tertutup bertujuan mendapatkan jawaban singkat, jelas, dan padat. Wawancara terbuka untuk mendapatkan berbagai pandangan, perasaan, dan pemikiran bahkan pengalaman berbangsa dan bernegara menyangkut aspek ideologi, primordialisme berupa gerakan keagamaan atau religi, pluralisme, relasi antar umat beragama, dan etnocentrisme. Dalam pelaksanaannya pedoman wawancara tersebut berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi di lapangan. Wawancara dilakukan berulang sampai semua data dan informasi yang dibutuhkan terkumpul. Pencarian data melalui narasumber juga dilaksanakan melalui metode *focus group discussion* (FGD). Studi pustaka dilakukan dengan mengkaji dari berbagai sumber dokumen, kepustakaan, dan literatur. Reduksi data, memilah data merupakan langkah selanjutnya, sebab tidak semua informasi tersebut dapat dimasukkan atau dikategorikan ke dalam bagian dari penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai-nilai kebangsaan sebagaimana yang tertuang di dalam Pancasila dan Pendidikan Kewarganegaraan merupakan nilai yang digali dari kekayaan budaya sendiri. Nilai-nilai yang sudah hidup ratusan tahun yang lalu, dan menjadi bukti sejarah bahwa nilai-nilai tersebut menjadi salah satu perekat dan pengikat berbagai perbedaan yang ada menjadi satu yaitu Indonesia. Keberagaman bukan sebagai ancaman tapi justru sebagai suatu kekayaan. Pendidikan Kewarganegaraan akan dapat mendidik warga negara yang baik melalui strategi pembelajaran yang mampu menawarkan kepada peserta didik berbagai kemungkinan dan pilihan (Kalidjernih, 2009:106). Dengan belajar mengidentifikasi fenomena yang nyata dalam kehidupan berorganisasi maka pemahaman akan lingkungan serta kemampuan melakukan sinergitas dan harmonisasi dari semua pihak yang terlibat menjadi suatu kekuatan yang besar dalam membangun organisasi. Kemauan untuk hidup berdampingan/ rela bersatu yang didasarkan pada dialektika sejarah dan kesamaan visi serta kepentingan masa depan dengan nilai-nilai persamaan, keadilan, demokrasi yang disandingkan dengan nilai-nilai ketuhanan dan persatuan (Syafuan Rozi Soebhan dkk, 2017). Kebenaran tertinggi hanyalah yang berasal dari *causa prima*, yakni kebenaran yang berasal dari Tuhan. Tuhan menciptakan manusia sebagai makhluk yang sempurna dan sekaligus terbatas dan menciptakan manusia dengan kemampuan yang berbeda-beda sehingga dengan kemampuan yang berbeda tersebut memiliki kebutuhan untuk saling bekerjasama, saling melengkapi (Muhammad Erwin, 2017:189). Setiap organisasi yang ada, adalah bagian dari organisasi negara yang keberadaannya tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai yang diusung negara. Nilai-nilai tersebut sebagaimana yang tertuang dalam Pancasila dan UUD 1945. Keberadaan semua organisasi menginduk pada nilai-nilai tersebut yang kemudian disebut sebagai nilai-nilai kebangsaan. Ricey dalam Wuryan



& Syaifullah (2008:130) mengemukakan ada enam kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh setiap warga negara yaitu: (1) kemampuan memperoleh informasi dan menggunakan informasi, (2) membina ketertiban, (3) membuat keputusan, (4) berkomunikasi, (5) menjalin kerjasama, dan (6) melakukan berbagai macam kepentingan secara benar. Pendapat senada disampaikan oleh Muhammad Erwin (2017) yang memilah kompetensi warga negara menjadi tiga yaitu (1) *civic knowledge* yakni memiliki pengetahuan tentang kebangsaan dan kewarganegaraan, (2) *civic dispositions* yakni mampu menerapkan/mengimplementasikan pengetahuan yang telah diperoleh dalam kehidupan sehari-hari, dan (3) *civic skills* yakni mampu mengaplikasikan pengetahuan dalam bentuk keterampilan yang berguna bagi orang banyak dalam bentuk pembuatan kebijakan publik melalui lembaga legislatif, atau dapat melakukan pengawasan terhadap jalannya pemerintahan melalui berbagai aktivitas lembaga swadaya masyarakat. Setiap kebijakan yang diambil dan diputuskan mengacu pada nilai-nilai kebangsaan. Nilai-nilai tersebut kemudian diturunkan pada nilai-nilai organisasi. Dengan kata lain bahwa nilai-nilai FSRD UK Maranatha didasarkan pada nilai kebangsaan yang mewujudkan pada bergerak bersama, maju bersama dan memberi ruang serta kesempatan kepada semua dosen, karyawan untuk berkarya dan berprestasi. Pimpinan memberlakukan kesempatan yang sama. Tidak didasarkan pada kedekatan (nepotisme), kesamaan suku, daerah atau agama tetapi pada kemampuan dan kompetensi. Prinsip keadilan juga dijunjung tinggi begitu juga aspek pemerataan di lingkungan FSRD. Pemerataan antara lain dalam mengikuti seminar untuk dalam dan luar negeri. Aspek prioritas dalam penggunaan dana dikaitkan dengan kepengurusan jabatan fungsional (Jafung). Sampai saat ini nilai-nilai tradisional Indonesia mampu untuk menjadi dasar yang memadai untuk mencapai modernitas dan bahwa asumsi umum yang mempertentangkan tradisi dan modernitas tidaklah selalu benar seperti yang dikemukakan oleh Joseph G. Gusfield dalam Ekadarma Putra bahwa kerinduan untuk hidup modern dan kerinduan untuk memelihara tradisi menjiwai kehidupan dan gerakan dalam bangsa-bangsa baru. Dan ini ternyata berfungsi sebagai ideologi dan tidaklah selalu berada dalam konflik dan upaya modernitas tergantung pada kebangkitan ideologis dari tradisionalisme (2017:170-171). Kesadaran bahwa tiap orang diterima merupakan suatu kebutuhan. Tidak terkecuali dalam suatu organisasi. Anggota organisasi majemuk. Wajib untuk saling menerima. Penerimaan dan diikutsertakan dalam berbagai aktivitas organisasi menumbuhkan semangat dan rasa percaya diri serta bercitra diri tinggi serta bersikap terbuka (Andar Ismail, 2019:2-3). Saling terima dalam kebhinekaan menjadi salah satu esensi dan urgensi dari pendidikan kewarganegaraan. Berdamai dan berbagi peran sesuai dengan *job description* serta upaya meningkatkan kreativitas dalam melaksanakan tridarma perguruan tinggi merupakan satu hal yang menyatu dengan profesi seorang dosen. Sebaliknya meningkatkan kemampuan administrasi dengan menggunakan kemajuan teknologi dan informasi melekat pada diri semua tenaga administrasi. Dengan berdamai dan berbagi maka kesuksesan yang saat ini diraih tidak hanya untuk saat ini tetapi juga bagi keberlangsungan organisasi. Secara detail dan teknis dapat dikatakan bahwa di dalam melakukan tugas sehari-hari bukan karena terjebak dalam rutinitas kampus tetapi bagaimana untuk tetap menjaga dan memelihara sikap saling membantu, saling menghargai, saling berdamai manakala ada gesekan, temukan solusi/jalan keluar tidak berketat pada siapa yang salah sehingga kehidupan organisasi yang saling berpadu dapat diwujudkan (Andar Ismail, 2019:11). Dalam perjalanan suatu organisasi konflik pada dasarnya tidak dapat dihindari. Tetapi



siapapun yang menjadi pimpinan/atasan, bagaimanapun situasi kantor, fakultas, program studi apakah susah atau senang, berat atau ringan, nyaman atau tidak nyaman namun yang utama untuk setiap orang dapat berkembang adalah memiliki kompetensi dan karakter. Sebab di tingkat apapun kita berada perlu menerapkan karakter (Badudu, 2019:203). Pendidikan kewarganegaraan disebut juga sebagai mata kuliah pengembang kepribadian. Soekarno sebagai bapak pendiri bangsa menegaskan bahwa bangsa ini harus dibangun dengan mendahulukan pembangunan karakter (*character building*) karena penekanan dalam mata kuliah pendidikan karakter adalah aspek afektif yaitu yang menyangkut sikap, moral dan perilaku. Oleh sebab itu pendidikan kewarganegaraan sebagai mata kuliah pengembangan karakter menjadi salah satu mata kuliah wajib. Karakter yang dikembangkan dalam dunia pekerjaan antara lain adalah (1) antusiasme/*enthusiasm*, dipahami melakukan usaha terbaik dengan sikap yang benar dalam setiap tugas dan situasi, (2) daya tahan/*endurance*, daya tahan dipahami sebagai mampu menjaga hati tetap benar dan melakukan yang terbaik saat menghadapi tekanan atau kesulitan. Mereka yang memegang prinsip daya tahan maka setiap kali ada tekanan atau kesulitan dimaknai sebagai upaya menambah energi, menjadi lebih tabah dan tidak menggerutu. Semakin kuat daya tahan maka akan semakin eksis dan semakin maju, (3) kerajinan/*diligence* diartikan sebagai penggunaan waktu dan kemampuan semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tanggung jawab dan dilakukan dengan senang hati, (4) kerendahan hati/*humility* diartikan sebagai sikap yang mengakui bahwa seluruh keberadaan dan kemampuan serta pencapaian merupakan pemberian atau yang didukung oleh orang lain. Kerendahan hati mengantar seseorang pada kesuksesan tanpa mengabaikan keterlibatan Tuhan dan orang-orang yang sudah membantu dan mendampingi, (5) Ketulusan/*sincerity* yakni melakukan hal yang benar dengan motif yang benar di hati (Badudu, 2019: 205-234).

## Result

Budaya organisasi yang terus mengalami perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi adalah harapan dan kondisi ideal. Sayangnya perubahan tersebut tidak selalu berjalan mulus karena menyangkut manusia sebagai bagian inti dari budaya organisasi. Manusia bergabung di dalam organisasi telah memiliki budaya atau tradisi yang diperoleh dari keluarga dan bahkan sudah diwariskan secara turun temurun. Oleh karena itu cenderung memandang bahwa budaya sendiri dianggap lebih baik daripada budaya lain. Akibatnya dari dalam diri timbul penolakan terhadap budaya organisasi dimana yang bersangkutan bekerja. Berbicara perubahan budaya tidak dapat dilepaskan dari perubahan pola pikir. Perubahan pola pikir hanya dapat dilakukan apabila tumbuh kesadaran bahwa perubahan yang dilakukan dapat memberi peluang untuk menciptakan keunggulan. Perubahan budaya tidaklah bersifat alami dan memerlukan perubahan yang sepadan dalam sikap, perilaku dan nilai-nilai. Nilai-nilai (*values*) merupakan sesuatu yang penting untuk dipelajari.

Pemahaman akan nilai-nilai yang diusung merupakan dasar untuk memahami sikap, motivasi karena pada dasarnya nilai-nilai mempengaruhi persepsi (Wibowo, 2014: 35). Nilai-nilai yang dianut oleh organisasi akan dijadikan sebagai acuan oleh seluruh anggota organisasi. Oleh sebab itu setiap individu yang bergabung pada organisasi tertentu perlu mengerti, memahami sekaligus menjadi pelaku. Perilaku atau *outcomes* tertentu lebih



disukai daripada yang lainnya sehingga adakalanya nilai-nilai dapat menutupi rasionalitas dan objektivitas. Nilai-nilai bersifat motivasional. Ada sepuluh nilai-nilai yang mengarahkan perilaku dan mengidentifikasi mekanisme motivasional mendasari nilai-nilai.

Tabel 2.1 Defisi nilai-nilai menurut Schwartz dalam Wibowo (2014:37)

No.	Nilai	Definisi dan dasar motif
1	Power	Status sosial dan prestise, kontrol atau dominasi terhadap orang dan sumber daya ( <i>social power, authority, wealth</i> )
2	Achievement	Sukses personal dengan mendemonstrasikan kompetensi menurut standar sosial ( <i>successful, capable, ambitious, influential</i> )
3	Hedonisme	Kesenangan, kenikmatan, dan kepuasan bagi diri sendiri ( <i>pleasure, enjoying life</i> )
4	Stimulation	Kegembiraan, kesenangan terhadap sesuatu yang baru dan tantangan dalam hidup ( <i>daring, a varied life, an exciting life</i> )
5	Self-direction	Berpikir dan bertindak bebas memilih, menciptakan, mengeksplorasi ( <i>creativity, freedom, independent, curious, choosing own goals</i> )
6	Universalism	Saling pengertian, apresiasi, toleran dan proteksi semua orang ( <i>broadminded, wisdom, social justice, equality, a world at peace, a world of beauty, unity with nature, protecting the environment</i> )
7	Benevolence	Perlindungan dan peningkatan kesejahteraan orang dengan siapa sering melakukan kontak personal ( <i>helpful, honest, forgiving, loyal, responsible</i> )
8	Tradition	Menghargai komitmen dan penerimaan kebiasaan dan gagasan yang diberikan budaya tradisional atau agama ( <i>humble, accepting my portion in life, devout, respect for tradition, moderate</i> )
9	Conformity	Mengendalikan tindakan, kecenderungan dan gerak hati yang mungkin mengganggu atau merugikan orang lain dan melanggar harapan atau norma sosial ( <i>politeness, obedient, self-dicipline, honouring parents and elders</i> )
10	Security	Keamanan, harmoni, dan stabilitas masyarakat, hubungan dan tentang diri sendiri ( <i>family security, national security, social order, clean, reciprocation of favours</i> )

Dalam tabel di atas tergambar ada nilai-nilai yang mendukung hubungan yang sangat kuat dan bersifat positif namun juga ada nilai-nilai yang dapat menimbulkan konflik. Oleh sebab itu kita mengenal ada yang disebut konflik nilai. Konflik nilai ini ada hubungannya dengan sikap, kepuasan kerja, *turnover* kinerja dan perilaku kontra produktif. Konflik ini bisa terjadi di antara orang dengan orang dan antara orang dengan organisasi (Kreitner dan Kinicki 201:155). Kinerja dipengaruhi oleh persepsi dan sikap kerja serta kemampuan atau *ability*. Kemampuan berdampak pada *job performance* atau kinerja. Berikut ini beberapa faktor yang menjadi tindak lanjut dalam pembahasan;

#### 1. Relevansi Nilai Nilai Kebangsaan Yang Tertuang Dalam Pancasila dan UUD 1945

Pembahasan mencakup pada gabungan antara kuesioner yang disebar dengan hasil wawancara. Relevansi nilai nilai kebangsaan yang bersumber dari nilai nilai kebangsaan yakni Pancasila dan UUD 1945 secara garis berdasar disampaikan bahwa (1) nilai religius yang dindikasikan dengan percaya pada Tuhan yang maha esa, sikap saling menghargai, saling menghormati antara pemeluk agama yang berbeda, saling bekerjasama hidup



rukun, sera memberi kebebasan pada para pemeluk agama untuk memeluk dan menjalankan agama kepercayaan sudah terlaksana dengan baik. Dengan bangga dapat dilihat melalui ucapan selamat dari masing masing personal kepada para dosen, tenaga kependidikan saat merayakan hari besar keagamaan. Ucapan selamat tersebut ada yang disampaikan secara langsung maupun melalui media khususnya melalui whatsapp group. FSRD dalam relasi antar umat beragama menggambarkan sebagai miniatur Indonesia. Perayaan terhadap hari besar keagamaan juga diberi ruang yang sama untuk merayakannya. Mahasiswa dilibatkan juga terlibat dalam kegiatan tersebut sesuai dengan agama dan keyakinannya, (2) Nilai kemanusiaan merupakan relasi yang mengusung nilai nilai kemanusiaan. Nilai kemanusiaan tersebut terlihat dari sikap dan tindakan yang mengakui bahwa manusia itu memiliki hak, derajat dan harkat derajat yang sama. Tingkat pendidikan, latar sosial maupun agama tidak menjadi penghalang dalam mengakui kesamaan hak, derajat dan martabat yang sama. Sikap tenggang rasa dikembangkan dengan memberikan dispensasi kepada mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan kampus. Baik itu kegiatan akademik maupun non akademik, termasuk saat akan menjadi panitia keagamaan yang diyakini oleh mahasiswa yang bersangkutan. Demikian juga sikap tenggang rasa dan mempunyai nilai yang diusung oleh FSRD yaitu nilai integriti, care dan excellent (kesemua nilai ini pada dasarnya juga merupakan nilai universal yang tidak bertentangan dengan nilai nilai Pancasila dan nilai nilai UUD 1945), (3) nilai produktivitas mengacu pada sikap dan spirit yang harusnya dimiliki oleh semua elemen bangsa. Melalui produktivitas menunjukkan adanya kemauan dan kesempatan berkarya dan melalui karya karya tersebut mampu mendorong pada kemajuan dan kemakmuran bangsa. Agar dapat melakukan produktivitas maka diperlukan sarana dan prasarana agar mampu mendorong kreatifitas, (4) nilai keseimbangan mengusung pentingnya harmonisasi yaitu keseimbangan di dalam menjalankan hak dan kewajiban dengan tidak memaksakan kehendak dan juga adanya keseimbangan kebutuhan jasmani dan rohani, (5) nilai demokrasi mengacu pada kedaulatan di tangan rakyat artinya setiap rakyat punya andil dan peran di dalam penyelenggaraan negara. Dalam nilai demokrasi ini juga menggambarkan pada nasionalisme atau cinta tanah air, memiliki semangat patriotisme, bersama mewujudkan kesejahteraan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia dengan tetap memegang prinsip semboyan Bhineka Tunggal Ika (6) Nilai ketaatan Hukum dengan mengusung dan mengingat bahwa negara Indonesia adalah negara hukum. Jadi setiap orang harus taat hukum. Untuk point point yang telah disebutkan di atas dalam penelitian ini melalui pengamatan, wawancara menunjukkan bahwa nilai nilai kebangsaan telah terealisasi dengan baik. Kesadaran dalam melaksanakan nilai nilai kebangsaan tidak ada keraguan. Semua menyadari bahwa hidup dalam keberagaman adalah suatu keindahan dan sesuatu yang sudah given.

## 2. Faktor Faktor Penghambat Membangun Budaya Organisasi Tangguh

Membangun budaya organisasi memerlukan upaya yang terus menerus. Tidak ada budaya organisasi yang instant. Perlu proses dan upaya. Peran pendiri organisasi sangat penting dalam meletakkan dasar dari budaya organisasi yang didirikan. Para pendiri dalam menentukan budaya organisasi (BO). Dari klarifikasi dari jawaban pada kuesioner ditemukan beberapa point yang menunjukkan kesamaan jawaban namun ada pula perbedaan jawaban antara kuesioner dengan hasil wawancara. Metode kuesioner dan wawancara dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan jawaban yang akurat. Selain

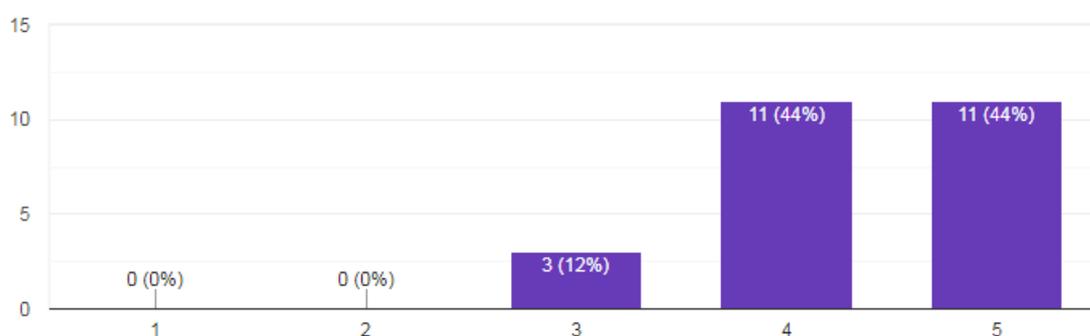


itu ada juga perbedaan pandangan, atau rasa yang dikemukakan antara tenaga pendidik (dosen) dengan tenaga kependidikan (dosen) begitu juga halnya dengan mahasiswa yang dalam hal ini adalah mahasiswa yang terlibat aktif di dalam himpunan. Untuk alumni belum dilakukan secara khusus tetapi kepada dosen yang alumni dari FSRD sudah dilakukan dan hal itu merupakan bagian dari dosen. Berikut ini diuraikan jawaban dari kuesioner yang disebarluaskan beserta dengan hasil wawancara kepada dosen dan pejabat struktural yang ada di lingkungan FSRD terkait dengan budaya organisasi terutama yang menyangkut perasaan, penerimaan serta apresiasi yang sudah mereka rasakan, nikmati dan amati.

Apakah Bapak/Ibu senang bekerja di FSRD



25 responses



Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa sebanyak 44% menyatakan sangat senang dan jumlah ini sama dengan yang menyatakan senang. Yang menarik bahwa belum mencapai lima puluh persen yang benar benar senang bekerja di FSRD. Perbedaan kata senang dan sangat senang memang tipis, namun dapat disimpulkan bahwa perasaan sangat senang menunjukkan suatu kondisi yang kondusif di dalam bekerja sedangkan kata senang mengacu pada masih perlunya ada hal hal yang perlu ditingkatkan, walaupun secara spesifik belum tampak di dalam table. Oleh sebab itu dilanjutkan dengan wawancara berikut ini:

Jawaban lebih detail diperoleh melalui wawancara. Ternyata hasil tidak puas lebih banyak dari tenaga kependidikan. Alasan yang dikemukakan terkait dengan ketidakjelasan “karier” beberapa orang berpendapat sekali di tata usaha akan tetap menjadi tata usaha. Selain itu mereka juga menyampaikan tentang EJK (Ekivalensi Jam Kerja) yang sudah disosialisasikan tapi hingga saat ini belum direalisasikan. Kesempatan studi lanjut juga baru di tahun 2023 ini ada kejelasan namun disayangkan hanya diberikan bagi pegawai yang studi lanjut di Universitas Kristen Maranatha. Hal ini agak berat karena kuliahnya dilakukan pada malam hari berbeda dengan beberapa kampus di luar yang kuliahnya dilakukan hari Sabtu. Dua orang tenaga kependidikan memutuskan untuk melanjutkan kuliah di luar kampus Universitas Kristen Maranatha dengan konsekuensi harus membayar sendiri (menanggung biaya sepenuhnya) Program universitas ini padadasarnya baik. Mengingat saat ini sebagian besar tenaga kependidikan belum Sarjana. Harapannya dengan pemerataan kemampuan yang merata dapat memberikan layanan yang lebih baik bagi mahasiswa.



Sementara itu tingkat kepuasan Dosen secara umum tinggi. Dalam wawancara diperoleh jawaban bahwa tingkat kepuasan tersebut disebabkan antara lain kekompakan dan kerjasama antara dosen di tiap program studi relative dekat. Kepanitiaa dilakukan seimbang. Untuk kegiatan fakultas maka kepanitiaan melibatkan semua dosen yang ada di FSRD sementara untuk kegiatan prodi melibatkan dosen dosen prodi. Namun dari hasil wawancara juga terungkap bahwa dosen yang aktif dalam kepanitiaan belum errata sebagian kecil belum bersedia duduk sebagai kepanitiaan dan ada juga yang bersedia jadi panitia tetapi pekerjaannya belum maksimal. Sekalipun haya satu sampai dua orang mereka menyatakan ini sabagi catatan sebab yang namanya budaya kerja maka semua dosen harus terlibat. Faktor lain yang meningkatkan kepuasan atau rasa senang bekerja di FSRD adalah adanya Ekivalensi Jam Mengajar (EJM), apresiasi terhadap luaran yang jelas dan pengajuannya dapat dilakukan kapan saja dengan tetap memperhatikan semester yang sedang berjalan (laporan kegiatan dan luaran sebaiknya segera dilakukan). Ini menjadi salah satu penyemangat dalam melakukan Tridarma perguruan tinggi. Ketidakpuasan disampaikan adalah pengabdian masyarakat yang dilakukan secara individual melelahkan dan tidak sesuai apresiasi yang diberikan. EJM nya hanya satu tetapi laporan yang dibuat tidak berbeda dengan laporan EJM Mdgs maupun yang kewilyahan. Cara ini mengurangi peluang dosen untuk mengabdikan ilmunya kepada masyarakat. Mohon skema pengabdian yang personal/individual ini dapat ditinjau ulang.

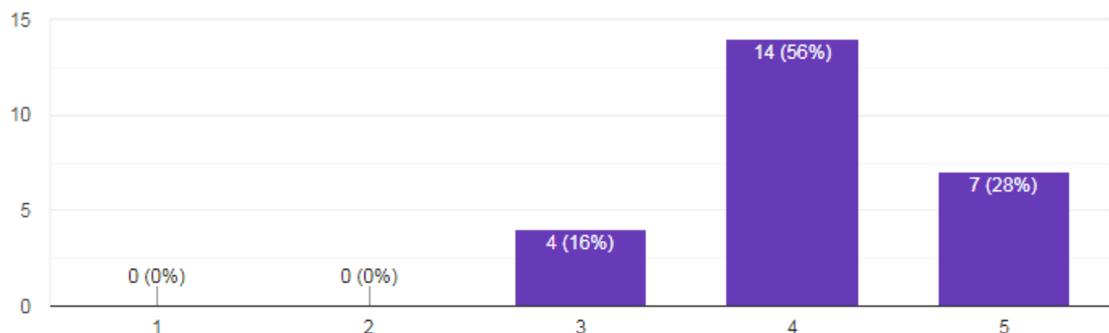
Hal apa yang paling menarik bagi Bapak/Ibu di FSRD

Hal yang paling menarik bagi dosen dan tenaga kependidikan di FSRD adalah kekompakan dari semua orang yang ada di FSRD. Sudah seperti keluarga. Tidak terasa ada gap. Apabila ada yang sakit semua guyub, ikut membantu. Saat acara rekreasi juga moment yang paling menyenangkan. Pameran yang dilakukan oleh Prodi selalu melibatkan semua bagian yang ada di fakultas. Apresiasi fakultas terhadap panitia yang diwujudkan dalam SK. Sekalipun bukan tujuan utama tetapi apresiasi kepanitiaan yang disetarakan dengan EJM (didasarkan pada besarnya lingkup kegiatan; local, nasional, internasional) anggapan bahwa semua orang yang bekerja berhak mendapatkan apresiasi sudah terwujud

Apakah Bapak/Ibu mengetahui visi dan misi FSRD



25 responses



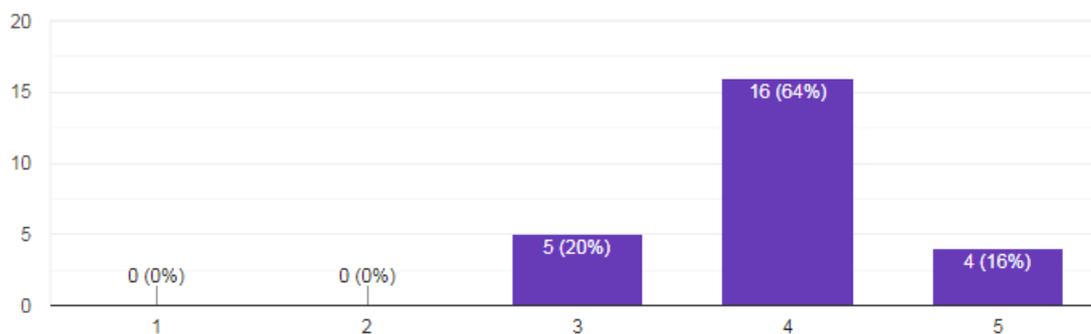


Menggembarakan membaca hasil kuesioner karena ternyata yang mengisi kuesioner mengetahui visi dan misi FSRD. Sekalipun tidak dapat menyebutkan secara lengkap visi dan misi tetapi mereka dapat membahasakan dengan bahasa sendiri tanpa mengubah makna dari visi dan misi. Mereka bahkan bisa menyebutkan contoh-contoh dari implementasi misi FSRD. Untuk mensosialisasikan misi dan visi pihak universitas menghimbau agar sebelum rapat visi dan misi ditayangkan dan dibaca secara bersama-sama namun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya. Masih ada kegiatan rapat yang diawali doa tetapi tidak dilanjutkan dengan membaca visi dan misi FSRD secara bersama-sama. Berdoa sebelum rapat dan doa setelah rapat selesai kegiatan sudah membudaya. Semua dosen yang diwawancara menyampaikan hal tersebut dan pandangan mereka terkait hal ini sangat baik sebab sebagai orang yang beragama memang sebaiknya sebelum kegiatan kita berdoa begitu pun setelah kita selesai kegiatan.

Apakah program-program sudah dilaksanakan sesuai dengan yang seharusnya



25 responses



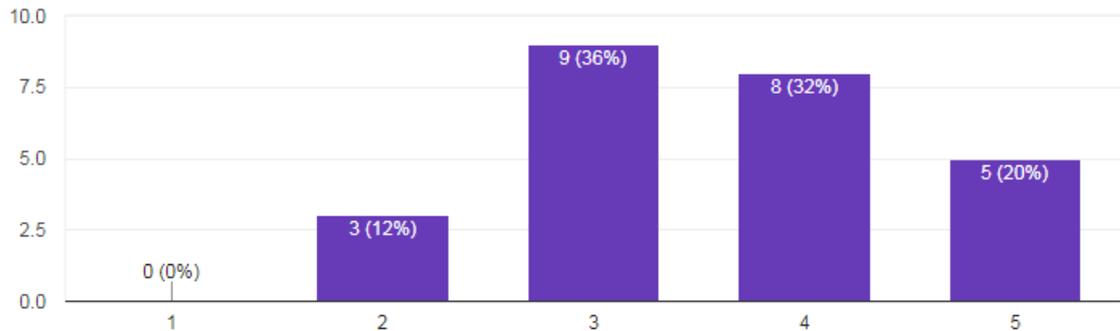
Sebagian besar program sudah dilakukan. Sesuai dengan informasi di awal. Dalam perkembangannya bahkan ada beberapa program yang sebenarnya tidak direncanakan tetapi dilakukan karena dianggap penting dan terkait dengan kondisi yang terjadi dalam perjalanan FSRD. Sebagai contoh disebutkan adanya program penghargaan terhadap alm Tjuru yang merupakan salah satu dosen FSRD yang Tuhan panggil dan sebagai penghargaan terhadap beliau dilakukan pameran karya karya almarhumah bekerjasama dengan pihak keluarga sekaligus diberikan tanda kasih sebagai wujud apresiasi FSRD. Jadi program memang dibuat jadi acuan tetapi dalam kenyataannya tetap bersifat fleksibel. Demikian juga halnya dengan Prof Sabana yang menjadi salah satu Dosen FSRD. Setelah Beliau pensiun dari ITB kemudian bergabung dengan FSRD. Dalam satu kesempatan Beliau berharap diberikan ruang untuk melakukan pameran Tunggal. Setelah dilakukan pembentukan panitia, melaksanakan rapat maka acara tersebut digelar dengan melibatkan sahabat sahat dari berbagai negara. Hal ini juga terbuka bagi kegiatan seminar yang dipandang perlu dan memberi manfaat yang besar bagi mahasiswa, dosen, atau tenaga kerumahtanggaan maka dapat digelar. Dalam penyusunan RPKA memang selalu sudah dianggarkan untuk beberapa program yang mungkin dibutuhkan (ada dana cadangan)



### Menurut Bapak/Ibu apakah logo FSRD sudah mewakili identitas



25 responses

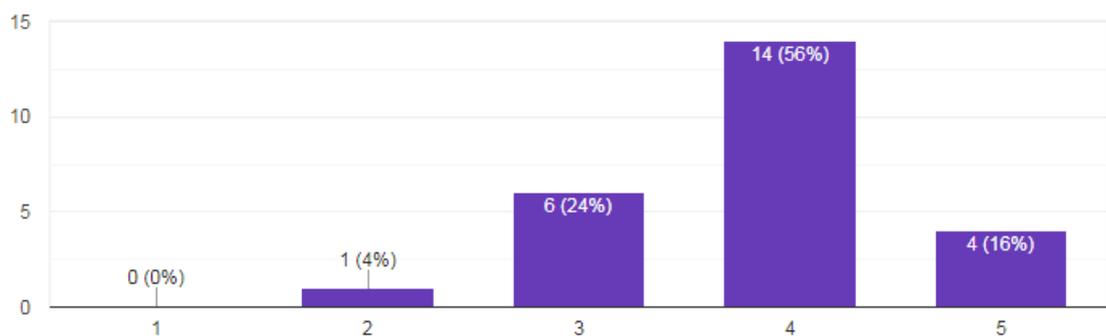


Logo FSRD secara spesifik belum mewakili identitas. Karena logo tersebut sifatnya masih umum. Mengacu kepada logo universitas. Jadi belum dapat dikatakan mewakili fakultas. Seharusnya logo FSRD ditinjau dan dikaji lagi sehingga dengan melihat logo FSRD sebagai visualisasi dari FSRD dapat dilihat secara langsung

### Apakah nilai-nilai ICE sudah terlaksana di FSRD



25 responses



Nilai nilai ICE belum sepenuhnya terlaksana di FSRD. Integrity misalnya masih ditemukan adanya karyawan yang tidak berkata jujur, tidak menepati janji. Sementara itu masih ditemukan adanya tenaga administrasi yang tidak ada di tempat pada jam kerja, tanpa menginformasikan kepada rekan kerja maupun pada pimpinannya. Ini beberapa catatan dari hasil wawancara yang dilakukan kepada Dosen maupun tenaga administrasi terkait dengan nilai integritas. Harapan yang disampaikan agar ada pengawasan terhadap tenaga administrasi sehingga apabila dibutuhkan oleh Dosen maupun oleh mahasiswa



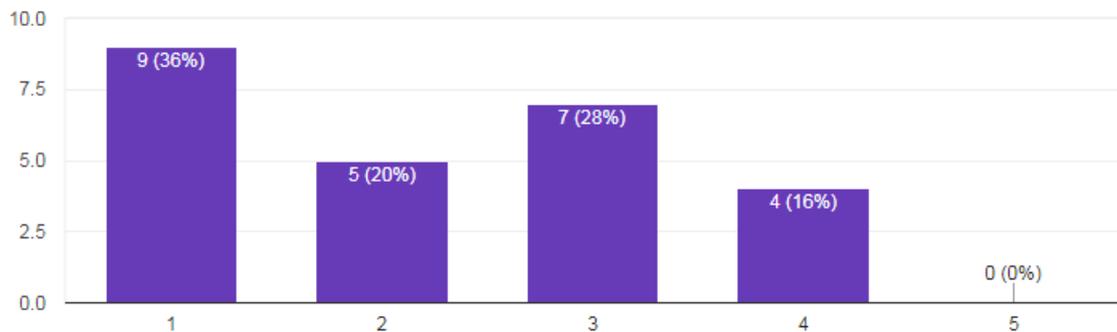


Pemimpin pastinya memiliki mimpi yang akan diraih atau dicapai bersama dengan seluruh bagian yang ada di FSRD. Pemimpin yang dipandang berhasil adalah pemimpin yang memberdayakan. Pemimpin yang futuristic, melihat setiap tantangan sebagai peluang. Pemimpin yang juga memberi ruang dan kesempatan bagi setiap orang untuk mengembangkan dirinya. Selama ini prinsip keadilan sudah dirasakan. Keadilan mengikuti pelatihan, workshop dan juga studi lanjut. Di FSRD komunikasi antara Dekan dengan kaprodi (PJS) dilakukan secara rutin. Minimal satu kali dalam satu minggu dilakukan komunikasi. Komunikasi dapat secara online (lewat WA group) atau bila dipandang perlu dilakukan secara offline.

Apakah Bapak/Ibu pernah ditegur pimpinan (Dekan, WD, Kaprodi)



25 responses



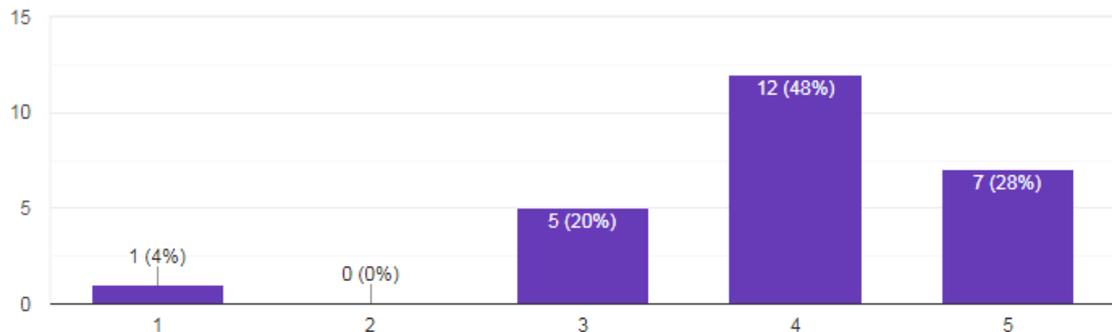
Ditegur karena urusan pekerjaan adalah hal yang biasa. Setiap pekerjaan pasti ada target yang akan dicapai. Target tersebut kemudian diturunkan ke dalam strategi dan diatur Langkah Langkah untuk mencapainya. Pencapaian tersebut dapat tercapai apabila di dalamnya ada sinergi. Ada pembagian tugas yang jelas, timeline termasuk job description. Apabila salah satu dari team tidak melaksanakan tugasnya pasti memang akan ditegur. Teguran tersebut diharapkan dapat menumbuhkan motivasi. Motivasi internal. Yaitu dorongan yang timbul dari dalam diri untuk melakukan setiap tugas dengan penuh tanggung jawab. Bekerja bukan karena diawasi tetapi bekerja karena itu adalah hidup yang sesungguhnya. Oleh sebab itu setiap teguran yang disampaikan atasan dibuat sedemikian rupa agar teguran tersebut tidak “mengancam” tetapi menyadarkan dan juga membangun karakter



### Apakah Bapak/Ibu pernah menyampaikan gagasan



25 responses

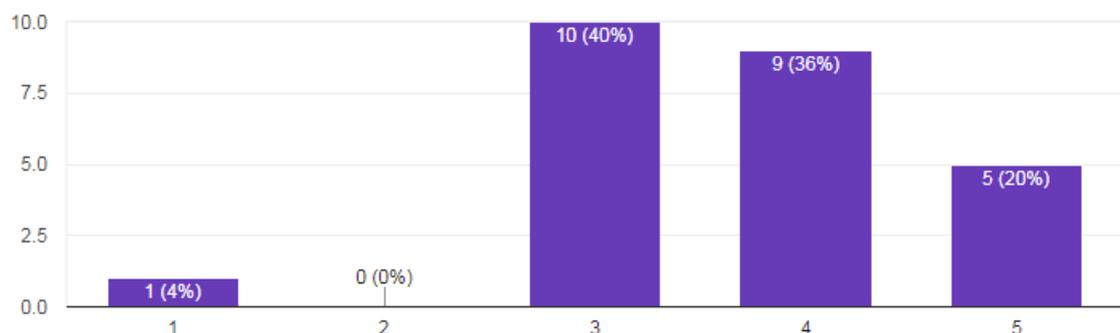


Rapat merupakan salah satu sarana yang terbuka untuk setiap bagian yang terlibat di dalam rapat untuk menyampaikan gagasan. Gagasaan tersebut beragam. Ada gagasan yang disampaikan terkait dengan penyelenggaraan kegiatan. Di FSRD panitia pelaksana setiap kegiatan diupayakan agar panitianya saling berganti. Namun kenyataannya tidak selalu mudah. Ada saja yang tidak bersedia jadi panitia. Atau ada yang mau jadi panitia tetapi merasa terpaksa. Sehingga sulit mendapat kan ide dari mereka. Yang terjadi mereeka menunggu instruksi. Melakukan sesuai instruk/petunjuk. Tetapi di sisi lain FSRD mempunyai SDM yang cekatan, cepat dan tanggap. Sayangnya energinya tterkurus bila melakukan banyak kegiatan dalam waktu bersamaan dan tentu saja hasil yang diharapkan menjadi tidak maksimal. Selain di dalam rapat gagasan biasanya ditunggu saat membuat Reencana Strategis, maupun saat Menyusun program kerja. Tidak smua gagasan diterima. Setiap gagasan dikaji bersama, ditimbang baru kemudian diputuskan untuk diterima, atau ditunda atau ditolak.

### Apakah gagasan tersebut direspon oleh pimpinan



25 responses



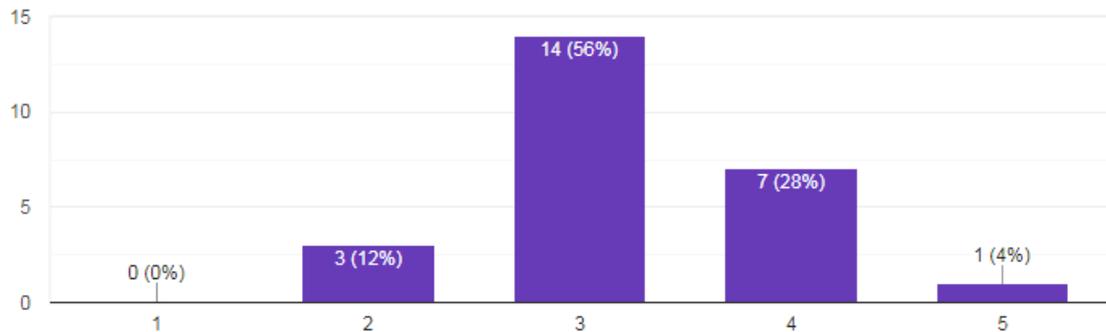
Pada bagian atas dalam tulisan ini telah disinggung bahwa gagasan akan direspon tetapi ada prosedur dan tahapan termasuk pertimbangan pertimbangan sebelum suatau gagasan diterima menjadi bagian yang akan dilakukan di FSRD



Apakah Bapak/Ibu menerima perubahan (aturan tentang EJM, BKD, jam lembur) dengan senang



25 responses

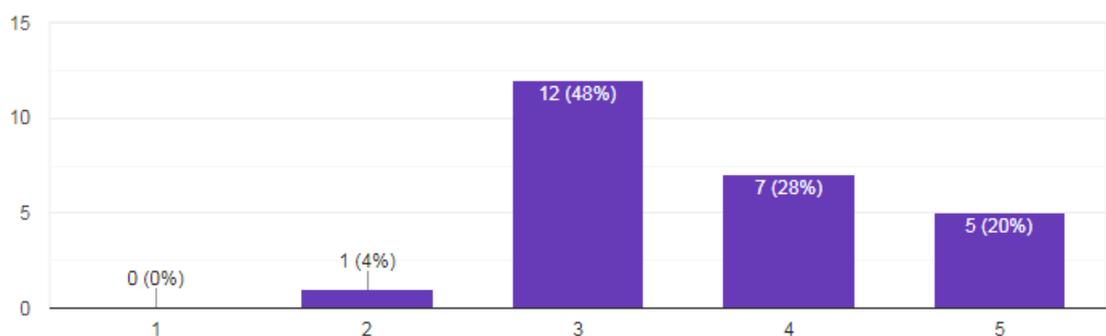


Sebagian besar menjawab ragu ragu. Alasannya perubahan tersebut memiliki konsekuensi. Harus belajar lagi. Keluar dari zona nyaman. Terkadang sesuatu yang sudah susah payah dikerjakan ternyata ada perubahan lagi. Ini sungguh menyita waktu dan tenaga. Untuk jam lembur diberlakukan bagi tenaga administrasi tetap dan tenaga kerumahtanggan tetap. Jam lembur tersebut dibayarkan sesuai dengan aturan yang berlaku. Namun dari hasil wawancara diperoleh jawaban tidak semua merasa senang saat harus lembur karena mengorbankan waktu bersama keluarga. Pada saat akan pameran sulit menghindari untuk tidak lembur sebab akan memasang panel dan karya dalam umlah yang banyak. Untuk lembur yang sifatnya hanya satu kali dalam satu minggu masih bisa diterima namun ketika harus berturut tutur lembur dua hari atau lebih dalam satu minggu sebenarnya keberatan sekalipun ada uang lembur yang akan diterima.

Apakah Bapak/Ibu merasa diperlakukan secara adil



25 responses



Jawaban yang diperoleh ternyata hanya dua puluh persen yang merasa diperlakukan secara adil. Dua puluh delapan persen menyatakan cukup adil dan empat puluh delapan persen menjawab ragu ragu.

Dari berbagai gambaran yang telah disebutkan diatas ternyata peran pemimpin sangat penting terutama dalam menjadi keteladanan. Keteladanan adalah salah satu kunci untuk membangun budaya organisasi yang tangguh. Pola kepemimpinan yang terjadi masih



mengarah pada paernalistik. Yaitu bahwa apa yang dilakukan oleh pemimpin menjadi suatu acuan yang dilakukan oleh pengikut namun tidak selalu demikian. Ada beberapapandangan yang mengatakan lakukan saja semua hal yang sudah menjadi tugas dan tanggungjawab, tanpa harus melihat apa yang dilakukan oleh pimpinan. Sayangnya pernyataan tersebut hanya sekitar 35 % sebaliknya sejumlah 65% menyatakan bahwa keberadaan dan tindak tanduk, perilaku, ucapan, kedisiplinan, kinerja pimpinan adalah acuan bagi mereka. Semakin semangat ketika saat melakukan berbagai kegiatan yang memungkinkan didampingi pemimpin menjadi kebahagiaan sendiri, memberi support dan semangat. Hal lain yang terungkap dalam wawancara terhadap tenaga pendidik tentang budaya organisasi tangguh adalah, (1) semangat juang. Tidak meratanya semangat juang dari tenaga yang dimiliki. Semangatjuang yang dimaksud adalah daya tahan atau daya lenting ketika dihadapkan pada satu situasi yang tidak mudah. Keberagaman SDM merupakan satu kelebihan tapi sekaligus dapat menjadi ancaman. Keberagaman ini terkadang menjadi panjangnya birokrasi saat keptasan akan diambil. Tidak jarang peredaan medapat menjadi salah satu penghambat dalam membangun budaya organisasi yang tangguh. Visi sudah jelas. Visi ini mengacu pada visi universitas demikian juga dengan misi. Namun dalam pengamatan survey belum semua kegiatan diawali dengan membacakan visi dan misi. Hal ini dapat menjadi salah satu penyebab sulitnya mencapai kesepakatan tak kala akan mengambil satu keputusan. Tingkat pendidikan sudah mengarah pada pencapaian, sebab sebagian besar sudah magister dan sebagian lagi sudah doktoral dan proses atau kandidat doktor. Semakin tingginya tingkat pendidikan semakin menggembirakan namun juga semakin sulit dalam mengambil satu keputusan sebab setiap personal punya keinginan, pandangan. Dalam kondisi ini kembali peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengcreate semua pandangan sehingga sedapat mungkin dapat diakomodir dan pada saat ada yang tidak atau belum bisa diakomodir pimpinan dapat mengemukakan alasan. Keteerbukaan diharapkandapat menjadi salah satu cara untuk mewujudkan budaya organisasi yang tangguh, (2) Kesiapan menghadapi perubahan, semua organisasi memerlukan perubahan begitu uga halnya dengan dunia pendidikan. Berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah perlu segera direspon. Respon yang dimaksud dituangkan menjadi satu kebijakan turunan dan diakomodir. Proses mengakomodir berbagai kebijakan ini ternyata tidak berjalan mulus. Hampir semua perubahan terkait dengan kemauan teknologi. Kurikulum berbasis OBE, Penggunaan Morning, One Maranatha, Siser, Sinta hanyalah sebagian dari perubahan yang ada. Semuanya ini perlu direspon dengan positif. Sebagian besar dosen yang muda (usia di bawah 50 tahun) lebih terbuka dalam menerima perubahan dan hampir tidak mengalami kesulitan sebaliknya keluhan dataang kebanyakan dari dosen senior yang merasa bahwa perubahan perubahan ini menyulitkan dan menyita waktu. Keluhan tersebut antara lain harus input presensi mahasiswa ke One Maranaatha. Selamaini dosen cukup mengisi materi ajar dan berita acara perkuliahan secara manual sementara untuk input ke sistem dilakukan tenaga administrasi. Perubahan perubahan ini tentu dilakukan dengan pertimbangan yang matang namun prosedurnya perlu dilakukan bertahap, sosialisasi dilakukan berulang dan agar semakin efektif dosen muda dapat menjadi nara sumber disampaikan secara santai. Tidak dapat dipungkiri tidak semua orang siap dengan berbagai perubahan, dan ini akan berdampak pada organisasi. Organisasi yang tangguh adalah organisasi yang siap dengan perubahan. Perubahan adalah realitas. Tidak ada yang tidak berubah. Organisasi yang tidak mau berubah hanya menunggu waktu untuk



ditinggalkan dan akan punah dengan sendirinya. (3) Inovasi dan pengambilan resiko. Inovasi dalam bisnis menjadi satu kebutuhan. Menjawab kebutuhan tersebut FSRD telah membentuk beberapa badan yang ada di bawah FSRD. Badan tersebut antara lain Pusat Kajian Budaya Nusantara, Chinese Diaspora dan pusat kajian dan inovasi. Secara berkala badan badan ini menyelenggarakan event dengan maksud menjawab dan menemukan berbagai terobosan di bidang seni dan desain sekaligus meningkatkan kerjasama dengan berbagai lembaga terkait baik nasional maupun internasional. Salah satu prodi yang ada di FSRD sudah terakreditasi internasional bersama AQAS. Oleh sebab itu kerjasama internasional semakin ditingkatkan. Baik dengan mengirimkan dosen FSRD sebagai dosen tamu maupun mendatangkan dosen dari negara lain untuk kuliah umum. Mahasiswa juga ikut studi ekskursi. Tahun ini mereka mendapat unjungan ke Thailand dengan dukungan dana dari kedua belah pihak sehingga biaya menjadi terjangkau dan tidak memberatkan mahasiswa. Waktu untuk studi ekskursi selama lima hari sehingga mahasiswa dari kedua belah pihak dapat belajar banyak dan kemudian berkolaborasi membuat karya. Dunia semakin sempit, tidak ada batas dalam globalisasi maka tidak ada jalan lain kecuali terus membuak diri, melakukan terobosan dan menemukan inovasi sebagai salah satu kekuatan sekaligus identitas yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, (4) Desain struktur organisasi. Seiring perubahan dan perkembangan maka desain terhadap struktur organisasi perlu dilakukan. Apabila tidak dilakukan maka hal ini dapat menjadi salah satu faktor penghambat. Melalui struktur organisasi tergambar alur, prosedur maupun tanggung jawab antar pihak. Melalui struktur organisasi juga dapat dilihat wewenang maupun kendali. Agar tidak terjadi tumpang tindih atau overlapping yang membingungkan (ambigu). Garis komando jelas, bertanggung jawab kepada siapa dan siapa yang mengerjakan. Tanpa struktur organisasi tidak ada acuan dan dapat menjadi penghambat membangun budaya organisasi yang tangguh. Desain organisasi pada dasarnya untuk membantu organisasi dalam hal pertukaran informasi, komunikasi, sumber daya dan gagasan.

## **SIMPULAN**

Membangun budaya organisasi tangguh memerlukan proses dan waktu. Tidak ada yang instan. Pendiri organisasi punya peran penting dalam mendirikan budaya organisasi. Nilai-nilai yang diusung tidak terlepas dengan situasi dan kondisi yang dihadapi pada saat mendirikan perusahaan. Nilai-nilai ini dijadikan pedoman bagi seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai organisasi juga sekaligus sebagai jati diri, identitas yang membedakan setiap organisasi. Nilai-nilai kebangsaan sebaliknya bersifat universal. Dapat berlaku untuk semua jenis organisasi demikian juga halnya dengan dunia pendidikan. Namun satu hal yang perlu diingat bahwa budaya organisasi harus bersifat terbuka terhadap berbagai perubahan dan perkembangan. Eran pemimpin menjadi sangat penting dalam mengelola perubahan sekaligus menjaga budaya organisasi. Perubahan yang paling sulit adalah yang menyangkut Sumber Daya Manusia. Diperlukan sosok atau figur yang menjadi teladan. Selain itu adanya inovasi dan desain organisasi menjadi faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk menjadi organisasi yang tangguh.

## **REFERENCES**

Budimansyah, D. (2011). *Pendidikan Karakter: Nilai Inti Bagi Upaya Pembinaan Kepribadian Bangsa*. Bandung: Widaya Aksara Press dan Laboratorium PKn UPI



- Erwin, M. (2017). *Pendidikan Kewarganegaraan Republik Indonesia*. Bandung: Refika Aditama
- Ginting, S. (2020). *Dosen Penggerak dalam Era MBKM: Peran Dosen dalam Membangun Karakter dan Menumbuhkan Eksistensi Nasionalisme Era Milenial*. Gorontalo: Pasca Sarjana Universitas Negeri
- Hendarman. (2019). *Pendidikan Karakter Era Milenial*. Bandung: Remaja Rosdaya
- Koentaningrat. (1985). *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: PT Gramedia
- Mahmud. (2017). *Pendidikan Karakter: Konsep dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Perilaku Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama
- Ndraha, T. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Raharjojati, W. (2019). *Nasionalisme dan Ke-Indonesiaan di Perbatasan*. Yogyakarta: Suluh Media
- Sobirin, A. (2014). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. (2014). *Perilaku Dalam Berorganisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2021). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Depok: PT Raja Grafindo Persada