
**IDENTIFIKASI DAN PENGEMBANGAN PROGRAM INTERNALISASI NILAI
CHARITY DI PERGURUAN TINGGI X****PETRUS MURWANTO¹***murwanto@ukmc.ac.id***DOMINIKUS BUDIARTO²***d_budiarto@ukmc.ac.id***DOI : 10.32524/jkb.v17i1.401****ABSTRACT**

Value is highlyly needed in an organization, and in a “status quo” situation, for taking decision and facing a complex problems. University X (PT) is a result of merging of three Colleges (Sekolah Tinggi). That are Engineering college (STT), Economic Science College (STIE), and Health Science College (STIKES). As a University, those three colleges change into faculties, that are Faculty of Science and Technolog (FST), Faculty of Business and Accounting (FBA), and Faculty of Health Science (FIKES) Charity value is equality profile of human resources tha aim to be developed. The problem is the value internalization level still remains unknown, and also planning that is able to the value to be organization culture so it is seen in individual attitude of academic community. The research aims to (1) Evaluate the implementation/internalization of Charity value at PT X. (2) Indentify factors that cause internalization of charity value that is less optimal.(3) Design strategy in order to optimize the proces of internalizing charity value. Generally the problems solving process follows these steps: (1) Formulate the problem. The identification result showed that there was 29% GAP in Charity value. (2) Analyze the problem. Some factors that become main problem in intenarlizing the Charity values are individual character, knowlegde, skill, and previous organization culture (3) Search for alternative solutions. Selected program of specification design to minimize the present GAP, that are teaching-learning activities (KBM), Team Building/Refreshing, Training/Course, Seminar/Workshop/Converence, Mentoring, and Students’ organization ctivities. (4) Decide among the alternative and Specify the solution. The chosen program result is teaching-learning activities.

Keywords: *Character, Core Value, Program, Teaching-Learning Activities*

ABSTRAKSI

Nilai sangat dibutuhkan sebuah organisasi, dalam keadaan “status quo” dalam pengambilan keputusan dan menghadapi permasalahan kompleks yang sedang dihadapi. Perguruan Tinggi (PT) X merupakan PT hasil merger tiga sekolah tinggi yaitu Sekolah Tinggi Teknik (STT), Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKes). Sebagai universitas, ketiga sekolah tinggi tersebut berubah menjadi fakultas yaitu Fakultas Sains dan Teknologi (FST), Fakultas Bisnis dan Akuntansi (FBA) dan Fakultas Ilmu Kesehatan (FIKes). Nilai *Charity* merupakan profil kualitas sumber daya manusia yang hendak dibangun. Permasalahannya adalah tingkat internalisasi nilai tersebut belum diketahui, apalagi perencanaan program yang mampu meningkatkan nilai tersebut untuk menjadi

¹ Dosen Universitas Katolik Musi Charitas Palembang.

² Dosen Universitas Katolik Musi Charitas Palembang.

budaya organisasi sehingga terlihat dalam hal sikap individu civitas akademika. Penelitian ini bertujuan (1) mengevaluasi pelaksanaan/internalisasi nilai *Charity* di PT X. (2) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kurang optimalnya internalisasi nilai *Charity*. (3) merancang strategi untuk mengoptimalkan proses penanaman nilai *Charity*. Secara umum proses pemecahan masalah mengikuti langkah-langkah yaitu: (1) *Formulate the problem*. Hasil indentifikasi terdapat GAP nilai untuk *Charity* tersebut sebesar 29% (2) *Analyze the problem*. Beberapa hal yang menjadi akar masalah penanaman nilai *Charity* tersebut adalah karakter individu, pengetahuan, keterampilan individu, budaya organisasi yang sudah ada (3) *Search for alternative solutions*. Spesifikasi desain program-program terpilih untuk mengurangi GAP yang ada yaitu Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), *Team Building/refreshing*, Pelatihan/kursus, Seminar/workshop/sarasehan, Mentoring, Kegiatan organisasi mahasiswa. (4) *Decide among the alternative* dan *Specify the solution*. Hasil program yang menjadi pilihan yaitu KBM.

Kata Kunci: Karakter, Core Value, Program, KBM

PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi X, adalah sebuah perguruan tinggi (PT) di kota Palembang, yang merupakan hasil merger dari tiga Sekolah Tinggi. PT X dibangun dengan sebuah cita-cita awal pendiri untuk mewujudkan pelayanan pendidikan tinggi di Palembang dan mengurangi *brain drain* generasi muda ke luar Palembang. Penggabungan tiga sekolah tinggi menjadi satu merupakan perubahan yang direncanakan, banyak hal terkait tujuan/sasaran organisasi, kultur/budaya, strategi, tugas-tugas, teknologi yang digunakan, orang-orang dan struktur yang menjadi target perubahan agar organisasi tetap eksis dan kuat. Permasalahan secara umum yang sering muncul terkait proses penggabungan organisasi adalah perubahan-perubahan kultur dan struktur. Penanaman nilai-nilai bagi individu-individu (karyawan) atau kelompok belum sepenuhnya bisa terjadi, karena individu-individu tersebut belum menyadari nilai-nilai yang mempersatukan mereka. Terlebih di PT X yang baru genap berumur tiga tahun. Maka perlu Program/kegiatan yang mampu menanamkan nilai-nilai tersebut.

Dalam kondisi peleburan budaya (karena proses merger), nilai-nilai lama sudah tidak bisa lagi dipegang dan sudah tidak relevan, sementara nilai-nilai baru yang mempersatukan dalam "a new corporate" belum terbentuk. Selama proses ini berlangsung, organisasi yang baru tidak bisa bekerja secara inovatif dan produktif. Kesatuan kultur dapat terjadi jika nilai-nilai baru dan realitas baru dapat diterima secara luas. Penelitian ini ingin mengkaji bagaimana nilai-nilai yang menjadi budaya organisasi bisa dipahami, diinternalisasi dan diwujudkan dalam sikap dan perilaku dalam seluruh aktifitas di PT X dan bagaimana model/program efektif bagi pengembangan diseminasi, konsientisasi dan internalisasi nilai-nilai *Charity* di PT X. Secara rinci tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu (1) Mengevaluasi (untuk mengetahui) pelaksanaan/internalisasi nilai *Charity* di PT X. (2) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kurang optimalnya internalisasi nilai *Charity*. (3) Mengusulkan strategi (Model/Program) untuk mengoptimalkan proses penanaman nilai *Charity*.

Tinjauan dan temuan literatur mengungkapkan bahwa kepemimpinan, integritas, ketekunan, empati, loyalitas, optimisme, keadilan dan kasih sayang adalah elemen karakter yang paling banyak dicari di dalam pemimpin di tempat kerja. Kepemimpinan dan integritas ditemukan sebagai elemen karakter yang paling didukung. Temuan ini juga menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja, usaha seseorang, dan pengalaman kerja sehari-hari kehidupan berkontribusi terhadap pengembangan karakter. Braine, D. Roslyn dan Verrier, D.. (2007).

Perubahan mengandung makna, beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Ada banyak faktor yang menyebabkan suatu organisasi perlu mengadakan

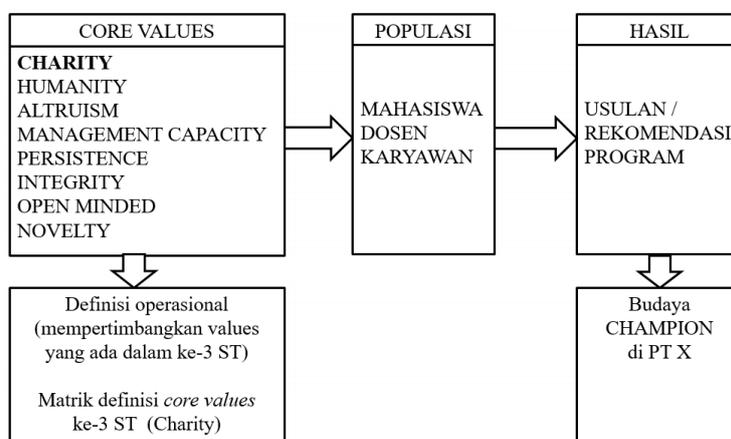
perubahan (bisa faktor internal atau faktor eksternal), yang jelas organisasi melakukan perubahan untuk tujuan agar organisasi/perusahaan tersebut dapat bertahan hidup. Dalam organisasi perubahan-perubahan dapat terjadi pada tujuan/sasaran organisasi, kultur/budaya, strategi, tugas-tugas, teknologi yang digunakan, orang-orang dan struktur. Pada umumnya ada dua macam kategori perubahan yaitu perubahan yang bersifat gradual/inkremental (terfokuskan secara khusus) dan perubahan secara revolusioner (bersifat mendadak, drastis dan mencakup seluruh organisasi).

Dalam masa transisi budaya perusahaan/institusi di PT X terpecah-pecah ke dalam budaya kelompok-kelompok (subkultur). Untuk memetakan subkultur diperlukan alat bantu bagan organisasi beserta perubahan-perubahannya dalam beberapa tahun terakhir dan *carrier track* dari tokoh-tokoh kunci baik formal maupun informal, hubungan kerja proses bisnis organisasi dan forum-forum diskusi yang melibatkan berbagai kelompok. Pemotretan dilakukan dengan beberapa observasi dan *field study*, selain itu juga survei, wawancara mendalam dan teknik riset lainnya.

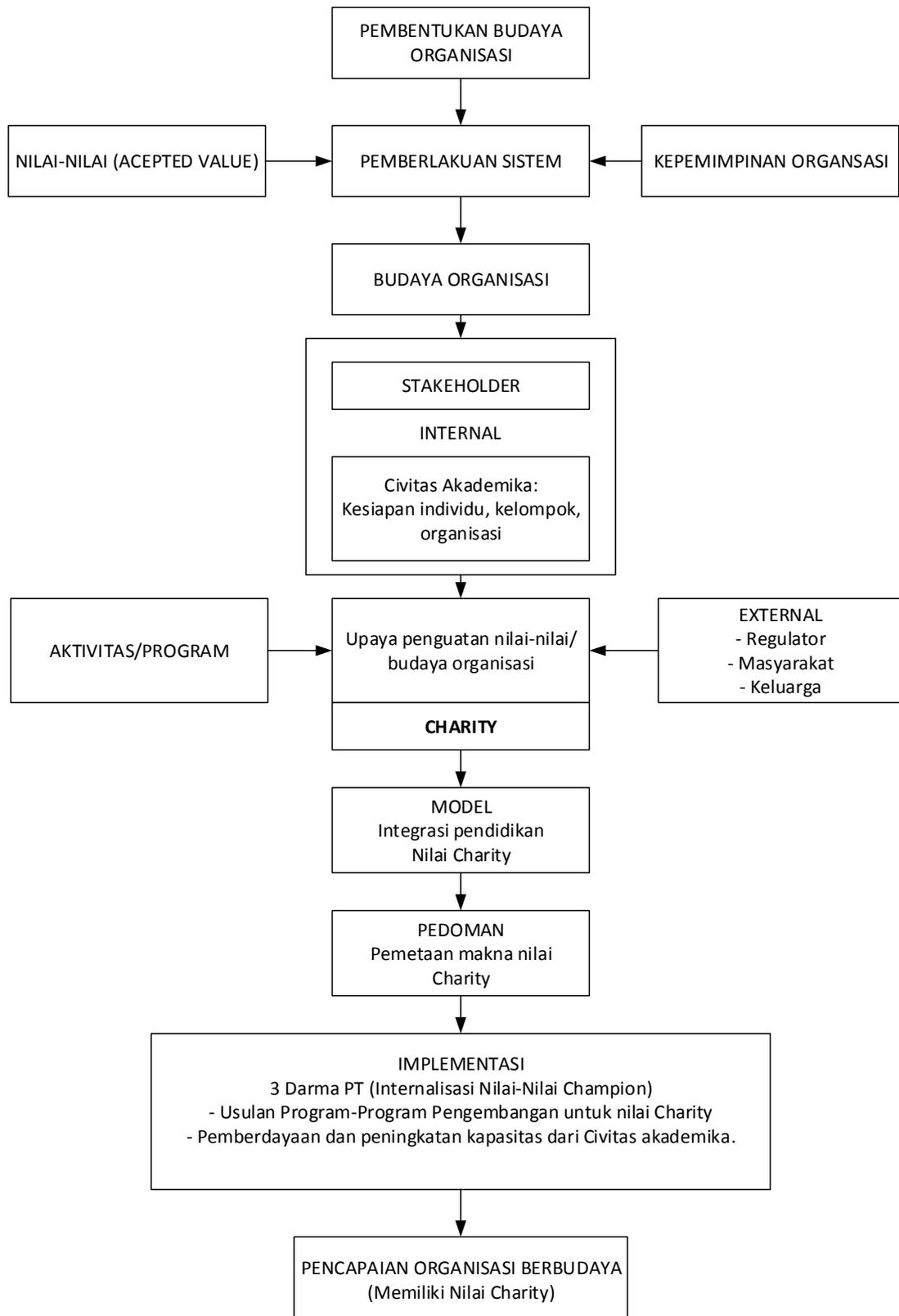
Dalam proses perubahan dikenal istilah agen perubahan yaitu seorang/sekelompok yang bertanggung jawab untuk mengubah pola perilaku yang ada pada orang tertentu atau sistem sosial tertentu. Perubahan sendiri ada yang direncanakan dan perubahan yang tidak direncanakan. Perubahan merupakan sebuah proses yang memiliki beberapa fase yaitu pertama *fase Pencairan*; kedua *fase Perubahan* dan yang ketiga *fase Pembekuan kembali*, (Lewin, 1951 dalam Winardi, J., 2005).

Sariyatun (2013) mengembangkan model integrasi pembelajaran untuk menanamkan nilai-nilai budaya lokal dalam pembelajaran. Sejalan dengan model tersebut dengan beberapa modifikasi, dikembangkanlah model konseptual integrasi pencapaian nilai *Charity*, lihat gambar 2. Model konseptual tersebut merupakan model/proses organisasi dalam pencapaian budaya dan nilai *Charity*, dimulai dari proses membangun/membentuk budaya organisasi, pemberlakuan sistem (setelah diterima dan didukung pimpinan), penerapan, penguatan budaya (yang dipengaruhi oleh faktor eksternal dan didukung dengan program-program), model yang dipilih, implementasi dan pencapaian hasil. Untuk implementasi dan evaluasi hasil program banyak cara yang bisa dilakukan seperti yang dilakukan oleh Djunaedi, R. Rikky, Et.al. (2015) terkait efektivitas implementasi *Corporate Social Responsibility (CSR)* atau secara sistematis yang didukung/disesuaikan dengan strategi perusahaan, Nilasari, S. (2014), Kuncoro, M. (2006).

Gambar 1
Model Penelitian (Pencapaian Nilai Charity)



Gambar 2
Model Konseptual Integrasi Pencapaian Nilai *Charity*



METODE PENELITIAN

Berdasarkan metode dan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk dalam *penelitian pengembangan*, (Sugiyono, 2010). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *konfirmasi*, yaitu peneliti sudah menduga sebelumnya struktur data berdasarkan teori pendukung dari penelitian-penelitian terdahulu (Sekaran, 2010). Untuk mencapai tujuan dari penelitian ini, dibutuhkan model atau konsep dari peneliti pendahulu yang berhubungan dengan pengembangan kultur/budaya organisasi berikut program-program dan implementasinya.

Kerangka awal pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada model konseptual yang dibangun seperti pada gambar 1 dan 2. Secara khusus metode yang dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian ini mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: (1) *Formulate the problem*. (2) *Analyze the problem*. (3) *Search for alternative solutions*. (4) *Decide among the alternative solutions*. (5) *Specify the solution* yang dikemukakan oleh Cross, Nigel, (2000) dan Priest, J.W. dan Shchez, J. M., (2001) dengan sedikit pengembangan dan penyesuaian. (1) *Formulate the problem*. Dalam formulasi masalah, diagnosis terhadap kepemimpinan organisasi, nilai-nilai yang diterima (*Charity*) di PT X diidentifikasi. Dalam tahap ini juga dikembangkan teknik pengukuran (Variabel/Dimensi, tipe, pengukuran) dan cara pengumpulan datanya. (2) *Analyze the problem*. Dari langkah 1 pengumpulan informasi dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi dilanjutkan dengan analisis permasalahan di PT X dalam penanaman nilai di organisasi. Pengumpulan informasi dan analisis kebutuhan akan nilai/budaya organisasi dan pengiriman kuisisioner dilakukan untuk mendapatkan data awal. (3) *Search for alternative solutions*. Pada tahap ini pemantapan nilai-nilai di PT X diidentifikasi dengan 4P (*Prepare, Perform, Progress, Perfect*). Menyiapkan alat (kuisisioner) untuk menggali nilai-nilai yang sudah tertanam, mengidentifikasi program yang sudah dilakukan, mengukur progres dan mengetahui hambatan yang dihadapi untuk mencapai kondisi yang ideal/*perfect* yang diharapkan. (4) *Decide among the alternative solutions* dan *Specify the solution*. Memilih dan merekomendasikan program (spesifikasi) yang sesuai untuk peningkatan nilai organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data awal hasil observasi di lapangan, dokumen serta wawancara yang dilakukan terkait dengan internalisasi nilai-nilai di PT X dikumpulkan data sebagai langkah awal untuk memformulasikan masalah. Berikut beberapa data yang telah dikumpulkan:

Deskripsi singkat proses perumusan nilai-nilai di PT X oleh Tim 9 tampak dalam Matrik definisi CHAMPION pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1
Matrik Definisi CHAMPION

KARAKTER (Nilai-Nilai)	DEFINISI TIM 9 (CHAMPION)	STT Mengutamakan Mutu dan prestasi (Cinta kasih dan Kemanusiaan)	STIE Bright, Emphaty, Managing, Unbreakable, Spiritual, Integrity (BE MUSI)	STIKes Gembira, Sederhana, Cinta kasih, Menolong Orang Lain, berdoa dan berkorban (CHARITAS)
1.Charity	Cinta Kasih dan Kemurahan Hati	√	√	√
2.Humanity	Berorientasi pada	√	√	√

	kemanusiaan (solider, hormat pada sesama)		
3. <i>Altruism</i>	Mengutamakan kepentingan orang lain dan rela berkorban	√	√
4. <i>Management capacity</i>	Kemampuan manajemen, berkomunikasi lisan dan tertulis	√	
5. <i>Persistent</i>	Berdaya juang, gigih, dan tangguh	√	
6. <i>Integrity</i>	Jujur, disiplin dan bertanggung jawab	√	√
7. <i>Open Mindedness</i>	Terbuka dan berwawasan luas		
8. <i>Novelty</i>	Menyukai ide-ide baru, kreatif dan inovatif	√	

Dari hasil jawaban kuisisioner awal yang disebarakan pada 60 Responden didapatkan bagaimana mahasiswa/i dalam menginternalisasi nilai-nilai *Charity* dalam berbagai tindakan (lihat Tabel 2). Identifikasi aktivitas (perilaku) internalisasi *Charity* dalam kuisisioner pertama dilakukan untuk mengukur atau mengetahui secara acak pengenalan akan *Charity* oleh civitas akademika terutama mahasiswa dalam tindakan apa saja nilai-nilai *Charity* di internalisasi dalam kegiatan di lingkungan kampus. Hasil jawaban kuisisioner hanya dipilih 4 aktivitas (modus) yang disebutkan dari kuisisioner terbuka yang diberikan.

Tabel 2
Manifestasi Tindakan *Charity* Oleh Mahasiswa

Karakter	Manifestasi Dalam Aktivitas atau Tindakan	Definisi Dalam Penelitian Ini
1. <i>Charity</i>	1. Membantu (<i>Sharing</i>) 2. Menghormati (<i>Sharing</i>) 3. Menolong (<i>Sharing</i>) 4. Memberikan Pelayanan/Layanan (<i>Caring</i>)	1. Kemampuan memaafkan orang lain 2. Kerelaan untuk membantu orang lain 3. Kepercayaan terhadap rekan kerja

Dari delapan variabel tersebut dikembangkan kuisisioner untuk mengukur sejauh mana nilai-nilai tersebut, khususnya *Charity* tertanam dalam bentuk tindakan, secara lengkap bentuk kuisisionernya dapat dilihat pada lampiran L.1. Kuisisioner. Kuisisioner tersebut diadopsi dari Braine (2007) dengan beberapa perubahan dan pengembangan. Hasil tabulasi jawaban responden untuk kuisisioner tersebut ada di lampiran L.2. Data Tabulasi Jawaban Kuisisioner. Tabel L.2. Data Tabulasi Jawaban Kuisisioner merupakan hasil pengumpulan data dari 508

responden civitas akademika Perguruan Tinggi X baik Dosen, Karyawan dan Mahasiswa/i. Untuk karakteristik data Responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Laki-Laki	212	41.7
Perempuan	293	57.68
Tidak Jawab	3	0.59
Total	508	100

Jika Data responden dikelompokkan berdasarkan kelompok Fakultas hasilnya ditunjukkan pada tabel dan gambar berikut:

Tabel 4
Data Responden Berdasarkan Fakultas

Fakultas	Jumlah Responden	Persentase (%)
FBA	294	58%
FST	98	19%
FIKES	73	14%
NOL	43	9%
TOTAL	508	100

Secara ringkas, persentase pencapaian dalam masing-masing nilai *Charity* adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Persentase Pencapaian *Charity*

Variabel	Total Skor Yang Ideal	Total Skor Yang Dicapai	Persen Pencapaian
<i>Charity</i>	60	42.62	71.0

Berikut Hasil jawaban responden, terkait persepsi yang menjadi hambatan dalam proses internalisasi *Charity* yaitu (1) karakter individu, (2) pengetahuan, (3) keterampilan individu, (4) budaya organisasi yang sudah ada dan (5) lain-lain. Berikut data hasil hambatan atas pelaksanaan internalisasi nilai-nilai *Charity* dalam bentuk tabel:

Tabel 6
Hambatan Internalisasi *Charity*

No	Penyebab	Peringkat
1	<i>Knowledge</i>	#2
2	Karakter	#1
3	Keterampilan	#3
4	Budaya Organisasi	#4
5	Lainnya	#5

Hasil jawaban responden, terkait persepsi program-program yang bisa efektif untuk memantapkan (membudayakan) nilai-nilai CHAMPION yaitu (1) Mentoring; (2) Seminar / workshop / sarasehan; (3) Kegiatan Belajar Mengajar; (4) Pelatihan / kursus; (5) Team Building / refreshing; (6) Kegiatan organisasi mahasiswa; (7) lain-lain.

Berikut data jawaban program / aktivitas yang efektif untuk memantapkan nilai-nilai CHAMPION dalam bentuk tabel.

Tabel 7
Program Efektif

Program Efektif		
No	Program	Peringkat
1	Mentoring	#5
2	Seminar	#4
3	Kbm	#1
4	Pelatihan	#3
5	Team Building	#2
6	Ormawa	#6
7	Lainnya	#7

Pembahasan

Analisis Perumusan Nilai *Charity* di PT X

Dari data yang didapat, nilai *Charity* yang dirumuskan oleh Tim 9 mengakomodasi nilai-nilai dasar yang telah dimiliki STT, STIE dan STIKES. Dalam prosesnya nilai *Charity* tersebut dicetuskan langsung dari Ketua Dewan Pembina Yayasan dan menjadi nilai dasar bagi PT X. Dari pengolahan data yang dilakukan ditemukan beberapa hal yang belum dimiliki/digaungkan terkait internalisasi nilai-nilai tersebut.

Tabel 8
Matrix Harapan Internalisasi Nilai *Charity*

Komponen	Nilai								Kebutuhan / Harapan
	C	H	A	M	P	I	O	N	
STT (FST)	√	X	X	X	X	X	X	√	Terinternalisasi dengan sangat baik
STIE (FBA)	√	√	√	√	√	√	X	X	Terinternalisasi dengan sangat baik
STIKES (FIKES)	√	√	√	X	X	√	X	X	Terinternalisasi dengan sangat baik
Keterangan:	X : tidak ada / belum sempurna √ : ada / baik								

Analisis Internalisasi Nilai *Charity* di PT X

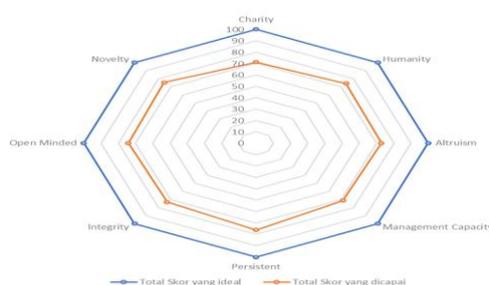
Analisis kesenjangan penerapan/internalisasi *Charity* dihitung dari jawaban kuisioner tiap butir pertanyaan pada lampiran L2. Hasil Rekapitulasi Gap “Character” *Charity* terlihat pada Tabel 9.

Tabel 9
Rekapitulasi Analisis Kesenjangan

No	Variabel	Skor	Skor yang dicapai	Total Skor ideal	Total Skor yang dicapai	Presentase pencapaian
1	Charity			60	42.62	71%
1.1	Q1	10	7.31			
1.2	FQ1	10	6.96			
2.1	Q2	10	7.20			
2.2	FQ2	10	6.92			
3.1	Q3	10	7.26			
3.2	FQ3	10	6.97			

Hasil analisis tersebut dituangkan dalam *radar chart* dengan memberikan nilai terhadap kondisi terendah (*Charity* belum terinternalisasi dengan baik) dan ideal (*Charity* terinternalisasi dengan sangat baik) dengan rentang 0 sampai 10 yaitu: (1) 0 (0%) : *Charity* belum terinternalisasi dengan sangat baik (2) 5 (50%) : Dalam proses menuju *Charity* (3) 10 (100%) : *Charity* terinternalisasi dengan sangat baik. Grafik radar berikut terlihat jelas bahwa ada gap / kesenjangan antara apa yang ideal dengan apa yang ada dalam kenyataan saat ini.

Gambar 5
Grafik radar kesenjangan nilai *Charity*



Analisis untuk internalisasi *Charity* berdasarkan kelompok sebagai berikut:

1. Hasil internalisasi *Charity* Tenaga Kependidikan dan Tenaga Pendidik (Dosen)

Tabel 10
Persen Pencapaian *Charity* Kelompok Tenaga Kependidikan dan Pendidik

No	Variabel	Total Skor yang ideal	Total Skor yang dicapai
1	Charity	100	65.4

2. Hasil Internalisasi *Charity* berdasarkan Kelompok Fakultas

Tabel 11
Persen Pencapaian *Charity* Kelompok FBA

Variabel	Total Skor yang ideal	Total Skor yang dicapai
<i>Charity</i>	100	74.29

Tabel 12
Persen Pencapaian *Charity* Kelompok FIKES

Variabel	Total Skor yang ideal	Total Skor yang dicapai
<i>Charity</i>	100	66.55

Tabel 13
Persen Pencapaian *Charity* Kelompok FST

Variabel	Total Skor yang ideal	Total Skor yang dicapai
<i>Charity</i>	100	72.57

3. Hasil Internalisasi *Charity* berdasarkan Kelompok Mahasiswa/i

Tabel 14
Persen Pencapaian *Charity* Kelompok Mahasiswa/i

Variabel	Total Skor yang ideal	Total Skor yang dicapai
<i>Charity</i>	100	69.93

Analisis Program-Program Internalisasi Nilai *Charity* di PT X

Dari berbagai macam hal yang menghambat, PT X sudah, sedang dan akan terus melaksanakan program-program dan kegiatan yang bertujuan untuk mensosialisasikan dan menginternalisasi nilai *charity*. Program dan kegiatan internalisasi nilai *charity* dikategorikan dalam dua kelompok yaitu (1) dosen dan tenaga kependidikan serta; (2) mahasiswa. Untuk dosen dan tenaga kependidikan programnya adalah pelatihan pengembangan kepribadian dan *team building*, sarasehan. Sedangkan program untuk mahasiswa adalah Inisiasi Universitas, *Achieve Your Objective Project* (AYO Project), *Integrity Weekend*, Latihan Kepemimpinan dan juga berbagai macam kegiatan lain yang terintegrasi dalam program akademik dan non akademik. Maka, dalam penelitian ini program-program yang efektif untuk memantapkan (membudayakan) nilai *charity* yaitu (1) Mentoring; (2) Seminar / workshop / sarasehan; (3) Kegiatan Belajar Mengajar; (4) Pelatihan / kursus; (5) *Team Building* / refreshing; (6) Kegiatan organisasi mahasiswa; (7) lain-lain. Dari tujuh hal tersebut, pemeringkatan program

yang dipandang efektif oleh civitas akademika adalah sebagaimana tampak dalam tabel 7. Program efektif di atas.

Program-program tersebut perlu didukung dalam implementasinya sehingga menjadi model/cara dalam pengembangan budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Zuchdi, Darmiyati (2001), pendidikan nilai yang secara komprehensif yaitu metode pendidikan nilai yang (terintegrasi) terdiri penanaman (*inculcating*) nilai, pemberian teladan (*modeling*), memudahkan (*facilitating*), pengembangan keterampilan (*Skill development*) dengan lingkup dari nilai yang bersifat individu sampai dengan hal-hal umum.

Kadang-kadang budaya dapat dibentuk dengan pola DTB3 (*Dipaksa – Terpaksa – Bisa – Biasa – Budaya*) yang pada akhirnya akan menjadi karakter yang terbangun dengan baik, Kasali, R. (2005). Namun dengan strategi tersebut perlu juga dilihat sejauh mana strategi dapat berjalan dengan baik atau tidak. Sejalan dengan Zagloel, T. Yuri. Et. al. (2008) dalam penelitiannya menunjukkan peran individu dan kelompok/organisasi dalam penyelarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Perencanaan strategi dalam upaya menyelaraskan tujuan Organisasi dan tujuan karyawan dapat dilakukan dengan pendekatan *Total Performance Scorecard* yang menggambarkan hubungan antara *Organizational Balanced Scorecard*, *Scorecard Section* dan rencana kinerja individu.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Dari hasil data yang diperoleh dan hasil analisis dapat disimpulkan:

- 1) Hasil pelaksanaan/internalisasi nilai-nilai *Charity* di PT X dari titik tolak pencapaian ideal (100%) pencapaian nilai *Charity* sebesar 71 %. Secara keseluruhan dapat dikatakan internalisasi nilai *charity* berjalan dengan baik (kurang lebih 30% untuk mencapai level ideal).
- 2) Hasil persepsi dari responden (civitas akademik PT X) diidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kurang optimalnya internalisasi nilai *charity* secara berturut-turut yaitu: (1) karakter individu, (2) pengetahuan, (3) keterampilan individu, (4) budaya organisasi yang sudah ada dan (5) lain-lain.
- 3) Hasil persepsi dari responden (civitas akademik PT X) diidentifikasi Strategi (Model/Program) untuk mengoptimalkan proses penanaman nilai *charity* yaitu (1) Kegiatan Belajar Mengajar; (2) Team Building / refreshing; (3) Pelatihan / kursus; (4) Seminar / workshop / sarasehan; (5) Mentoring; (6) Kegiatan organisasi mahasiswa; (7) lain-lain. Untuk Strategi (Model/Program) yang dipilih untuk mengoptimalkan proses penanaman nilai *charity* yang direkomendasikan (efektif) dan didukung dari beberapa literatur/model yaitu Kegiatan Belajar Mengajar dengan teknik terstruktur. Bagi Dosen dan Karyawan dan Mahasiswa/i dengan bentuk implementasi yang terintegrasi.

Beberapa hal yang tidak dilakukan pada penelitian ini dan dibutuhkan kajian lebih lanjut yaitu terkait pengembangan model program yang terintegrasi dan pengujiannya sehingga diperoleh bukti yang valid bahwa hasil persepsi program dapat dibuktikan atau meningkatkan internalisasi nilai *charity* saat diimplementasikan. Adapun rekomendasi dalam penelitian ini adalah perlunya dikembangkan atau perlu dilakukan uji performansi terhadap program-program perbaikan (ide generasi / hasil dari penelitian ini) dari 6 jenis yang sudah dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Braine, D. Roslyn dan Verrier, D.. (2007). Leadership, Character and Its Development: A Qualitative Exploration. *Jurnal of Human Resources Management*. Vol 5. No 1. P. 1-10.
- Cross, Nigel. (2000). *Engineering Design Methods Strategies for Product Design Fourth Edition*. UK: John Wiley & Sons.
- Djunaedi, R. Rikky, Et.al. (2015). Efektivitas Implementasi Corporate Social Responsibility PT ABC. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. Vol 1. No 2.
- Kuncoro, M.. (2006). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kasali, R.. (2005). *Change: Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Nilasari, S.. (2014). *Manajemen Strategi itu Gampang*. Jakarta: Dunia Cerdas.
- Priest, J.W. dan Shchez, J. M. (2001). *Product Development And Design For Manufacturing A Collaborative Approach to Producibility and Reliability Second Edition, Revised and Expanded*. NY: Marcel Dekker.
- Sekaran, U. dan Bougie, R.. (2010) : *Research Methods for Business a Skill Buiding Approach*. UK : Jhon Wiley and Sons.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi, J.. (2005). *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*. Jakarta: Prenada Media.
- Zagloel, T. Yuri. Et. al. (2008). Perencanaan Strategi dalam Upaya Menyelaraskan Tujuan Organisasi dan Tujuan Karyawan dengan Pendekatan Total Performance Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*. Vol 10. No 2. P 138-150.
- Zuchdi, Darmiyati. (2001). Pendekatan Pendidikan Nilai Secara Komprehensif sebagai suatu Alternatif Pembentukan Akhlak Bangsa. *Cakrawala Pendidikan*. Vol XX. No 3.

