

12-31-2021

Peran Branding dan Tagline Lead dalam Membangun Budaya Organisasi Perpustakaan Universitas Kristen Krida Wacana

Steven Yehezkiel Sinaga
Universitas Kristen Krida Wacana, steven.sinaga@ukrida.ac.id

Laksmi Laksmi
Universitas Indonesia, laksmi@ui.ac.id

Follow this and additional works at: <https://scholarhub.ui.ac.id/paradigma>



Part of the [Archaeological Anthropology Commons](#), [Art and Design Commons](#), [Fine Arts Commons](#), [History Commons](#), [Library and Information Science Commons](#), [Linguistics Commons](#), and the [Philosophy Commons](#)

Recommended Citation

Sinaga, Steven Y, and Laksmi Laksmi. 2021. Peran Branding dan Tagline Lead dalam Membangun Budaya Organisasi Perpustakaan Universitas Kristen Krida Wacana. *Paradigma: Jurnal Kajian Budaya* 11, no. 3 (December). 10.17510/paradigma.v11i3.483.

This Article is brought to you for free and open access by the Faculty of Humanities at UI Scholars Hub. It has been accepted for inclusion in *Paradigma: Jurnal Kajian Budaya* by an authorized editor of UI Scholars Hub.

PERAN *BRANDING* DAN *TAGLINE LEAD* DALAM MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS KRISTEN KRIDA WACANA

¹Steven Yehezkiel Sinaga dan ²Laksmi Laksmi

¹Universitas Kristen Krida Wacana, ²Universitas Indonesia;
steven.sinaga@ukrida.ac.id, laksmi@ui.ac.id

DOI: 10.17510/paradigma.v11i3.483

ABSTRACT

The aim of this research was to examine how the UKRIDA's motto "Loving, Enlightening, Advanced, Determined" (abbreviated to "LEAD") builds an organizational culture in the university's library unit. This research used the qualitative method of ethnography and was conducted by means of observation, interviews and document analysis. The purposive sampling method was used to select the respondents, namely employees who worked in the library unit, were active in research, and had participated in the dissemination of UKRIDA's "LEAD" values. Data collection was carried out from February to April 2020. The study concludes that the dissemination of LEAD values did not seem to have much influence on the organizational culture at UKRIDA Library, even though there have been several attempts to implement some aspects of the motto. Therefore, this study proposes that the UKRIDA Library should increase its employees' awareness of its motto on a regular basis. They should also perform a regular evaluation of its employees' awareness and implementation of LEAD values at UKRIDA Library.

KEYWORDS

Branding; college library; organizational culture; tagline; values.

ABSTRAK

Brand dan *tagline* di Universitas Kristen Krida Wacana (Ukrida) bertajuk "LEAD to Impact" (kepanjangan dari *Loving, Enlightening, Advanced, Determined*), yang berfungsi untuk menanamkan nilai di organisasi sebagai fondasi dalam berperilaku, sudah berjalan hampir empat tahun. Namun, hasilnya belum menunjukkan perubahan budaya yang signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *branding* dan *tagline* Ukrida yang membangun budaya organisasi di unit perpustakaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode etnografis yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Informan ditentukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu mereka yang bekerja di unit perpustakaan, aktif dalam penelitian, dan pernah mengikuti internalisasi nilai LEAD. Penjarangan data dilakukan pada Februari hingga April 2020. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan nilai LEAD masih belum terlihat dalam membangun budaya organisasi perpustakaan Ukrida walaupun

sudah melaksanakan berbagai aspek yang mewakili *brand* dan *tagline* dari LEAD. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan kepada Perpustakaan Ukrida untuk meningkatkan kesadaran akan *brand* dalam lingkungan perpustakaan Ukrida secara rutin dan juga sebaiknya ada evaluasi tentang pengetahuan dan pelaksanaan nilai LEAD dalam lingkungan unit perpustakaan Ukrida.

KATA KUNCI

Branding; perpustakaan perguruan tinggi; budaya organisasi; *tagline*; nilai.

1. PENDAHULUAN

Branding dan *tagline* merupakan cara yang selalu digunakan oleh organisasi untuk memberikan pemaknaan tersendiri sebagai ciri khas dari sebuah organisasi dan merupakan sarana komunikasi untuk mempromosikan merek tertentu. Visualisasi *brand* harus dibuat secara bertahap untuk mewakili identitas sebuah organisasi, baik fungsi maupun atribut yang digunakan. *Branding* dan *tagline* mampu merepresentasikan aspek budaya, terutama nilai kemanusiaan (Torelli et al. 2012). Pemahaman nilai budaya dibangun melalui slogan yang tersusun dengan kata-kata atau teks yang menarik dengan makna tersendiri (Baharuddin and Kassim 2014; Garas, Mahran, dan Mohamed 2018). *Branding* dan *tagline* banyak dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi, terutama untuk membangun budaya organisasi yang bersangkutan.

Salah satu fungsi *branding* dan *tagline* adalah untuk penanaman nilai sekaligus sebagai fondasi dalam berperilaku di sebuah organisasi dan membentuk karakter yang baik dalam melaksanakan pekerjaan. Penanaman nilai adalah pertumbuhkembangan nilai pada diri seseorang dengan menyadari dan mengalami pemaknaan nilai serta menempatkannya secara integral dalam keseluruhan hidupnya (Noor dan Trisyulianti 2011; Rey, Marimon, dan Mas-Machuca 2019). Salah satu penelitian yang membuktikan itu dilakukan oleh Arun K. Sharma, Apurba Jyoti Majumder, dan Amit Uraon di Perpustakaan Rabindra, Assam University, Silchar, India, pada tahun 2017. Perpustakaan akademik itu menggunakan *brand* dan *tagline* yang direpresentasikan oleh para pustakawannya (Sharma, Majumdar, dan Uraon 2017). Nilai di dalam merek itu ditanamkan pada diri pustakawan agar mereka dapat memberikan layanan perpustakaan secara optimal.

Lebih jauh, nilai dari *branding* dimanfaatkan sebagai alat yang kuat untuk memahami citra diri yang melekat dalam sebuah organisasi dan dapat menjadi media komunikasi yang sesuai dengan kemauan organisasi, terutama dalam aspek budaya dan pengambilan keputusan. *Branding* dapat diaplikasikan sebagai cara yang efektif untuk mengembangkan citra diri sebuah organisasi dan untuk menjelaskan bahwa peran *branding* harus mencakup beberapa elemen yang terstruktur yang disesuaikan dengan kepentingan. Penelitian yang dilakukan oleh Laksmi et al. pada September 2016 mengkaji logo dan *tagline* pada 164 laman perpustakaan di Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa sebagian besar logo dan *tagline* pada lembaga perpustakaan bertujuan untuk membangun kebiasaan membaca dan menghargai pengetahuan, baik bagi pemustaka maupun tenaga perpustakaan (Laksmi et al. 2017).

Temuan kedua penelitian yang menyatakan bahwa *brand* dan *tagline* dimanfaatkan untuk menanamkan nilai itu diperkuat dalam penelitian ini. Praktik menanamkan nilai atau internalisasi dalam *brand* dan *tagline* pada tenaga perpustakaan perlu dilakukan dengan upaya khusus dan diterapkan dalam waktu yang relatif panjang. *Brand* dan *tagline* Universitas Kristen Krida Wacana (Ukrida), yaitu "*LEAD to Impact*", sudah berjalan hampir empat tahun, dan berlaku bagi semua unit di bawah organisasi Ukrida, termasuk unit perpustakaan. Ukrida sendiri sudah melakukan berbagai kegiatan dan sosialisasi di berbagai unit untuk membentuk karakter dan nilai, mengembangkan budaya kerja, dan menciptakan identitas yang unik untuk meningkatkan kualitas

pelayanan. Namun, hasilnya belum menunjukkan penerapan LEAD seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah bagaimana *brand* dan *tagline* “LEAD to Impact” berperan membangun budaya organisasi Perpustakaan Ukrida?

1.1 Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi yang didefinisikan oleh Edgar Schein adalah nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk berperilaku dalam menghadapi permasalahan eksternal dan dalam usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi sehingga setiap anggota organisasi harus memahami nilai yang dianut (Moran, Stueart, dan Morner 2013; Wibowo 2016). Nilai itu tercermin dalam simbol, keyakinan, dan kebiasaan yang dikonstruksi dan disepakati bersama sebagai perekat yang menyatukan organisasi, sekaligus sebagai pembeda dengan organisasi lain. Nilai merupakan seperangkat aturan yang disepakati dan tertanam dalam suatu masyarakat atau lingkup organisasi yang telah mengakar pada kebiasaan dan kepercayaan sebagai acuan berperilaku. Nilai budaya umumnya diekspresikan ke dalam bentuk simbol, slogan, moto, visi misi, atau sesuatu yang tampak sebagai acuan pokok dalam suatu lingkungan tertentu.

Proses pembentuk budaya organisasi terjadi dalam waktu yang panjang dan membutuhkan suatu upaya. Suatu organisasi yang terdiri dari paling sedikit dua orang atau lebih merupakan wadah berkumpul berbagai individu dengan budaya yang berbeda-beda. Gagasan mengenai nilai yang dijadikan acuan dapat berasal dari mana saja, seperti pendiri atau pemilik organisasi, anggota organisasi internal atau eksternal, mitra dalam kerja sama, atau masyarakat dan pemerintah. Individu yang dominan, seperti pimpinan, yang dituakan atau kelompok yang kuat pada umumnya dapat menjadi sumber perubahan budaya yang signifikan (Schein dan Schein 2017; Balmer, Brexendorf, dan Kernstock 2013). Internalisasi dapat terjadi melalui simbol, slogan, moto, visi misi, interaksi sehari-hari antarindividu, ataupun pelatihan (Moran, Stueart, dan Morner 2013; Noordan Trisyulianti 2011; Krisnariansyah 2018).

1.2 Branding dan Tagline

Menurut *American Marketing Association* (AMA) dalam Keller (2013), *branding* dapat didefinisikan sebagai penciptaan dan penerapan konsep nama, istilah, tanda, simbol, rancangan atau kombinasi dari semua yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi barang atau jasa atau sebuah identitas organisasi untuk membedakannya dari barang atau jasa organisasi lainnya. *Brand*, sebagai sebuah merek, dapat didefinisikan sebagai satu set atribut yang berwujud dan atribut tidak berwujud yang dirancang untuk menciptakan kesadaran dan identitas, serta untuk membangun reputasi produk, layanan, orang, tempat, atau organisasi (Sammut-Bonnici 2015). *Branding* sebagai strategi jangka panjang mencakup serangkaian kegiatan mulai dari inovasi produk hingga pemasaran komunikasi.

Brand divisualisasikan ke dalam nama, logo, dan slogan yang bersatu membentuk identitas visual dari suatu lembaga atau perusahaan (Kotler dan Pfoertsch 2008). Elemen pertama, yaitu nama, dipilih dengan seksama untuk suatu perusahaan, produk, atau jasa yang digunakan dalam segala bentuk komunikasi antarperusahaan dengan konsumen prospektifnya (Kotler dan Pfoertsch 2008). Elemen kedua adalah logo, yaitu sebuah tampilan yang berbentuk grafis dari sebuah nama lembaga atau perusahaan. Logo yang kuat dapat memberi kohesi dan membangun kesadaran identitas *brand*, memudahkan pengenalan dan dapat diingat. Elemen ketiga, slogan *brand* yang didefinisikan sebagai sekumpulan kalimat yang mudah dikenal dan diingat yang menyertai nama *brand* dalam program komunikasi pemasaran. Tujuan utama dari slogan adalah untuk mendukung citra *brand* yang diproyeksikan oleh nama dan logo. Elemen keempat adalah

kisah, semacam kisah legenda tentang proses berdirinya sebuah perusahaan yang dapat menjadi lebih penting dalam kehidupan perusahaan.

Tujuan pertama *branding* dan *tagline* adalah menyampaikan kepribadian merek dan posisi uniknya di pasar. Tujuan yang kedua adalah menepati janji landasan branding sebagai sebuah strategi pemasaran sehingga pelanggaran janji akan tampak pada pengembangan merek yang buruk dan kepemimpinan yang lemah. Oleh karena itu, suatu organisasi harus dapat memenuhi apa yang dijanjikan oleh kata-kata di *tagline* yang disampaikan. *Tagline* disebut juga slogan dan dianggap sebagai bagian dari identitas, yaitu urutan kata ekspresif singkat yang digunakan untuk mengkomunikasikan manfaat fungsional dan emosional dari sebuah organisasi kepada sebuah komunitas, terutama dalam lingkungan pendidikan di kalangan mahasiswa, dosen, dan staf akademik (Laksmi 2018).

Branding memengaruhi budaya organisasi yang membangun nilai ramah atau kompetitif, mengasuh, atau analitis (Ulrich 2018). Jika budaya dan *brand* sebuah organisasi didorong oleh tujuan dan nilai yang sama dan dijalin menjadi satu kekuatan untuk menuntun suatu organisasi, *branding* dapat memenangkan pertempuran kompetitif bagi pelanggan dan karyawan yang membuktikan identitas organisasi di masa depan dan menciptakan organisasi yang beroperasi dengan integritas dan orisinalitas. Ketika sebuah organisasi memiliki pola pikir dan beroperasi dengan cara yang unik, organisasi itu akan menciptakan identitas dan citra unik. Dengan demikian, sebuah organisasi perlu memiliki karyawan yang memahami dan menerapkan cara yang berbeda dalam menciptakan nilai bagi pelanggan, sehingga menjadi nilai yang membedakan dari merek yang dimiliki pesaing, serta kepribadian unik yang digunakan organisasi untuk mengekspresikan diri dan karyawan. Oleh karena itu, upaya itu harus dilaksanakan berdasarkan kesepakatan dan inisiatif yang berkesinambungan dan terfokus.

1.3 Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perpustakaan perguruan tinggi didefinisikan sebagai sebuah lembaga yang terdapat di perguruan tinggi, baik sebagai badan di bawahnya, maupun yang berafiliasi dengan perguruan tinggi, dengan tujuan utama membantu perguruan tinggi untuk mencapai tujuannya, yaitu Tri Dharma (pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat) (Sulistyo-Basuki 2014; Blessingerdan Hrycaj 2013). Fungsi perpustakaan perguruan tinggi mencakup: (1) fungsi edukasi, yaitu sumber belajar bagi sivitas akademika; (2) fungsi informasi, yaitu berfungsi sebagai pusat informasi yang dapat memenuhi kebutuhan informasi sivitas akademika; (3) fungsi riset, yaitu mendukung pelaksanaan riset; dan (4) fungsi rekreasi, untuk merangsang kognisi dengan menyajikan koleksi yang menghibur pembaca, misalnya bacaan humor, novel, dan membuat kreasi keterampilan.

Pustakawan yaitu seorang yang melaksanakan kegiatan perpustakaan dalam usaha memberi layanan kepada masyarakat sesuai dengan visi dan misi lembaga induknya. Dalam menjalankan perannya, ia harus bekerja berdasarkan nilai yang berlaku dalam lingkungan perpustakaan (Rahayu 2017). Manfaat nilai dalam suatu organisasi adalah memberikan tujuan organisasi, atau hal yang harus dituju, dikembangkan, dan diarahkan; memberikan aspirasi atau inspirasi untuk melakukan hal yang positif; mengarahkan tingkah laku untuk bersikap; menarik untuk dipikirkan, direnungkan, dimiliki, diperjuangkan, dan dihayati; mengusik perasaan hati nurani ketika sedang mengalami suatu perasaan tertentu; berhubungan dengan keyakinan dan kepercayaan; menuntut tingkah laku tertentu sesuai dengan pedoman nilai yang dianut dan diterapkan; menjadi sebuah kesadaran dalam menghadapi berbagai persoalan (Blessingerdan Hrycaj 2013; Cicconedan Hounslow 2019; Galbodan Laspiñas 2015).

Pendekatan kualitatif mengandalkan data yang terperinci dan menuntut objektivitas dan kejujuran (reswell 2014; Jamali 2018). Penggunaan metode etnografis bertujuan untuk mengidentifikasi kehidupan sehari-hari lingkungan dan cara kerja informan dalam konteks penerapan *brand* dan *tagline LEAD to Impact Ukrida* dalam membangun budaya organisasi perpustakaan Ukrida. Metode etnografis menyediakan suatu deskripsi terperinci yang kaya tentang situasi, menangkap seluruh kompleksitas dari nuansa dalam interaksi, praktik budaya, dan kepercayaan dari kelompok yang diteliti.

Penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling*, dengan kriteria: pegawai yang bekerja di unit perpustakaan, pernah mengikuti internalisasi nilai *LEAD to Impact Ukrida*, dan bersedia menjadi subjek penelitian. Berikut ini data mengenai enam orang informan.

Nama*	Jabatan	Latar Belakang	Usia	Lama Bekerja
Dina	Kepala Perpustakaan	S2 Ilmu Perpustakaan	52 Tahun	16 Tahun
Bam	Unit Pengolahan	SMA	51 Tahun	26 Tahun
Tety	Unit Pengolahan	SMA	52 Tahun	27 Tahun 5 Bulan
Timo	Unit Sirkulasi	S1 Ilmu Perpustakaan	25 Tahun	1 Tahun 9 Bulan
Narto	Unit Sirkulasi	SMA	37 Tahun	22 Tahun
Eman	Unit Sirkulasi	SMA	30 Tahun	10 Tahun

Keterangan: *= nama samaran

Tabel 1. Daftar Informan

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan analisis dokumen, dan dilakukan pada Februari hingga April 2020 di Ukrida. Analisis data diawali dengan membuat catatan lapangan, memilah dan menyusun data. Kegiatan dilanjutkan dengan membaca semua data untuk memetakan konsep informasi dan gagasan, memberi kode pada data, kemudian membangun sebuah konsep melalui hubungan antarkategori. Langkah terakhir adalah menyusun interpretasi dengan menarik makna dari analisis data. Hasil keseluruhan ditulis dalam sebuah laporan.

2. HASIL PENELITIAN

2.1 Profil Staf Perpustakaan Ukrida

Perpustakaan Ukrida, yang bernaung dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi Ukrida, melaksanakan tugas sebagai penyedia layanan informasi untuk semua sivitas akademik, baik mahasiswa, dosen, maupun staf, untuk mendukung organisasi Ukrida. Mereka menjalankan peran untuk melaksanakan Tri Dharma dalam persaingan global sekarang ini. Ukrida yang berdiri sejak 20 Januari 1967, semula diberi nama Universitas Kristen Djaya, dengan tiga fakultas: Fakultas Kedokteran, Fakultas Teknik, dan Fakultas Ekonomi. Sejak 1992, namanya berubah menjadi Universitas Kristen Krida Wacana. Kampus yang tersebar di Tanjung Duren (Kampus 1), Arjuna Utara (Kampus 2), dan Kelapa Gading (Kampus 3) saat ini memiliki enam fakultas dan dua program, yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Teknik Industri dan Komputer, Fakultas Humaniora, Fakultas Psikologi, Fakultas Kedokteran, Fakultas Keperawatan, serta Program Optometri dan Program Magister.

Visi perpustakaan adalah menjadi perpustakaan yang unggul dalam mendukung transformasi proses belajar-mengajar dan ikut membentuk masyarakat pemelajar dengan berbasiskan teknologi informasi. Visi itu diterjemahkan ke dalam misi berikut.

1. Menjadi fasilitator dalam proses belajar-mengajar, penelitian, dan program pengembangan IPTEK dalam berbagai bidang pendidikan dan pengajaran.
2. Ikut membentuk transformasi proses pendidikan dan pengajaran serta berperan sebagai mitra profesional yang dinamis melalui penyediaan berbagai fasilitas dan layanan yang berkualitas.
3. Menjadikan perpustakaan sebagai mediator informasi serta memberikan akses informasi yang luas tanpa batas dengan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi.

Karakter staf perpustakaan Ukrida dipengaruhi oleh faktor gender, usia, lama bekerja, bahkan pola pemikiran dari setiap pegawai. Informan Dina, yang merupakan pegawai paling senior, sudah bekerja puluhan tahun dan menjabat sebagai Kepala Perpustakaan, memiliki prinsip mengajak sesama pegawai perpustakaan untuk mengerjakan tugas masing-masing sampai tuntas. Dengan karakter yang kuat dan tegas, baik pengguna layanan perpustakaan maupun semua staf perpustakaan, terlihat sangat menyeganinya.

Informan yang juga merupakan orang lama seperti Bam, Narto, dan Tety, memiliki sifat yang berbeda dengan Dina. Mereka lebih dikenal dengan sikap yang ramah, menyenangkan dan santai, sehingga terlihat terhubung satu sama lain, terutama jika berhadapan dengan pengguna layanan perpustakaan dalam kegiatan sehari-hari. Sikap terbuka dan ramah juga ditampilkan oleh informan yang tergolong lebih muda, yaitu Eman dan Timo. Meskipun demikian, Bam, Tety, Narto, Eman, dan Timo, memiliki sikap yang menunjukkan bahwa mereka selalu mengerjakan tugas masing-masing dengan tidak terlalu mengejar target dan tidak memiliki motivasi diri untuk mencoba hal baru. Sikap itu dianggap Dina sebagai tidak mendukung kinerja perpustakaan Ukrida, terutama dalam hal yang berkaitan dengan kegiatan di luar perpustakaan. Dina masih harus memotivasi mereka untuk mengikuti kegiatan, baik yang diadakan oleh lembaga induk maupun Perpustakaan Ukrida.

Temuan tersebut diperkuat dengan pendapat du Gay et al. (2018) yang menjelaskan bahwa karakter merupakan faktor yang memengaruhi dinamika sebuah organisasi melalui *personal value*, pola pikir, serta kebiasaan (Gay et al. 2018). Parks-Leduc juga berpendapat bahwa karakter seseorang juga dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, baik dalam perilaku maupun pemikiran (Parks-Leduc, Feldman, dan Bardi 2015). Kedua pendapat itu juga menegaskan bahwa karakter seseorang memengaruhi pola kerja dan pola pikir yang, kemudian dihadapkan pada penyesuaian karakter ideal dari organisasi utama di lingkungannya.

2.2 Brand “LEAD to Impact” dan Nilai yang Dianut

Branding dan *tagline* yang dibentuk oleh Direktorat Pengembangan Organisasi Budaya dari organisasi utama, dimulai pada 2016 dan telah disosialisasikan pada 2017. *Branding* dan *tagline* yang dipilih untuk Ukrida adalah LEAD (*Loving, Enlightening, Advanced, Determined*). Pemilihan *brand* dan *tagline* itu difasilitasi oleh *éclat consulting*. *Branding* dan *tagline* itu dibuat berdasarkan model budaya organisasi dari Edgar Schein. Budaya organisasi terdiri atas tiga tingkatan yang mencakup keseluruhan aspek budaya, seperti simbol, kebiasaan, kepercayaan, dan filsafat organisasi (Schein dan Schein 2017).

Latar belakang penciptaan *brand* dan *tagline* tersebut berdasarkan kesadaran bahwa posisi mereka sebagai sebuah lembaga pendidikan yang sudah berjalan selama 50 tahun belum menghasilkan inovasi apa pun sehingga Ukrida mengalami krisis jati diri. Selain itu, Ukrida tetap belum terlihat menarik dibandingkan universitas lain dan belum terlalu dikenal oleh banyak orang; hanya Fakultas Kedokteran saja yang diketahui orang. Selain itu, Ukrida hanya dianggap sebagai alternatif terakhir bagi calon peserta didik yang tidak berhasil masuk ke universitas terbaik. Kekuatan Ukrida terletak pada statusnya sebagai lembaga pendidikan

Kristen yang mengembangkan nilai karakter berdasarkan nilai Kristen untuk tenaga pengajar dan peserta didik dan didukung oleh Yayasan Gereja Kristen Indonesia (GKI) yang memiliki jaringan luas.

Berdasarkan kesadaran tersebut, para pemimpin Ukrida menciptakan *brand* dan *tagline* yang dapat menunjukkan identitas khusus mereka sebagai eksistensi diri dari sebuah lembaga pendidikan yang mampu bersaing. Proses kesadaran itu menunjukkan bahwa terdapat antusiasme yang tinggi dalam mentransformasi Ukrida karena para staf percaya bahwa Ukrida memiliki banyak potensi, tetapi mereka merasa bahwa Ukrida tidak memiliki tekad untuk berubah. Jelas terlihat bahwa beberapa pihak masih berpola pikir lama dan terlalu nyaman berada di zona nyaman masing-masing yang menghambat proses pembentukan *brand* dan *tagline*. Mereka berpikir: “Kami telah berdiri selama 50 tahun dan bertahan dalam persaingan, mengapa harus berubah?”

Brand LEAD to Impact yang terdiri atas dari nilai *Loving*, *Enlightening*, *Advanced*, dan *Determined*, merupakan sebuah kesatuan nilai yang dianggap dapat mewakili jiwa dari citra Ukrida. Perumusan nilai LEAD sebagai tata nilai Ukridian (sebutan untuk staf Ukrida) dicapai melalui proses yang panjang. Unit budaya organisasi (yang sekarang sudah melebur ke dalam unit SDM) melakukan diskusi tentang *Strategic Intent UKRIDA* (dilaksanakan pada September–Desember 2016) yang kemudian menjadi sekumpulan rancangan program strategis terukur. Berbekal tekad, yaitu “Menjadi Universitas Kristen yang diakui secara internasional dalam memajukan riset inovatif dan pembelajaran aktif”, LEAD kemudian diterjemahkan ke dalam sekumpulan program nyata sebagai wujud budaya organisasi yang mengasahi, mencerahkan, maju, dan bertekad, baik dalam aspek internal maupun eksternal. Ukrida ingin menjadi sebuah instansi yang memimpin dengan mengutamakan masyarakat dan pengembangan negara, menciptakan sebuah kehidupan yang baik melalui pengetahuan, dan inovasi.

Nilai inti dari *brand* yang diciptakan mencakup: (1) kepercayaan Kristen, dengan selalu memberikan yang terbaik, rasa syukur, jujur dan rendah hati, selalu menghadirkan nilai kristiani; (2) meningkatkan kualitas kompetensi dan keyakinan bahwa sebuah pengetahuan harus dibagi dan selalu melakukan pengembangan diri. Namun, para informan masih menganggap kesadaran itu sebagai pemikiran kuno; (3) menekankan kerja sama dalam mencapai tujuan bersama dengan saling mengenal dan memenuhi kebutuhan dengan kasih. Para informan melaksanakan nilai ini walaupun masih ada jarak di antara unit-unit. Terdapat sikap empati kepada kesalahan yang dilakukan oleh orang lain; (4) inovatif, dengan menciptakan sesuatu yang baru secara kreatif dan/atau melihat dari sudut pandang berbeda dalam menjalankan instansi menuju sebuah universitas modern; (5) disiplin, memiliki komitmen dengan menjadi lebih disiplin dalam pekerjaan sehari-hari; dan (6) analitis dan berpikir kritis dengan menganalisis, menimbang kasus, metode, dan pendekatan demi kebaikan bersama dan jujur pada diri sendiri.

Dari kesatuan nilai di atas yang merujuk pada LEAD, Ukrida menetapkan *tagline* “Universitas Kristen yang diakui secara internasional dalam memajukan riset inovatif dan pembelajaran aktif”. Oleh karena itu, perpustakaan harus memiliki target, yaitu menjadi menjadi sebuah lingkungan pembelajaran yang kondusif yang memiliki pencahayaan bagus dan memiliki area diskusi, belajar, dan multimedia yang nyaman (Ukrida 2017). Makna LEAD adalah sebagai berikut.

1. *Loving* (mengasahi) yaitu pedoman Kristen dengan *tagline*: “Kami adalah orang-orang yang mengasahi Tuhan, mengupayakan kepedulian, dorongan, dukungan, kolaborasi dan pemberdayaan sesama”. *Loving* mengandung tiga elemen, yaitu berempati, memberdayakan potensi diri dan sesama, dan berkolaborasi. Perilaku idealnya adalah saling peduli, menghormati, dan menghargai; menolong sesama menemukenali dan mengembangkan potensi diri; berkontribusi memupuk semangat tim dan kekeluargaan.

2. *Enlightening* (mencerahkan), dengan *tagline* “Kami adalah orang-orang yang diberkati Tuhan, terpilih menjadi garam dan terang dunia, bersinar dan membimbing sesama berdasarkan iman, nilai, dan ajaran Kristiani”, mengandung tiga elemen, yaitu setia, memiliki keteguhan dan keyakinan di dalam Tuhan; dapat dipercaya, yaitu menjadi pribadi yang layak mendapatkan kepercayaan orang lain; menginspirasi, yaitu menjadi pribadi yang dapat memengaruhi orang lain dalam bertindak. Perilaku idealnya adalah percaya dan patuh pada Firman Tuhan; menunjukkan konsistensi perkataan dan perbuatan, serta berpersepsi keadilan; memengaruhi dan memotivasi sesama, serta melakukan yang benar.
3. *Advanced* (yang terus maju), dengan *tagline* “Orang-orang kami berkomitmen untuk belajar dengan antusias, bersahabat dengan perubahan, dan berpemikiran selangkah lebih maju”, yang mengandung tiga elemen, yaitu gesit, cekatan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan dalam menyesuaikan diri; inovatif, mampu melakukan perbaikan pendekatan/solusi/teknologi dalam pembelajaran; terdepan, memiliki kemampuan mencipta, memulai atau mengembangkan berbagai pemikiran, aktivitas, dan pendekatan baru. Perilaku idealnya adalah antusias belajar dan mencoba cara dan hal baru; menghasilkan terobosan solusi, pendekatan dan teknologi bermanfaat; memastikan selangkah lebih maju daripada yang lain.
4. *Determined* (bertekad), dengan *tagline* “Orang-orang kami berkomitmen untuk memiliki kejelasan tujuan hidup, tekad untuk maju, dan mencapai kinerja yang terpandang”, mengandung tiga elemen, yaitu memiliki sasaran bahwa seluruh sivitas harus mempunyai tujuan untuk mencapai hasil; ulet, mampu beradaptasi dengan tantangan/kesulitan; terpandang, memiliki keinginan besar untuk berada di antara yang terbaik. Nilai itu juga membangun perilaku ideal yang dapat dilakukan dengan mengutamakan inisiatif yang mendekatkan ke sasaran akhir, yaitu percaya diri dan pantang menyerah menghadapi tantangan, serta berupaya menjadi bagian dari yang terbaik melalui kinerja yang unggul dan terpandang.

2.3 Penerapan “*LEAD to Impact*” dalam Unit Perpustakaan Ukrida

2.3.1 Pemahaman Staf Perpustakaan tentang “*LEAD to Impact*”

Pemahaman para informan tentang “*LEAD to Impact*” ditandai dengan pernyataan para informan bahwa “*LEAD to Impact*” merupakan pengembangan dari nilai yang sudah dijalankan Ukrida sebelumnya, tetapi dengan menggunakan hal baru serta memiliki tujuan untuk mengembangkan kualitas Ukrida dalam menjalankan peran mereka sebagai sebuah lembaga pendidikan serta sebagai salah satu langkah untuk beradaptasi dengan perubahan. Dina memahami *brand* itu dengan mengatakan,

LEAD Ukrida adalah nilai Ukrida yang telah ditetapkan sejak 2017 oleh Pimpinan Ukrida dan diselenggarakan oleh Direktorat Budaya Organisasi. Nilai ini diberlakukan untuk dosen, karyawan, mahasiswa, *cleaning services*, *satpam*. Dari sini terlihat semua komponen bersama-sama melaksanakan dan mewujudkan dalam keseharian pekerjaan, belajar dan mengajar. *Lead to Impact*, otomatis implementasi harus memberikan *impact* atau dampak positif dalam pekerjaan sehari-hari dan kepada pengguna yang mendapatkan hasil pekerjaan kita kepada orang-orang.

Pendapat ini juga didukung oleh para informan lain. Timo memahami nilai *LEAD to Impact* sebagai nilai yang dikembangkan dalam pilar-pilar kebersamaan di Ukrida. Pendapat itu juga didukung oleh Bam yang

menyatakan bahwa nilai itu akan membuat dampak kemajuan seperti yang diharapkan oleh *stakeholder*, menjadikan Ukrida unggul, baik dalam kompetisi nasional maupun internasional.

Mengenai aspek *Loving*, staf perpustakaan memahami maknanya. Setiap pegawai memberikan pelayanan terbaik kepada mahasiswa dan melakukan kegiatan lain berdasarkan rasa cinta kepada Tuhan dan kepada sesama. Berikut ini pendapat dua informan.

Loving di dalam kegiatan di perpustakaan menurut penilaian saya adalah bagaimana para kepala sampai dengan staf perpustakaan dalam melakukan kegiatan sehari-harinya untuk memberikan pelayanan kepada mahasiswa dengan sangat mencintai pekerjaannya. Kepala dan staf perpustakaan dengan bangganya dapat memberikan pelayanan yang terbaik membuat mahasiswa merasa senang. (Narto)

Aspek *Loving* adalah sebuah aspek yang harus dimiliki setiap insan Ukrida, karena *loving* harus sebagai dasar setiap usaha, langkah yang dilakukan. Setiap aturan/kebijakan harus didasarkan dengan *loving* kepada Tuhan & sesama manusia. Setiap pelaksanaan kebijakan/kegiatan harus didasari dengan nilai *Loving*. (Bam)

Dalam memahami aspek *enlightening*, para informan memiliki respon yang berbeda-beda. Dina melihat aspek itu dalam kaitannya dengan membangun hubungan yang baik dengan orang lain, sedangkan Timo mengartikannya dengan menciptakan sebuah teladan yang baik. Bagi Bam dan Narto, aspek *enlightening* merupakan pendorong dan pemberi inspirasi bagi sivitas akademika untuk mengembangkan pengetahuan.

Bagaimana kita menerapkan apa yang diajarkan dalam Alkitab dalam berelasi dengan orang lain, sehingga orang lain akan percaya kepada kemampuan dan hasil pekerjaan kita. (Dina)

Bagaimana dapat memulai hal yang baru dalam menjalankan pekerjaan sehingga hasil yang dirasa dapat lebih memuaskan dan dapat memberikan inspirasi yang dapat memberikan nilai yang mampu membawa kemajuan, dan kebaikan bagi perkembangan dunia khususnya dunia pendidikan/ilmu pengetahuan. (Bam)

Melalui aspek ini, sebuah perpustakaan dapat memperkaya wawasan dengan membaca buku yang nyaman dan lengkap, perpustakaan sarana mendorong minat baca mahasiswa dan bisa untuk mencari bahan penelitian. (Narto)

Untuk aspek *Advanced*, semua informan mengemukakan pendapat yang sama, yaitu bahwa aspek itu dipahami dalam kaitannya dengan pemanfaatan pengembangan teknologi informasi. Dina memahami peluang TIK untuk efisiensi dan efektivitas pekerjaan, sedangkan menurut Narto, perpustakaan harus dapat mengikuti perkembangan zaman, seperti yang sudah dilakukan oleh perpustakaan Ukrida. Eman menyatakan bahwa pustakawan tidak hanya memikirkan apa yang dikerjakan sekarang, tetapi memikirkan caranya mengembangkan diri melalui prasarana yang ada. Para informan memahami nilai ini sebagai sebuah perkembangan pelayanan yang disesuaikan dengan perubahan strategi yang selalu berkembang dari waktu ke waktu dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada, terutama teknologi.

Aspek yang terakhir, yaitu *Determined*, setiap informan memiliki pemahaman yang beragam. Menurut Dina, semua pegawai perpustakaan Ukrida memahami aspek itu dengan menjalankan pekerjaan masing-masing yang harus mengacu dengan pada program kerja, beradaptasi dengan perubahan yang akan terjadi secara internal organisasi, serta mampu membuat Ukrida unggul dalam mengembangkan perannya sebagai sebuah lembaga pendidikan dan meningkatkan peran perpustakaan sebagai sebuah lembaga informasi. Timo meragukan dengan menyatakan bahwa aspek ini seharusnya menjadi sebuah konsistensi, bukan hanya ambisi musiman yang selalu tidak jelas kabar muaranya. Sementara itu, Bam menegaskan bahwa

pegawai harus mampu menjadi penentu dan menjadi referensi bagi instansi lain di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, serta mengaitkannya dengan Tridharma.

Berdasarkan hasil observasi, Timo tidak mematuhi prosedur yang seharusnya. Tindakannya bertentangan dengan nilai *determined* (Ukrida 2017). Ia cenderung mengerjakan hal yang bukan tugasnya. Ketika menemukan masalah, ia tidak meminta pendapat dari anggota staf yang memiliki kewenangan dalam memecahkan masalah itu, terutama tidak melakukan konsultasi dengan kepala perpustakaan sehingga mengakibatkan kesalahpahaman dan ketimpangan antara anggota staf. Namun, jika masalah yang sama terulang, dia baru memberitahukannya kepada anggota staf lain dan atasannya. Terlihat bagaimana alasan dan perilaku staf yang menganggap enteng perbuatannya itu sehingga membuat Kepala Perpustakaan marah dan kesal karena ulahnya dan menegur anggota staf itu dengan menegaskan bahwa jika ada masalah yang bukan tugasnya, seharusnya ia memberi tahu anggota staf yang bertanggung jawab dalam hal itu untuk mengatasi masalah dan sebaiknya berfokus pada pekerjaannya sendiri.

2.3.2 Penggunaan Hiasan dan Buku yang Mewakili Nilai Ukrida

Dalam penerapan nilai LEAD dalam lingkungan Ukrida, setiap unit wajib menampilkan berbagai hiasan yang menunjukkan nilai dari *branding* Ukrida, termasuk unit perpustakaan. Hal ini terlihat dari berbagai kutipan atau potongan firman Alkitab yang digantung di beberapa lokasi unit. Hiasan yang wajib ditempelkan dalam ruangan unit adalah gambar berikut.



Gambar 2. Hiasan Let's LEAD.



Gambar 3. Hiasan kalimat bijak.

Gambar 2 menjelaskan cara nilai *LEAD to Impact* harus dilakukan melalui sebuah kerja sama. Hiasan itu menunjukkan tiga orang yang sedang bekerja menegakkan tulisan *Team*, dengan latar belakang langit biru dan sinar matahari terbenam. Di atas gambar terdapat tulisan:

Let's LEAD.

Coming together is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success.
(terjemahan bebas: Mari menerapkan *LEAD*. Bersama-sama adalah sebuah awal. Menjaga kebersamaan adalah kemajuan. Bekerja bersama adalah kesuksesan).

Artinya, tim dimulai dari sekumpulan orang yang berkumpul bersama, dilanjutkan dengan membangun norma dan nilai yang akan menjaganya untuk tetap dalam kebersamaan. Tim yang kuat dapat bekerja sama dengan baik sehingga mereka dapat mencapai keberhasilan. Sementara itu, Gambar 3 merupakan hiasan

yang berisi kalimat bijak tentang penyelesaian pekerjaan. Kalimat dari Austine Fillendri, A. MD itu adalah yang berikut.

Pekerjaan akan selesai jika dikerjakan.

Jangan tunda ke hari esok apa yang dapat kamu kerjakan hari ini.

Artinya, sebanyak apa pun suatu pekerjaan, setiap individu harus tetap mengerjakannya secara konsisten hingga pekerjaan selesai. Ia tidak boleh menunda pekerjaan. Secara umum, para anggota staf perpustakaan merasa bahwa pemasangan gambar seperti itu cukup menarik untuk menghias ruangan karena merupakan perintah dari manajemen Ukrida. Gambar itu wajib digantung di ruangan sirkulasi dan referensi sebab layanan referensi dan sirkulasi merupakan ujung tombak bagi pelayanan perpustakaan.

Selain itu, Ukrida juga menerbitkan buku saku yang ditulis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris dalam jumlah terbatas dan juga dibagikan secara personal melalui e-mail. Buku saku dalam ukuran A5 ini menjelaskan latar belakang, nilai, dan simbol yang digunakan dan pendalaman dari nilai yang digunakan sebagai inti dari *brand* Ukrida (Ukrida 2017). Manajemen Ukrida mewajibkan semua anggota staf untuk memilikinya, termasuk staf perpustakaan, dengan tujuan agar semua pegawai selalu mempelajari dan mengingat nilai yang dianut oleh Ukrida. Dapat disimpulkan bahwa nilai itu dapat dilihat sebagai artefak yang mewakili nilai LEAD Ukrida secara fisik dalam lingkungan Perpustakaan.

2.3.3 Kegiatan Internalisasi Nilai *LEAD*

Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menyampaikan atau melakukan sosialisasi tentang *brand* yang dimiliki. Ukrida memiliki cara tersendiri dalam menyampaikan nilai *brand* dengan harapan bahwa setiap unit mampu mengadopsi konsep budaya organisasi yang diharapkan sesuai dengan nilai yang dimiliki oleh Ukrida. Di unit perpustakaan, kegiatan internalisasi dilaksanakan melalui sosialisasi tentang *branding* yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Berikut ini adalah pelaksanaan berbagai kegiatan untuk internalisasi nilai LEAD.

1. Program Ukrida HEBAT. Program ini dilaksanakan melalui media e-mail untuk memperkenalkan setiap pegawai dari unit yang ditunjuk setiap bulan untuk menceritakan sekilas pengalaman akademiknya. Program itu merupakan ajang perkenalan dan saling menyayangi sesama anggota keluarga Ukrida; secara bergiliran diperkenalkan tiga anggota unit Ukrida dalam seminggu. Tujuannya adalah saling mengenal, saling menyayangi, saling mempromosikan, dapat berkolaborasi dan bersinergi sesuai dengan kekuatan atau keahlian masing-masing (Novedan Puspitasari 2013; Rey, Marimon, dan Mas-Machuca 2019). Ukrida menganggap lembaganya memiliki SDM hebat, bahkan ada anggapan bahwa pegawai Ukrida adalah sekumpulan orang spesial. Ukrida berharap kegiatan ini dapat menular ke keluarga besar Ukrida yang lain, yaitu mahasiswa yang juga dianggap sebagai bagian dari keluarga.
2. Pelatihan *LEAD* untuk karyawan dan dosen. Pelatihan *LEAD* yang dilaksanakan oleh Ukrida mencakup empat aspek, yaitu (1) pengembangan materi pembelajaran, (2) pengembangan sumber daya manusia, (3) inovasi pembelajaran, dan (4) pengembangan karier dosen. Pelaksana kegiatan itu adalah keputusan dari jajaran wakil rektor yang sudah direncanakan dalam jangka satu semester untuk tidak mengganggu pekerjaan pegawai dan setiap unit

diperbolehkan untuk mengirimkan wakil yang mengikuti acara itu. Walaupun acara itu tidak bersifat wajib, biasanya, tetap diikuti oleh berbagai pegawai untuk keperluan penilaian performa kerja. Dalam pelaksanaan kegiatan ini, ada tiga tingkat pelatihan, yaitu (1) *basic level* yang mencakup kemampuan *teamwork* dan *collaboration, effective communication, technology-internet for work dan know yourself*; (2) *intermediate level*, yang mencakup kemampuan *tech savvy, critical thinking, public speaking*, dan *managerial expert*; dan (3) *advanced level* yang mencakup kemampuan kepemimpinan strategis, kemampuan berbicara dan menulis, inovasi digital, dan penyelesaian masalah.

Lebih jauh, ketiga tingkat pelatihan *LEAD* di atas dilakukan dengan metode pelatihan *online* dengan harapandapat dilaksanakan di mana pun peserta pelatihan berada atau bahkan tanpa mengganggu pekerjaan mereka. Jika dikaitkan dengan konsep membangun budaya organisasi, kegiatan ini dapat dikaitkan dengan nilai, karena tujuan dari kegiatan itu adalah untuk mengingatkan dan menanamkan nilai *LEAD* yang sudah disepakati untuk membangun budaya organisasi yang ideal menurut Ukrida.

2.3.4 Kegiatan Internal dalam Unit Perpustakaan Ukrida

Dalam mengembangkan budaya organisasi, sebuah organisasi tidak lepas dari pelaksanaan kegiatan internal yang tujuannya untuk meningkatkan kerja sama dalam tim, terutama dalam unit perpustakaan sebagai unit layanan yang selalu berinteraksi dengan sivitas Ukrida. Kegiatan internal yang biasa dilakukan adalah sebagai berikut.

- a. Rapat bulanan. Kegiatan ini rutin dilakukan setiap bulan untuk melakukan evaluasi atas proses pelayanan yang sudah diberikan dalam jangka waktu 1 bulan. Kegiatan ini juga mengajak para pegawai unit perpustakaan untuk memberikan ide atau pendapat tentang pelayanan yang sudah dilakukan atau apakah ada peningkatan fasilitas yang baik dilakukan dengan memantau masukan opini dari sivitas Ukrida. Setiap rapat selalu dibuatkan notulen rapat sebagai pengingat bagi anggota unit perpustakaan sehingga, jika dalam pelaksanaan pekerjaan terjadi sebuah masalah yang sama pada masa mendatang, para petugas perpustakaan sudah siap menghadapi masalah itu dengan pemecahan masalah yang ada dalam notulen rapat.
- b. Acara karyawisata. Kegiatan ini dilakukan setiap bulan oleh setiap unit sesuai dengan kebijakan dari manajemen lini atas Ukrida dengan tujuan untuk meningkatkan kekerabatan dan keharmonisan unit. Biasanya unit perpustakaan sudah merancang kegiatan yang akan dilaksanakan. Kegiatan karyawisata pada tahun 2017 diselenggarakan hanya untuk internal perpustakaan saja. Kepala dan sekretaris perpustakaan menyusun perjalanan, pembagian kamar, dan pelaksanaan kegiatan. Selain staf perpustakaan, terdapat tambahan dua pegawai nonperpustakaan, keduanya mengajukan diri dengan alasan bahwa keduanya sudah sangat mengenal Kota Yogyakarta. Kegiatan itu bertujuan menumbuhkan kebersamaan di unit perpustakaan.

Kegiatan karyawisata pada 2018 dan 2019 dilaksanakan dengan melibatkan semua unit Ukrida. Kegiatan itu bertujuan untuk mempererat silaturahmi, atau nilai kebersamaan. Nilai itu ditanamkan melalui sistem pembagian kamar yang didasarkan pada unit kerja, yaitu satu kamar untuk dua orang. Sementara itu, pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan membentuk kelompok peserta yang dicampur dari berbagai unit, dalam satu kelompok terdapat 5–6 orang. Dengan

demikian, mereka yang sebelumnya tidak saling mengenal menjadi kenal dengan pegawai dari unit lain yang belum pernah bertemu. Untuk tahun 2019, kegiatan dilakukan dengan cara yang sama dengan sebelumnya. Jika tahun sebelumnya mereka menginap di wisma, tahun 2019 menginap di hotel. Sistem pembagian kamar oleh pihak PSDM dilakukan dengan menempatkan empat orang dalam satu kamar. Mereka dikelompokkan dari unit yang berbeda. Kegiatan outbond juga dilakukan dengan mengelompokkan peserta dari berbagai unit lain ke dalam satu kelompok berisi 4–5 orang.

Tujuan kegiatan kebersamaan dengan norma *LEAD* adalah untuk meningkatkan keakraban dalam jajaran unit Ukrida dengan tekad meningkatkan motivasi kerja serta rasa persaudaraan yang sesuai dengan nilai *LEAD*, terutama dengan nilai *Loving, Enlightening, dan Determined*. Cara itu dapat dilihat dari pelaksanaan kegiatan kelompok yang membutuhkan kerja sama, kreativitas, dan pemikiran kritis dari setiap anggota kelompok. Walaupun dalam satu kelompok ada yang tidak antusias atau hanya ingin santai saja, ia tetap dimotivasi untuk ikut membantu dalam memecahkan sebuah tantangan yang diberikan selama sesi kelompok.

- c. Sesi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing session*). Dalam setahun, setiap pegawai perpustakaan ditugasi untuk berpartisipasi dalam sebuah kegiatan seminar atau rapat kerja yang diselenggarakan oleh unit di luar lingkungan Ukrida. Dalam kegiatan itu, para pegawai menjelaskan apa yang diperoleh setelah mengikuti acara dan melakukan presentasi singkat tentang pelaksanaan kegiatan, serta hasil yang diraih. Setiap pegawai perpustakaan memiliki pandangan dan pemahaman tersendiri tentang apa yang dilihat, dialami, dikerjakan, dan cara memecahkan masalah yang dihadapi. Asumsi juga mendorong para staf perpustakaan untuk bekerja sama dalam menjalankan layanan perpustakaan dan memastikan kerja sama tim dapat dilaksanakan dengan baik (Schein dan Schein 2017).

2.4 Peran *Brand* dan *Tagline LEAD to Impact* dalam Unit Perpustakaan Ukrida

Berdasarkan data, *brand* dan *tagline* membangun budaya organisasi di unit Perpustakaan Ukrida melalui penggunaan hiasan yang mewakili nilai *LEAD to Impact*, pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan *brand*, serta menumbuhkan kesadaran akan nilai dalam *brand*, yaitu *Loving, Advance, dan Determined*. Sementara itu, nilai *Enlightening* belum terlihat membangun budaya organisasi perpustakaan Ukrida. Dalam proses membangun budaya organisasi di unit perpustakaan, faktor karakter seseorang memengaruhi caranya melihat apa yang dijadikan dasar dalam bekerja dan bagaimana melakukannya (Moran, Stueart, dan Morner 2013).

1) Nilai *LEAD* pada Staf Perpustakaan Ukrida

Tenaga perpustakaan mengembangkan nilai *Advanced* melalui perilaku pengembangan diri dalam menjalankan perannya sebagai lembaga informasi yang mendukung pendidikan. Pengembangan itu dilakukan melalui pengembangan teknologi yang selalu disesuaikan dengan perkembangan waktu. Dominasi nilai ini terlihat dari pernyataan salah satu informan yang menganggap bahwa nilai itu mampu memengaruhi kehidupan setiap anggota staf. Dengan memahami bahwa *LEAD to Impact*, para pegawai dapat membentuk pribadi dan pemikiran yang baru melalui empat aspek dengan basis nilai Kristiani dan juga berpengaruh besar pada pelayanan bagi mahasiswa, dalam

segi etika dan penampilan diri. Menurut salah satu informan, peraturan mengenakan seragam dapat membangun pemahaman untuk berpenampilan baik.

Implementasi nilai *Advanced* dan *Determine* dapat memicu unit perpustakaan untuk memikirkan inovasi dalam pengembangan perpustakaan UKRIDA pada masa depan. Nilai itu diwujudkan dalam ritual berbagi pengetahuan, seperti Ukrida Hebat dan juga pelatihan. Ritual merupakan aktivitas antaranggota staf dapat saling belajar dari pengalaman dan pemikiran staf lain tentang pengembangan perpustakaan (Deakin 2015). Anggota staf yang memperoleh pengetahuan melalui pendidikan lanjut menyampaikan pemikirannya dengan cara yang sesuai dengan kebiasaan di dalam organisasi mereka. Dalam penetapan sepuluh strategi Ukrida untuk periode 2020–2024, pengembangan layanan informasi dengan memanfaatkan TIK didukung oleh PTIK, terutama aplikasi INLIBSYS yang akan dikembangkan berbasis web dalam beberapa bulan yang akan datang dan aplikasi *Upload Tugas Akhir*. Selain itu, terdapat sinergisme antara perpustakaan, staf perpustakaan, pengguna, dan teknologi informasi untuk penerapan *LEAD to Impact* di perpustakaan (Baharuddindan Kassim 2014). Menurut informan, perpustakaan tidak perlu bersaing dengan unit lain dalam pemenuhan kebutuhan informasi pengguna karena sudah memiliki fungsi yang paten, yaitu secara konsisten memenuhi kebutuhan informasi pengguna melalui koleksi cetak dan elektronik. Dalam layanan informasi, tenaga perpustakaan mampu memberikan contoh keakraban dengan sivitas akademika, yaitu perwujudan nilai *loving*.

Untuk penerapan nilai *loving* dan *determined*, beberapa sikap ideal yang sudah dijalankan adalah bekerja secara tekun dan tuntas dalam keseharian dan memiliki dedikasi penuh untuk mencurahkan waktu dan tenaga demi melampaui target kinerja walaupun masih belum maksimal. Kedua nilai itu dianggap dapat memicu sesama pegawai untuk saling menjaga keharmonisan dengan rekan kerja, dan berbagi informasi terbaru. Dari pemahaman itu, perilaku ideal untuk nilai ini yang sudah dijalankan adalah sikap antusias belajar dan mencoba cara maupun hal baru dan memastikan selangkah lebih maju daripada yang lain. Sayangnya, sikap ideal yang menghasilkan solusi, pendekatan, dan teknologi yang inovatif tetap belum terlihat di unit perpustakaan.

Nilai *LEAD* yang paling lemah adalah nilai *enlightening* atau mencerahkan. Nilai ini merupakan aspek yang didasarkan oleh rasa kesetiaan, kepercayaan, dan inspirasi yang ditunjukkan melalui rasa percaya dan patuh kepada Firman Tuhan, konsisten dalam perkataan, perbuatan, dan keadilan; serta memotivasi sesama, melakukan yang benar. Dari tiga perilaku ideal di atas, nilai ini dibuat didasarkan pada rasa takut akan Tuhan serta pengamalan nilai rohani dalam lingkungan UKRIDA yang merupakan lingkungan akademik berbasis kekristenan. Namun, nilai ini masih belum berhasil ditonjolkan oleh unit perpustakaan UKRIDA. Tidak semua pegawai perpustakaan memiliki keyakinan yang sama (seperti informan Tety, Narto, Trim, dan Eman). Meski demikian, semua diharapkan mampu bekerja sesuai dengan keyakinan masing-masing. Meskipun agama yang dianut berbeda, hal itu diharapkan tidak mengurangi keinginan untuk melaksanakan nilai ini.

Lemahnya penghayatan nilai tersebut mengakibatkan perilaku yang kurang menghargai yang tidak sesuai dengan nilai *LEAD*. Keengganan beberapa individu melaksanakan suatu nilai merupakan perilaku resistansi yang mungkin disebabkan oleh ketidakpahaman akan *LEAD*, rasa tidak aman, atau kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan (Found 2015). Setiap hari Senin diselenggarakan kebaktian siang, beberapa pegawai tidak hadir dengan alasan baru sampai kantor karena masuk giliran siang. Dina sangat menyayangkan sikap pegawai itu karena,

walaupun mendapat giliran kerja siang, seharusnya ia menyempatkan diri untuk mengikuti ibadah yang hanya berjalan selama 50–60 menit. Kelemahan nilai itu juga menciptakan perilaku lain, yaitu beberapa pegawai selalu memperlumahkan jadwal dan tambahan pekerjaan. Dina sering kali bingung tambahan pekerjaan kecil sekali pun selalu dibahas dan dijadikan gosip oleh beberapa pegawai. Gosip itu dianggap sebagai sebuah tindakan yang dapat menjadi batu sandungan pegawai lain dan tidak memikirkan efeknya. Apalagi gosip internal selalu tersebar ke luar unit, yang menyebabkan citra buruk tersendiri unit perpustakaan.

Selain itu, terdapat kebiasaan pegawai yang selalu bekerja dengan tidak menghargai prosedur dan melanggar wewenang yang sudah ditentukan. Meskipun sudah sering ditegur, pegawai itu tetap mengulangi dan merepotkan pegawai lain. Tindakan malas beribadah, berperilaku tidak baik, dan bicara besar tanpa tindakan masih terus dilakukan. Menurut Mazur, aspek rohani akan memengaruhi pengembangan budaya organisasi sebab aspek ini tidak sekadar asumsi, melainkan pedoman yang memengaruhi karakter individu dalam kesehariannya (Mazur 2015).

2) Hambatan dalam Penerapan *LEAD to Impact* dalam Membangun Budaya Organisasi

Berdasarkan evaluasi oleh *Brand Development Program* atas implementasi *LEAD* dalam waktu 3 tahun (2016–2019), faktor yang menyebabkan nilai *LEAD* tetap belum efektif pada anggota semua sivitas Ukrida adalah nilai *LEAD* untuk membangun budaya organisasi yang baru, termasuk perpustakaan, belum didukung oleh kesadaran tentang *LEAD* (Ukrida 2016). Pemahaman beberapa anggota staf perpustakaan hanya sekadar tahu saja sesuai dengan pemahaman mereka. Mereka tidak tahu cara mengekspresikan brand dengan baik dan masih menerapkan budaya organisasi yang lama sebab dianggap lebih nyaman. Dalam konteks ini, karakter setiap pegawai menunjukkan pertentangan pada penerapan “*LEAD to Impact*” di lingkungan Perpustakaan Ukrida. Selain itu, standar yang ditetapkan masih terlihat minimalis, dan lingkungan belum berkembang secara pasti. Setiap fakultas masih memiliki permasalahan tersendiri. Rendahnya kesadaran itu memengaruhi komunikasi eksternal sehingga menyulitkan kerja sama.

Dalam keseharian, pegawai perpustakaan Ukrida memiliki budaya kerja yang cenderung dibangun karena kebiasaan. Para anggota staf perpustakaan memiliki pemahaman bahwa “kami lebih suka bekerja di dalam subunit kami sendiri, itu adalah tempat yang nyaman”. Hal itu sesuai dengan analisis bahwa setiap orang memiliki zona nyaman tersendiri, termasuk dalam pekerjaan. Diasumsikan juga bahwa penanaman nilai *LEAD* sendiri baru dilaksanakan pada 2016, baru berlangsung sekitar 4 tahun. Selain itu, sosialisasi nilai *LEAD* juga belum maksimal, dan masa pelaksanaannya sendiri tidak tentu, sehingga masih ada pegawai Ukrida yang belum memahami secara mantap nilai *LEAD*. Dalam keseharian, nilai *LEAD* hanya dianggap sebagai sebuah pajangan atau sekadar dibicarakan saja, tidak benar-benar dilaksanakan.

Hambatan lain dalam pelaksanaan *LEAD* adalah anggota staf perpustakaan enggan mengeluarkan gagasan baru. Setiap kali terlontar ide baru, mereka harus membahas melalui beberapa pertemuan dan mendapatkan persetujuan dari kepala perpustakaan. Sebenarnya, dalam rapat bulanan, staf perpustakaan memiliki banyak ide baru, tetapi tidak pernah sampai pada tahap implementasi karena mereka tidak memiliki gambaran yang jelas tentang siapa yang akan bertanggung jawab. Berdasarkan pengamatan, kondisi itu menyebabkan beberapa pegawai tidak ingin memiliki tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan ide baru. Mereka hanya ingin bekerja seperti biasa saja walaupun atasan selalu mengajak semua pegawai untuk menciptakan inovasi untuk mengembangkan budaya organisasi perpustakaan.

Hambatan berikutnya adalah keengganan anggota staf dalam melaksanakan prosedur dan ketentuan lembaga induk. Terlalu banyak email yang berisi ajakan dari lembaga induk untuk pengembangan budaya organisasi Ukrida. Banyak staf yang beranggapan bahwa tidak usah terlalu aktif mengikuti kegiatan yang diselenggarakan sebab tidak semua unit mengikutinya. Beberapa pegawai perpustakaan sering kali mengeluh jika diwajibkan mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan *LEAD* sebab menganggapnya mengganggu jam kerja. Mereka berpikir bahwa terlalu banyak pertemuan rutin. Mereka merasa bahwa pertemuan dalam rapat bulanan sudah cukup sehingga muncul pemikiran di antara mereka: "Kami tidak punya waktu untuk melakukan pekerjaan kami, kegiatan itu hanya memperlambat pekerjaan". Padahal, dalam lingkungan Ukrida, semua kegiatan merupakan mandat dari pemimpin di setiap unit sehingga harus dipertanggungjawabkan. Bahkan salah satu pegawai berkali-kali mengulangi pelanggaran prosedur meskipun sudah diberi teguran langsung. Beberapa anggota unit perpustakaan berkesan suka mengeluh jika diwajibkan mengikuti kegiatan yang berhubungan dengan *LEAD* sebab menganggap mengganggu jam kerja.

Berdasarkan berbagai kendala tersebut, pimpinan perpustakaan seharusnya lebih peka dalam mengajak pegawainya menerapkan nilai *LEAD* Ukrida. Selain itu, pola pikir anggota staf perpustakaan sebaiknya diubah untuk tidak sekadar tahu saja, tetapi juga memahami dan menjalankan sikap yang ideal berdasarkan nilai *LEAD*. Saran lain adalah perpustakaan harus melibatkan sebanyak mungkin karyawan dalam sebuah tim. Pada prinsipnya, pekerja unit perpustakaan perlu mempraktikkan perilaku baru, melakukan berbagai kegiatan secara berbeda, mengubah kebiasaan sehari-hari mereka, mengadakan diskusi, dan tidak menyerah sebelum mencapai tujuan. Dalam era perubahan yang cepat, sebuah perpustakaan harus mampu menghadapi perubahan besar karena faktor teknologi dan sosial, dengan membangun lebih banyak hubungan internasional di dunia global, digitalisasi informasi, peningkatan keragaman di antara mahasiswa dan peneliti, informasi hadir kapan saja, di mana saja, dan masyarakat mengharapkan layanan yang disesuaikan dengan perkembangan zaman.

Meskipun demikian, untuk mewujudkan perubahan budaya, pegawai unit perpustakaan juga ingin didengar oleh pimpinan. Beberapa kegiatan yang mereka pandang negatif dan menjadi penghalang untuk perubahan, seperti pertemuan rutin yang dianggap terlalu sering yang menghabiskan waktu untuk melakukan pekerjaan utama, pemeriksaan catatan rapat dengan cermat yang memperlambat pekerjaan, proses menyetujui setiap ide baru yang harus melalui beberapa pertemuan sebelumnya, ketiadaan informasi tentang siapa yang bertanggung jawab dan untuk apa, serta terlalu banyak email untuk dijawab. Kurangnya respon dari pihak manajemen membuat staf perpustakaan lebih memilih resistansi, suka bekerja di dalam subunitnya sendiri karena tempat itu aman. Gagasan staf perpustakaan tidak pernah diimplementasikan dan membahasnya di belakang punggungnya. Hal itu terjadi karena keinginan untuk menjaga perasaan orang lain, tidak saling mengganggu, tidak baik untuk tidak setuju, semuanya harus tetap sama sehingga staf perpustakaan lebih banyak menunggu dan melihat apa yang terjadi. Terdapat keyakinan bahwa beberapa manajer membedakan staf dari klien. Perbedaan itu memengaruhi sikap dan perilaku pekerja, apalagi jika nilai itu berbeda dengan nilai *LEAD* yang diterapkan oleh organisasi (Wibowo 2016).

Pada prinsipnya, terdapat potensi perpustakaan Ukrida untuk terus mengembangkan perubahan dalam budaya organisasi, walaupun prosesnya lambat dan masih dipengaruhi oleh sikap negatif yang

ditunjukkan oleh para pegawai. Dengan semakin banyak kegiatan yang diadakan oleh pimpinan Ukrida, mungkin hal negatif itu dapat dihilangkan, dan dapat menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Selain itu, pemahaman brand dan tagline “*LEAD to Impact*” dipengaruhi oleh periode waktu kerja para informan yang mayoritas berkisar pada 16–27 tahun, latar belakang budaya, dan latar belakang pendidikan. Pajangan hiasan yang mewakili nilai *LEAD* tidak memberikan banyak pengaruh karena anggota staf perpustakaan hanya melihatnya sebagai sebuah hiasan dan tidak terlalu memperhatikan pesannya.

3. SIMPULAN

Peran *brand* dan *tagline* dalam membangun budaya organisasi perpustakaan Ukrida yang diterapkan sebagai penuntun perilaku belum maksimal. Pola pikir dan gaya bekerja setiap pegawai yang berbeda-beda menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka tetap belum memperlihatkan kesadaran akan nilai *LEAD* yang akan bermanfaat jika mereka mampu mempelajari, memahami, dan melaksanakannya. Hanya sebagian kecil anggota staf yang memahami dan menerapkan *LEAD* dengan baik. Sikap dan karakter personal yang enggan meninggalkan zona nyaman masih mendominasi perilaku anggota staf perpustakaan.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut, berikut ini diberikan saran: 1) anggota staf perpustakaan UKRIDA harus meningkatkan kesadaran akan *brand* yang dilakukan secara rutin, yaitu melalui sosialisai dalam rapat, saling mengingatkan dalam bekerja, dan meningkatkan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan; 2) jajaran staf perpustakaan harus meningkatkan kerja sama antara satu anggota dan yang lain untuk mengembangkan budaya organisasi yang lebih baik lagi; 3) pihak manajemen perpustakaan harus mampu memotivasi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengembangan diri tentang nilai *LEAD* yang bukan hanya sebagai syarat bekerja, melainkan juga bermanfaat untuk kehidupan sehari-hari; dan 4) Pimpinan sebaiknya melakukan evaluasi secara teratur tentang pengetahuan dan pelaksanaan nilai *LEAD* dalam lingkungan unit perpustakaan Ukrida.

DAFTAR REFERENSI

- Baharuddin, Mohammad Fazli, dan Norliya Ahmad Kassim. 2014. Conceptualizing Personal Branding for Librarians Conceptualizing Personal Branding for Librarians. In *23rd International-Business-Information-Management-Association Conference*, 38–44. Valencia, SPAIN. www.researchgate.net/publication/281481121 [diakses tanggal 3 April 2018].
- Balmer, John M.T., Tim Brexendorf, dan Joachim Kernstock. 2013. Corporate Brand Management - A Leadership Perspective. *Journal of Brand Management* 20, no. 9: 717–722. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.20>.
- Blessinger, Kelly, dan Paul Hrycaj. 2013. *Workplace Culture in Academic Libraries: The Early 21st Century*. United Kingdom: Chandos Publishing.
- Cicccone, Adriana, dan Liz Hounslow. 2019. Re-Envisioning the Role of Academic Librarians for the Digital Learning Environment: The Case of UniSA Online. *Journal of University Teaching & Learning Practice* 16, no. 1: 1–19. at: <https://ro.uow.edu.au/jutlp/vol16/iss1/11> [diakses tanggal 3 April 2018].
- Creswell, John W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Deakin, Joshua. 2015. Exploring Organizational Culture of Restaurants Through Workplace Rituals. *Honors College*. University of Maine, The Honors College.

- Found, Pauline. 2015. The Effect of Resistance in Organizational Change Programmes: A Study of a Lean Transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences* 7, no. 2/3: 1–14. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0018>.
- Galbo, Gina M., dan Marilyn L. Laspiñas. 2015. The Organizational Culture of Academic Libraries. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences* 2, no. 2: 47–59.
- Garas, Sally Raouf Ragheb, Amira Fouad Ahmed Mahran, dan Hassan Mohamed Hussein Mohamed. 2018. Internal Corporate Branding Impact on Employee's Brand Supporting Behaviour. *Journal of Product & Brand Management* 27, no. 1: 79–95. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>.
- Gay, Paul du, Thomas Lopdrup-Hjorth, Kirstine Zinck Pedersen, dan Anne Roelsgaard Obling. 2018. Character and Organization. *Journal of Cultural Economy* 12, no. 6: 1–18. <https://doi.org/10.1080/17530350.2018.1481879>.
- Jamali, Hamid R. 2018. Does Research Using Qualitative Methods (Grounded Theory, Ethnography, and Phenomenology) Have More Impact? *Library and Information Science Research* 40, no. 3–4: 201–7. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2018.09.002>.
- Kotler, P., dan W. Pfoertsch. 2008. *B2B Brand Management*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Krisnariansyah, Mochamad. 2018. Disebut Penyebar Hoax, Begini Nasib Dosen USU Himma Dewiyana Lubis, Mendadak Pingsan Saat Diperiksa. *Tribunnews*. 2018. <http://sumsel.tribunnews.com/2018/05/21/disebut-penyebar-hoaxbegini-nasib-dosen-usu-himma-dewiyana-lubis-mendadak-pingsan-saat-diperiksa?page=2>.
- Laksmi, Tamara Adriani Susetyo-Salim, Setiawati Darmojuwono, Jugiarie Soegiarto, dan Kiki Fauziah. 2017. Logo and Tagline in the Library Sites in Indonesia as a Means of Constructing the Learning Society. *Advanced Science Letters* 24, no. 7: 5003–7. <https://www.ingentaconnect.com/contentone/asp/asl/2018/00000024/00000007/>.
- Mazur, Barbara. 2015. Basic Assumptions of Organizational Culture in Religiously Diverse Environments. *International Journal of Contemporary Management* 14, no. 3: 115–132. <https://doi.org/https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.15.007.4309>.
- Moran, Barbara B., Robert D. Stueart, dan Claudia J. Morner. 2013. *Library and Information Center Management*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited.
- Noor, Neila Komalasari, dan Erlin Trisyulianti. 2011. Model Internalisasi Budaya Organisasi di Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 2, no. 1: 70–84. <https://doi.org/10.29244/jmo.v2i1.14197>.
- Nove, Variant Anna, dan Dyah Puspitasari. 2013. Knowledge Sharing In Libraries: A Case Study of Knowledge Sharing Strategies in Indonesian University Libraries. *Ifla Wlic*, 1–11.
- Parks-Leduc, Laura, Gilad Feldman, dan Anat Bardi. 2015. Personality Traits and Personal Values : A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review* 19, no. 1: 3–29. <https://doi.org/10.1177/1088868314538548>.
- Rahayu, Sri. 2017. Mengenal Perpustakaan Perguruan Tinggi Lebih Dekat. *Buletin Perpustakaan*, no. 57: 103–10.
- Rey, Carlos, Frederic Marimon, dan Marta Mas-Machuca. 2019. Key Factors in Purpose Internalization. In *Purpose-Driven Organizations*, 87–96. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_7.
- Sammut-Bonnici, Tanya. 2015. Brand and Branding. In *Wiley Encyclopedia of Management*, Wiley Ency, 1–4. New York: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120161>.
- Schein, E.H., dan P. Schein. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley.

- Sharma, A.K, Apurba J Majumdar,dan Amit Uraon. 2017. Branding and Marketing Your Library and Services: Case Study of Rabindra Library. In *First International Conference on Transforming Libraries: Proceedings*, edited by Sanjay K Singh, Sangram Brahma, PK Deka,dan Ibohal Singh, 1–10. Guwhati: MRB Publishers. <https://www.researchgate.net/publication/318494231>.
- Sulistyo-Basuki. 2014. *Pengantar Ilmu Perpustakaan*. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Torelli, Carlos J., Ayşegül Özsoy, Sergio W. Carvalho, Hean Tat Keh,dan Natalia Maehle. 2012. Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility Between Values Matter? *Journal of Marketing* 76 [July]: 92 –108. <https://doi.org/10.2307/41714501>.
- Ukrida. 2016. *UKRIDA: Brand Development Program*. Brand Development Program. Jakarta: Universitas Kristen Krida Wacana.
- . 2017. *Buku Saku Budaya LEAD : Pedoman Ukridian Dalam Berpikir, Bertindak Dan Berinteraksi*. Jakarta: Direktorat Pengembangan Budaya Organisasi, Universitas Kristen Krida Wacana.
- Ulrich, Dave. 2018. "Purpose, Values, Brand, and Culture: Gobbledygook or Great Insights?" <https://www.linkedin.com/pulse/purpose-values-brand-culture-gobbledygook-great-insights-dave-ulrich>.
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. 2nd ed. Jakarta: Rajawali Press.