



Membangun Harmoni: Kontribusi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia terhadap Keberagaman Budaya di UIN Sunan Ampel Surabaya

RA. Fannia Ishma Tazkia¹, Tri Siwi Agustina², Dian Ekowati³

^{1,2,3}Magister Sains Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

Email: ¹rafnnit@gmail.com, ²siwi@feb.unair.ac.id, ³d.ekowati@feb.unair.ac.id

Abstrak

Keberagaman budaya antar fakultas dalam organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel (UINSA) menciptakan dinamika organisasi yang kompleks dan penuh warna. Mahasiswa dari berbagai fakultas membawa latar belakang akademik, pola pikir, nilai, dan kebiasaan yang berbeda, yang dapat menjadi kekuatan dalam memperkaya perspektif organisasi, namun juga berpotensi menimbulkan gesekan dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan. Perbedaan tersebut tercermin dalam gaya komunikasi, cara menyikapi konflik, metode kerja, serta prioritas kegiatan di setiap rayon. Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi untuk mengeksplorasi pengalaman mahasiswa dalam menghadapi perbedaan budaya di lingkungan PMII UINSA. Fokus utama penelitian ini adalah memahami bagaimana perbedaan budaya antar rayon di UINSA memengaruhi dinamika organisasi, dampak dari perbedaan tersebut terhadap kohesi internal, serta strategi adaptasi yang diterapkan oleh anggota. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat tantangan dalam koordinasi antar fakultas, strategi seperti dialog antarbudaya, kepemimpinan kolaboratif, dan penciptaan ruang diskusi inklusif dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Keberagaman Budaya, PMII, Harmoni, UIN Sunan Ampel, Organisasi Mahasiswa.

Abstract

Cultural diversity among faculties within the Islamic Student Movement (PMII) at Sunan Ampel State Islamic University (UINSA) creates a complex and vibrant organizational dynamic. Students from various faculties bring different academic backgrounds, mindsets, values, and habits, which can serve as strengths by enriching the organization's perspectives, but also pose challenges in communication and decision-making processes. These differences are reflected in communication styles, approaches to conflict, work methods, and activity priorities within each rayon. This study employs a phenomenological approach to explore students' lived experiences in navigating cultural differences within PMII UINSA. The main focus of the research is to understand how cultural differences among rayons at UINSA influence organizational dynamics, their impact on internal cohesion, and the adaptation strategies implemented by members. The findings indicate that despite challenges in coordination among faculties, strategies such as intercultural dialogue, collaborative leadership, and the creation of inclusive discussion spaces can enhance the organization's effectiveness in achieving its common goals.

Keywords: Organizational Culture, Cultural Diversity, PMII, Harmony, UIN Sunan Ampel, Student Organization.

PENDAHULUAN

Organisasi kemahasiswaan memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, keterampilan sosial, serta kepemimpinan mahasiswa. Dalam konteks pendidikan tinggi, organisasi mahasiswa tidak hanya menjadi ruang pengembangan diri, tetapi juga menjadi arena interaksi sosial yang mempertemukan individu dengan latar belakang akademik, nilai, dan budaya yang beragam. Salah satu organisasi yang

memiliki peran tersebut adalah Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII), yang berlandaskan nilai-nilai keislaman dan kebangsaan. PMII UIN Sunan Ampel Surabaya (UINSA) menjadi ruang kolaborasi bagi mahasiswa lintas fakultas untuk mengembangkan kapasitas intelektual, sosial, dan kepemimpinan.

Keberagaman latar belakang akademik anggota PMII UINSA yang berasal dari berbagai fakultas, seperti Syariah dan Hukum, Tarbiyah dan Keguruan, Ekonomi dan Bisnis Islam, Ushuluddin dan Filsafat, Adab dan Humaniora, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, serta Dakwah dan Komunikasi, menciptakan dinamika organisasi yang kompleks. Perbedaan ini tidak hanya tercermin dalam cara berpikir, tetapi juga dalam pola komunikasi, gaya kepemimpinan, serta pendekatan dalam pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, keberagaman tersebut dapat menjadi kekuatan yang memperkaya perspektif organisasi, namun juga berpotensi menimbulkan kesenjangan pemahaman dan konflik apabila tidak dikelola secara tepat.

Secara konseptual, budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, serta ekspektasi yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang memengaruhi cara individu berperilaku dan berinteraksi dalam mencapai tujuan bersama (Fernandes et al., 2023). Dalam organisasi yang bersifat pluralistik, latar belakang individu yang beragam menjadi faktor utama yang membentuk dinamika budaya organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa keberagaman budaya dalam organisasi memiliki karakter sebagai *double-edged sword*, yaitu di satu sisi mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi, namun di sisi lain juga berpotensi menimbulkan konflik dan menurunkan kohesi apabila tidak dikelola secara efektif (Stahl & Maznevski, 2021).

Pengelolaan keberagaman budaya dalam konteks pendidikan tinggi menuntut adanya pendekatan yang inklusif serta kemampuan memahami perbedaan latar belakang individu. Studi terbaru menunjukkan bahwa lingkungan pendidikan yang memiliki *diversity climate* atau iklim keberagaman yang positif mampu meningkatkan sikap antar kelompok, memperkuat hubungan sosial, serta mendorong keterlibatan dan kesejahteraan mahasiswa dalam lingkungan akademik (). Di sisi lain, kurangnya sensitivitas terhadap perbedaan budaya dapat menghambat efektivitas kolaborasi dan interaksi dalam kelompok yang beragam (Franco et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa keberagaman budaya tidak hanya membutuhkan pengakuan, tetapi juga strategi adaptasi yang mampu menjembatani perbedaan tersebut dalam praktik organisasi.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada keberagaman budaya dalam konteks organisasi formal atau pendidikan secara umum, dan belum banyak yang secara spesifik mengkaji dinamika interaksi lintas budaya berbasis latar belakang keilmuan dalam organisasi mahasiswa. Padahal, organisasi mahasiswa seperti PMII memiliki karakteristik yang unik karena mempertemukan identitas akademik, ideologis, dan sosial dalam satu ruang interaksi yang intens.

Berdasarkan hal tersebut, terdapat celah penelitian (research gap) yang menunjukkan bahwa studi mengenai budaya organisasi mahasiswa, khususnya dalam konteks organisasi berbasis keislaman seperti PMII, masih terbatas pada deskripsi karakteristik budaya, dan belum banyak menelaah bagaimana interaksi lintas fakultas membentuk dinamika komunikasi dan pengambilan keputusan secara konkret. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan guna memberikan pemahaman yang lebih kontekstual dan empiris mengenai pengelolaan keberagaman budaya dalam organisasi mahasiswa.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menekankan analisis interaksi lintas fakultas dalam organisasi mahasiswa berbasis keislaman, yang tidak hanya melihat keberagaman sebagai fenomena, tetapi juga sebagai proses dinamis yang membentuk pola komunikasi dan pengambilan keputusan secara konkret.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana perbedaan budaya antar fakultas dalam PMII UINSA memengaruhi dinamika organisasi, khususnya dalam aspek komunikasi, pengambilan keputusan, dan kohesi internal, serta mengidentifikasi strategi adaptasi yang diterapkan oleh anggota dalam menghadapi keberagaman tersebut. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan studi budaya organisasi pada konteks mahasiswa, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan organisasi kemahasiswaan yang lebih inklusif, adaptif, dan efektif.

METODE

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami pengalaman subjektif individu terhadap fenomena keberagaman budaya dalam organisasi. Pendekatan fenomenologi digunakan untuk menggali makna pengalaman hidup individu secara mendalam sehingga memungkinkan peneliti memahami bagaimana individu memaknai realitas sosial yang mereka alami

(Creswell & Poth, 2018). Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali makna pengalaman secara mendalam sebagaimana dijelaskan oleh Moleong (2016). Pendekatan fenomenologi memungkinkan peneliti memahami esensi pengalaman hidup individu secara langsung.

Pendekatan ini digunakan untuk menggali makna yang dibangun anggota PMII UINSA dalam menghadapi perbedaan latar belakang budaya antar fakultas (Sanjani & Rochmaniah, 2023). Selain itu, pendekatan fenomenologi juga membantu memahami konstruksi makna dalam interaksi budaya organisasi secara lebih mendalam (Aulia et al., 2023).

Analisis data dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada tahapan analisis fenomenologi Colaizzi, yaitu membaca keseluruhan data wawancara untuk memperoleh pemahaman menyeluruh, mengidentifikasi pernyataan-pernyataan signifikan, merumuskan makna, serta mengelompokkan ke dalam tema-tema utama seperti pola komunikasi, konflik budaya, dan strategi adaptasi. Proses ini dilanjutkan dengan penyusunan deskripsi menyeluruh untuk menangkap esensi pengalaman informan secara mendalam (Vasquez et al., 2022).

Objek Penelitian

Penelitian organisasi kemahasiswaan Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) yang beraktivitas di lingkungan kampus UIN Sunan Ampel Surabaya (UINSA). PMII UINSA terdiri atas anggota dari berbagai fakultas, keberagaman latar belakang akademik dan budaya yang ada di dalam kampus tersebut. Fakultas-fakultas yang menjadi asal anggota PMII meliputi: Fakultas Syariah dan Hukum, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), Fakultas Ushuluddin dan Filsafat, Fakultas Adab dan Humaniora, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Fakultas Dakwah dan Komunikasi, serta Fakultas Psikologi dan Kesehatan. Dalam pengumpulan data, peneliti mewawancarai langsung Ketua Komisariat PMII UINSA, Achmad Zain Avicena, serta para Ketua Rayon dari masing-masing fakultas:

Fakultas	Ketua
Syariah dan Hukum	FK
Tarbiyah dan Keguruan	FZ
Ekonomi Bisnis	AG
Ushuludding dan Filsafat	NJ
Adab dan Humaniora	FR
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	TY
Dakwah dan Komunikasi	TM
Psikologi dan Kesehatan	AV

Selain itu peneliti juga melakukan observasi partisipatif dalam berbagai kegiatan organisasi. Fokus utama dari penelitian dinamika keberagaman budaya antar fakultas dalam tubuh PMII UINSA, kampus UINSA berfungsi sebagai latar tempat, unit analisis utama dalam memahami interaksi budaya antaranggota organisasi.

Sumber Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari dua sumber utama, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer merupakan sumber data yang dapat memberikan data secara langsung kepada peneliti. Dalam hal ini sumber data primer penelitian ini terdiri dari informan yang terpilih. Informan ditentukan secara sengaja yaitu orang-orang yang terlibat secara langsung dalam organisasi PMII UINSA. Dalam memilih informan digunakan teknik *Created Base Selection* pemilihan informan penelitian secara sengaja. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan Ketua Komisariat PMII UINSA dan Pengurus Komisariat PMII UINSA yang pernah menjabat menjadi Ketua Rayon dari berbagai fakultas. Selain itu, observasi partisipatif dilakukan dalam berbagai kegiatan organisasi untuk memahami pola interaksi, komunikasi, serta dinamika yang terjadi dalam organisasi. Sumber data sekunder adalah sumber data yang didapatkan secara tidak langsung oleh peneliti. Data sekunder digunakan untuk melengkapi informasi yang telah diperoleh dari data primer. Sumber data sekunder berasal dokumen, seperti buku dan jurnal, yang berkaitan dengan topik penelitian juga dokumen internal organisasi, seperti laporan kegiatan, notulen rapat, serta kajian akademik terkait perbedaan budaya dalam organisasi mahasiswa.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data yang valid atau dapat diperjuangkan atas kebenarnya, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Wawancara Mendalam: Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai pengalaman anggota organisasi dalam menghadapi perbedaan budaya antar fakultas. Keunggulan utama dari teknik wawancara ini adalah peneliti bisa mendapatkan jumlah data yang banyak. Teknik ini digunakan agar mendapatkan data yang lebih mendalam dan akurat, bahkan bisa mengungkap informasi yang belum pernah terpikir sebelumnya.
- b. Observasi Partisipatif: Peneliti terlibat langsung dalam berbagai kegiatan organisasi untuk mengamati pola komunikasi dan interaksi antar anggota dari berbagai fakultas. Peneliti melakukan pencatatan secara sistematis yang meliputi kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek yang dilihat dan hal yang mendukung penelitian.
- c. Analisis Dokumen: Teknik menjadi alat bantu bagi peneliti untuk mengumpulkan data atau informasi melalui dokumen-dokumen seperti laporan kegiatan, pengumuman, ringkasan rapat, serta materi lainnya untuk mendapatkan gambaran mengenai dinamika organisasi PMII UINSA.

Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola-pola utama dalam dinamika organisasi akibat perbedaan budaya antar fakultas meliputi:

- a. Reduksi Data: Seleksi dan penyederhanaan data yang relevan dengan fokus penelitian.
- b. Kategorisasi: Pengelompokan data berdasarkan tema utama seperti pola komunikasi, gaya kepemimpinan, konflik budaya, dan strategi adaptasi.
- c. Interpretasi: Analisis mendalam terhadap temuan yang muncul untuk memahami bagaimana organisasi mengelola keberagaman budaya dalam mencapai tujuan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan dokumen organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Budaya Mahasiswa Antar Fakultas

Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) adalah organisasi pergerakan mahasiswa berbasis islam *ahlussunnah walajamaah nahdhlatur ulama*. Dalam struktur kaderisasi PMII, terdapat dua tahap awal yang menjadi fondasi penting dalam pembentukan identitas dan kapasitas kader, yakni MAPABA (Masa Penerimaan Anggota Baru) dan PKD (Pelatihan Kader Dasar). MAPABA merupakan gerbang awal yang wajib diikuti oleh mahasiswa yang ingin bergabung dalam PMII. Pada tahap ini, peserta dikenalkan pada nilai-nilai dasar pergerakan seperti ideologi Ahlussunnah wal Jamaah, sejarah PMII, wawasan keislaman dan keindonesiaan, serta pengenalan dasar keorganisasian. MAPABA biasanya diselenggarakan oleh pengurus rayon di tingkat fakultas dan ditujukan bagi mahasiswa baru atau semester awal sebagai bentuk orientasi awal terhadap dinamika organisasi.

Sementara itu, PKD merupakan jenjang lanjutan yang dapat diikuti setelah peserta menyelesaikan MAPABA dan aktif berproses dalam organisasi. PKD berfokus pada penguatan ideologis, intelektual, dan kapasitas kepemimpinan kader. Materi yang disampaikan lebih mendalam, meliputi pendalaman Nilai Dasar Pergerakan (NDP), strategi gerakan mahasiswa, analisis sosial, manajemen organisasi, serta kepemimpinan berbasis nilai-nilai keislaman dan sosial. Kedua tahapan dilalui kader PMII UINSA berbeda-beda dikarenakan cara berfikir, cara berorganisasi, cara berkomunikasi, membuat kegiatan pun juga dilatar belakangi oleh rumpun keilmuan setiap fakultas.

Mahasiswa dari Rayon Syariah dan Hukum cenderung menggunakan gaya komunikasi yang berbasis dalil dan argumentasi hukum. Sebagaimana dengan yang diungkapkan oleh Ketua Rayon Syariah dan Hukum:

“Kalau bicara soal karakteristik, mahasiswa Syariah dan Hukum itu punya keunikan tersendiri. Kami terbiasa berpikir normatif dan argumentatif, karena memang latar belakang keilmuan hukum baik hukum Islam maupun hukum di Indonesia. Kami terbiasa berdiskusi dengan menggunakan dalil atau dasar hukum sebagai penguat argumen, bukan sekadar opini. Selain itu Perbedaan karakteristik di Rayon Syariah dan Hukum dengan fakultas lainnya yaitu lebih cenderung kritis dan peka terhadap perkembangan global isu. Dalam forum-forum internal PMII, gaya komunikasi lebih *argumentative* pendapat dengan struktur berpikir yang teratur, lengkap dengan dasar hukum atau dalil, kadang terkesan lebih formal atau kaku dibanding fakultas lain. Teman-teman dari FISIP, ekspresif dan kritis secara langsung, sementara Tarbiyah lebih halus dan persuasif. Nah, mahasiswa Syariah biasanya di tengah tegas tetap terukur dan taat prosedur.”

Selain itu mereka juga menyatakan bahwa latar belakang akademik mempengaruhi cara berorganisasi, seperti yang dikatakan Ketua Rayon Syariah dan Hukum:

“Akademik di Fakultas Syariah dan Hukum sangat berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kami di PMII. Karena kami terbiasa kajian hukum, perdebatan ilmiah, dan analisis normatif. Maka dalam memimpin organisasi pun kami cenderung membawa pendekatan yang sistematis, rasional, dan berbasis aturan. Hal ini membuat gaya kepemimpinan kami terkesan formal, tapi justru itu yang menjaga kestabilan dan akuntabilitas organisasi”



Gambar 1 Kegiatan Rayon Syariah dan Hukum

Mahasiswa dari Rayon Psikologi dan Kesehatan lebih menyeimbangkan keilmuan mereka yang didapat di kampus serta keilmuan didapat dari PMII dengan pendekatan yang santai tidak terlalu berat agar anggota Rayon Psikologi dan Kesehatan paham. Hal ini dijelaskan oleh Ketua Rayon Psikologi dan Kesehatan:

“Karena latar belakang akademik kami fokus pada pemahaman perilaku manusia, emosi, dan dinamika psikologis, gaya komunikasi kami lebih halus, hati-hati, dan mempertimbangkan banyak aspek agar diterima di kalangan Rayon Psikologi dan Kesehatan. Secara lebih luas, karena kami termasuk fakultas umum, perbedaan budaya mahasiswa di PMII sangat dipengaruhi oleh rumpun keilmuan masing-masing. Mahasiswa dari fakultas keislaman umumnya berlatar pesantren dan terbiasa dengan budaya kaderisasi berbasis nilai keagamaan, sedangkan di Psikologi yang lebih umum, banyak berasal dari sekolah formal non-pesantren pola komunikasi dan budayanya lebih sekuler, terbuka, dan berbasis ilmiah.”

PMII sendiri adalah organisasi pergerakan mahasiswa berbasis agama islam. Bagi Rayon Psikologi dan Kesehatan ini termasuk sebuah tantangan bagi mereka dalam menselaraskan latar belakang mereka dengan organisasi PMII.



Gambar 2 Kegiatan Rayon Psikologi dan Kesehatan

Sementara mahasiswa dari Rayon Ekonomi dan Bisnis Islam Berbudaya pragmatis dan orientasi hasil, dengan semangat profesional dan efisiensi tinggi. Sebagaimana dengan yang diungkapkan oleh Ketua Rayon Ekonomi dan Bisnis Islam:

“Karakteristik budaya dalam FEBI adalah akademis, aktivis dan spritualis yang menjadi pondasi akan gerak mahasiswa FEBI. Selain itu di FEBI, mahasiswa cenderung berpikir lebih rasional dan berorientasi pada peluang, baik dalam kegiatan akademik maupun organisasi. Mereka sangat terbiasa dengan pola pikir ekonomi yang efisien, sehingga dalam menjalankan program organisasi seperti PMII, mereka lebih sering mengedepankan strategi yang berbasis perhitungan manfaat dan efektivitas karena latar belakang pendidikan mereka berfokus pada ekonomi dan bisnis.”

Perbedaan pendekatan ini tentu memengaruhi dinamika internal organisasi. Di satu sisi, cara berpikir mahasiswa FEBI bisa membantu organisasi menjadi lebih rasional dan terukur dalam mengelola program. Namun di sisi lain, pendekatan yang sangat berorientasi pada hasil ini terkadang berbenturan dengan

fakultas lain yang lebih menekankan proses, nilai, atau pendekatan kualitatif dalam berorganisasi. Hal ini dijelaskan oleh Ketua Rayon Ekonomi dan Bisnis Islam:

“Perbedaan yang signifikan dalam hal budaya berkomunikasi, bekerja, berpikir, pengambilan keputusan dan lain sebagainya adalah cara mencari peluang dan keuntungan yang dihasilkan dalam suatu hal tersebut contohnya seperti dalam suatu agenda dengan bagaimana minimalisir kerugian dengan memotong suatu hal yg tidak perlu dan meraup untung sebesar-besarnya.”

Ketua Rayon Ekonomi dan Bisnis Islam juga menyetujui bahwa budaya organisasi yang terbentuk di PMII Rayon FEBI juga karena latar belakang keilmuan yang di dapat dari fakultas. Dia berkata bahwa pengaruh pembelajaran yang diterima adalah salah satu yang membentuk karakter, cara berpikir, mengambil keputusan maupun gaya kepemimpinan kader PMII Rayon Ekonomi dan Bisnis Islam. Selain itu PMII Rayon FEBI juga mengimplementasikan keilmuan mereka dalam kegiatan organisasi tetapi tidak lupa dengan PMII-nya.



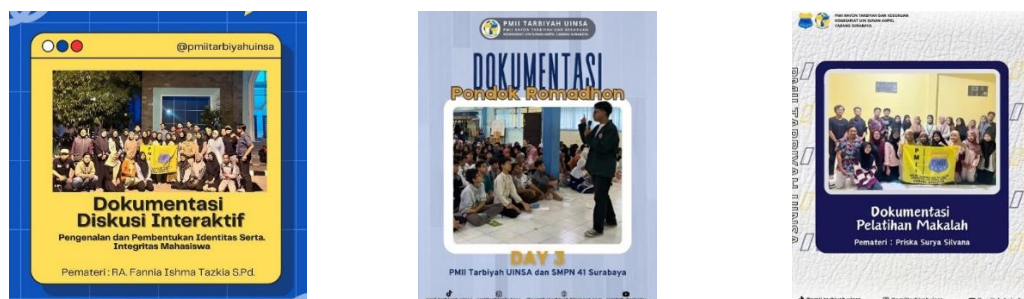
Gambar 3 Kegiatan PMII Rayon Ekonomi dan Bisnis Islam

Di sisi lain, mahasiswa dari Fakultas Tarbiyah dan Keguruan lebih menekankan aspek pedagogis, komunikatif, dan inklusif, dengan semangat membina dan membimbing. Hal ini selaras dengan yang dikatakan oleh Ketua Rayon Tarbiyah dan Keguruan:

“Kalau menurut saya, mahasiswa Tarbiyah itu terbiasa berpikir sistematis tapi tetap empatik, karena memang latar belakang keilmuannya dekat dengan dunia pendidikan dan pembentukan karakter. Kita dilatih untuk jadi pendidik, sehingga sikap sabar, persuasif, dan mampu membangun komunikasi dua arah sangat menonjol dalam interaksi mereka, baik di lingkungan akademik maupun dalam organisasi.”

Secara umum mahasiswa Tarbiyah memiliki gaya komunikasi yang persuasif dan edukatif. Hal ini tidak terlepas dari latar belakang keilmuan mereka yang fokus pada dunia pendidikan dan pembentukan karakter. Dalam bekerja dan berorganisasi, mahasiswa Tarbiyah cenderung sistematis namun fleksibel. Dengan latar belakang keilmuan pendidikan, mereka berkontribusi dalam membangun budaya organisasi yang fleksibel. Hal ini dikemukakan oleh Ketua Rayon Tarbiyah dan Keguruan:

“Mahasiswa Tarbiyah itu cenderung komunikatif tapi dengan pendekatan yang lebih lembut. Kami terbiasa menyampaikan pendapat dengan cara yang ringan, tapi tetap jelas dan sampai pesannya. Itu mungkin karena kami terbiasa dengan suasana pendidikan yang mendidik. Dalam forum kajian atau diskusi pun, mahasiswa Tarbiyah biasanya membahas topik-topik dengan bahasa yang lebih sederhana dan mudah dipahami. Jadi, kesannya mungkin lebih santai dibanding fakultas lain, tapi substansi yang disampaikan tetap ada.”



Gambar 4 Kegiatan PMII Rayon Tarbiyah dan Keguruan

Berbeda dengan mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang Cenderung kritis, vokal, dan berwawasan advokatif, dengan sensitivitas tinggi terhadap isu sosial-politik. Hal ini dikatakan oleh Ketua Rayon Ilmu Sosial dan Ilmu Politik:

“Mahasiswa FISIP itu punya karakter yang cukup menonjol, salah satunya adalah sikap yang kritis dan vokal. Kami terbiasa menyuarakan pendapat secara langsung, apalagi kalau berkaitan dengan isu-isu sosial dan politik yang kami anggap penting. Budaya advokatif juga sangat kuat kami nggak hanya peka terhadap ketimpangan sosial, tapi juga terbiasa mengambil sikap dan posisi dalam meresponsnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Yang menarik, di FISIP juga ada konsep yang kami kenal sebagai *Gerakan 3 Kaki* yaitu Aktivis, Akademis, dan Spiritualis. Misalnya, kegiatan seperti PHBI, kajian rutin, dan diskusi akademik itu sangat masif dan berjalan sesuai dengan rumpun keilmuan kami. Dari situ terlihat bahwa gerakan mahasiswa FISIP itu punya dasar yang jelas dan tujuan, nggak emosional juga rasional dan berbasis nilai.”



Gambar 5 Kegiatan PMII Rayon Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Ketua Rayon Ilmu Sosial dan Politik (FISIP) juga menjelaskan bahwa adanya perbedaan yang signifikan dari Rayon FISIP dengan rayon lainnya yang ada di UINSA:

“Perbedaan mencolok antara FISIP dan fakultas lain terlihat pada aspek komunikasi dan etos kerja. Mahasiswa FISIP cenderung memiliki kemampuan komunikasi yang kuat karena latar belakang keilmuan mereka yang menekankan diplomasi, negosiasi, dan lobbying. Pengetahuan ini tidak hanya diketahui secara umum, tetapi juga didukung oleh pembelajaran formal yang membentuk mereka sebagai sosok diplomatis dan orator ulung. Dalam hal etos kerja, mayoritas mahasiswa FISIP berasal dari lingkungan kota besar.”

Pendidikan juga memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi. Latar belakang keilmuan individu memengaruhi cara berpikir, nilai, serta pola interaksi yang kemudian tercermin dalam dinamika organisasi, termasuk dalam gaya kepemimpinan (Guillén-Yparrea & Ramírez-Montoya, 2023). Ketua Rayon Ilmu Sosial dan Ilmu Politik mengungkapkan bahwa rumpun keilmuan yang diperoleh dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik berpengaruh terhadap budaya organisasi maupun gaya kepemimpinannya dalam menjadi Ketua Rayon PMII FISIP:

“Tentu saja sangat berpengaruh terutama pada ilmu pengetahuan ataupun rumpun keilmuan Saya sebagai ketua. Ketika saya menjabat sebagai ketua, satu hal yang memang sangat membantu saya dalam hal membuat program, kebijakan, serta hal lain yang berurusan dengan organisasi itu sangat dipengaruhi dengan salah satu mata kuliah.”

Mahasiswa dari Fakultas Ushuluddin dan Filsafat menunjukkan kecenderungan intelektualisme dan reflektifitas tinggi, serta semangat dialektis dalam berpikir sistematis dengan gaya komunikasi yang tenang. Hal ini selaras dengan yang dijelaskan oleh ketua Rayon Ushuluddin dan Filsafat:

“Mahasiswa Ushuluddin dan Filsafat memiliki budaya berpikir yang mendalam, reflektif, dan konseptual. Dalam menyikapi persoalan, mereka cenderung mengurai akar masalah terlebih dahulu, bukan menilai secara permukaan. Budaya diskusi di rayon ini kuat, namun lebih bersifat reflektif daripada debat terbuka, sesuai dengan tradisi keilmuan yang filosofis dan kritis. Mahasiswa idealis, mempertimbangkan nilai dan prinsip dalam pengambilan keputusan, serta memiliki minat kajian terhadap tema-tema berat dan non-umum.”



Gambar 6 Kegiatan PMII Rayon Ushuluddin dan Filsafat

Fakultas Adab dan Humaniora budaya rayonnya cenderung literer, halus, dan reflektif. Hampir sama dengan Fakultas Ushuluddin yang literer tapi dengan latar belakang yang berbeda. Dalam konteks PMII, kader Rayon Adab dan Humaniora menyeimbangkan antara aksi dan literasi. Hal ini dijelaskan oleh Ketua Rayon Adab dan Humaniora:

“Terletak pada fokus keilmuannya, Adab lebih banyak membicarakan dan mengkaji riset atau penelitian tentang bahasa dan sastra, meskipun ada prodi sejarah peradaban islam yang mempunyai koridor lebih jauh, pelaksanaannya juga terdapat pembelajaran mengenai tafsir dan naskah-naskah kuno melalui filologi dan cabang. Terletak fokus kajiannya, yaitu pada gerakan dan intelektual menyeimbangkan antara aksi dan literasi. Rayon Adab membimbing siklus kaderisasi dengan menerapkan simbol-simbol fakultatif program berjalan di fakultas.”



Gambar 7 Kegiatan Rayon Adab dan Humaniora

Ketua Rayon Adab dan Humaniora menjelaskan mempelajari ilmu selain yang didapatkan di fakultas seperti ilmu PMII sangatlah mudah. Dengan dibantu dengan buku, dialog, serta teknologi. Sementara mahasiswa dari Fakultas Dakwah dan Komunikasi tujuan utama fakultas untuk mempersiapkan mahasiswa penyebar dakwah Islam baik dan profesional. Komitmen nilai-nilai agama, mahasiswa Fakultas Dakwah memiliki komitmen ajaran Islam dan terlibat dalam keagamaan kajian agama, pengajian, dan berbagai program dakwah di masyarakat. Hal ini disampaikan Ketua Rayon Dakwah dan Komunikasi:

“Karena orientasi keilmuannya memang disiapkan untuk menjadi penyampai pesan dakwah Islam yang baik dan profesional, maka budaya yang terbentuk pun sangat kental dengan nilai-nilai keagamaan dan komunikasi yang efektif. Kami terbiasa berpikir komunikatif, adaptif, dan persuasif menyampaikan pesan secara jelas forum, organisasi, maupun di tengah masyarakat. Komitmen terhadap nilai-nilai Islam menjadi utama. Banyak aktif dalam kegiatan keagamaan seperti pengajian, kajian dakwah, dan program sosial keislaman. Dalam organisasi PMII, jembatan menyambungkan ide-ide dari berbagai latar belakang yang komunikatif dan bernuansa dakwah.”

Keterampilan berbicara di depan umum merupakan salah satu aspek utama dalam Rayon Dakwah dan Komunikasi seperti kemampuan berbicara dan menyampaikan pesan. Mahasiswa Fakultas Dakwah memiliki budaya menyebarkan kebaikan dan mendidik masyarakat melalui berbagai bentuk dakwah, baik itu melalui media, kuliah umum, maupun kegiatan lainnya.



Gambar 8 Pelatihan Public Speaking dan Kajian Ilmu Dakwah dan Komunikasi di PMII Rayon Dakwah dan Komunikasi



Gambar 9 Dakwah dalam Media Sosial Rayon Dakwah dan Komunikasi

Fakultas Dakwah dan Komunikasi mengajarkan cara mengintegrasikan pengetahuan agama dengan isu-isu sosial dan kemanusiaan. Mahasiswa diharapkan mampu mengaplikasikan nilai-nilai Islam dalam konteks sosial, politik, dan budaya. Hal ini diterapkan oleh Rayon Dakwah dan Komunikasi dalam berorganisasi di PMII. Hal ini dijelaskan oleh Ketua Rayon Dakwah dan Komunikasi:

“Kebiasaan akademik di Fakultas Dakwah dan Komunikasi sangat memengaruhi cara kami berproses di PMII. Karena terbiasa dengan teori komunikasi, psikologi massa, dan strategi dakwah, gaya kepemimpinan kami pun cenderung komunikatif dan persuasif. Gaya kami dialogis, membangun, dan tidak konfrontatif, dengan kepemimpinan yang berorientasi pada pembinaan dan penyadaran. Di Rayon Dakwah dan Komunikasi, pendekatan ini diwujudkan dalam upaya menjembatani berbagai latar belakang anggota, menyampaikan pesan secara inklusif, dan menjaga konsistensi nilai Islam sebagai dasar gerakan yang strategis dan relevan dengan realitas sosial.”



Gambar 10 Kegiatan Rayon Dakwah dan Komunikasi

Teori *Absorptive Capacity* menekankan kemampuan individu dan organisasi dalam mengakuisisi, mengasimilasi dan mengeksplotasi informasi dari lingkungan eksternal. Hal tersebut tercermin dalam tiap rayon yang mengadopsi nilai keilmuan fakultas ke dalam strategi organisasi (Chatterjee et al., 2021). Semua rayon di PMII UINSA memanfaatkan latar belakang keilmuannya dalam organisasi. Hal ini menunjukkan integrasi informasi akademik ke dalam praktik sosial PMII sebagai bentuk adaptasi budaya akademik ke dalam budaya organisasi.

Interaksi Lintas Budaya Antar Fakultas dalam PMII UINSA (Integrasi CAT dan *Absorptive Capacity*)

Selain melihat karakteristik budaya masing-masing fakultas secara terpisah, dinamika organisasi PMII UINSA juga menunjukkan adanya interaksi lintas budaya yang membentuk pola komunikasi dan pengambilan keputusan yang khas. Perbedaan gaya komunikasi antar fakultas tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dalam forum organisasi, terutama dalam rapat koordinasi dan perumusan program kerja.

Mahasiswa dari Fakultas Syariah dan Hukum yang memiliki gaya komunikasi argumentatif dan berbasis dalil sering kali berhadapan dengan mahasiswa dari Fakultas Psikologi dan Kesehatan yang cenderung menggunakan pendekatan yang lebih halus dan mempertimbangkan aspek emosional. Interaksi ini pada awalnya berpotensi menimbulkan ketegangan, terutama ketika pendekatan normatif dianggap terlalu kaku oleh satu pihak, sementara pendekatan empatik dinilai kurang tegas oleh pihak lain. Namun demikian, melalui proses komunikasi yang berlangsung secara berulang, kedua kelompok menunjukkan kecenderungan untuk saling menyesuaikan gaya komunikasi. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Communication Accommodation Theory* (CAT) yang menyatakan bahwa individu akan melakukan penyesuaian (*accommodation*) terhadap gaya komunikasi lawan bicara, baik melalui konvergensi untuk mencapai kesepahaman maupun divergensi untuk mempertahankan identitas. Dalam konteks ini, mahasiswa hukum cenderung mulai menyederhanakan penyampaian argumen, sementara mahasiswa psikologi berupaya mempertegas posisi mereka, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dengan menggabungkan aspek rasional dan emosional.

Hal serupa juga terlihat dalam interaksi antara mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) yang berorientasi pada efisiensi dan hasil dengan mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang lebih menekankan proses, pembinaan, dan pendekatan edukatif. Dalam perumusan program kerja, mahasiswa FEBI cenderung mendorong keputusan yang cepat dan berbasis perhitungan manfaat, sementara mahasiswa Tarbiyah lebih mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap pengembangan kader. Perbedaan ini tidak jarang memunculkan perdebatan, namun dalam prosesnya kedua kelompok menunjukkan bentuk konvergensi komunikasi, di mana pendekatan efisiensi mulai dikombinasikan dengan pertimbangan edukatif, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih seimbang antara efektivitas dan keberlanjutan program.

Sementara itu mahasiswa dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) yang kritis dan vokal sering menjadi pendorong dinamika diskusi, terutama dalam isu-isu strategis. Gaya komunikasi yang langsung dan advokatif ini terkadang berbenturan dengan mahasiswa Ushuluddin dan Filsafat yang lebih reflektif dan cenderung menghindari debat terbuka yang konfrontatif. Namun, melalui proses interaksi yang berkelanjutan, kedua kelompok menunjukkan pola adaptasi komunikasi sebagaimana dijelaskan dalam CAT, di mana mahasiswa FISIP mulai mengontrol intensitas penyampaian argumen, sementara mahasiswa Ushuluddin dan Filsafat lebih terbuka dalam menyampaikan pandangan secara eksplisit. Interaksi ini menciptakan keseimbangan antara kedalaman analisis dan keberanian dalam mengambil sikap.

Dari berbagai interaksi tersebut terlihat bahwa perbedaan budaya antar fakultas dalam PMII UINSA tidak hanya memunculkan potensi konflik, tetapi juga membentuk mekanisme adaptasi komunikasi secara alami di antara anggota. Proses akomodasi komunikasi yang terjadi secara terus-menerus menunjukkan bahwa keberagaman budaya mendorong terciptanya kesepahaman melalui penyesuaian gaya interaksi. Lebih jauh, dinamika ini juga mencerminkan kemampuan organisasi dalam menyerap, mengolah, dan mengintegrasikan berbagai perspektif yang berasal dari latar belakang keilmuan yang berbeda. Dalam kerangka *Absorptive Capacity*, proses ini menunjukkan bahwa PMII UINSA tidak hanya menerima keberagaman sebagai realitas, tetapi juga mampu mengasimilasi dan memanfaatkannya sebagai sumber pengetahuan kolektif untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dinamika interaksi lintas budaya tidak hanya memengaruhi komunikasi, tetapi juga berdampak pada pengambilan keputusan, kohesi kelompok, dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, penting mengkaji implikasi perbedaan budaya dalam konteks PMII UINSA. Selain itu, dinamika ini mencerminkan proses *knowledge integration*, di mana tim yang mampu menggabungkan berbagai latar belakang keilmuan cenderung menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan inovatif (Mingshun li et al., 2023).

Dampak Perbedaan Budaya dalam PMII UINSA

Keberagaman budaya antar mahasiswa dari berbagai fakultas di UINSA merupakan realitas sosial yang tidak bisa dihindari dalam tubuh organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII). Dalam organisasi, teori *Absorptive Capacity* dari Cohen dan Levinthal (1990) menjelaskan bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan informasi lintas budaya untuk meningkatkan inovasi produk dan proses. Teori adanya suatu organisasi untuk mengakuisisi, mengasimilasi, mentransformasikan, dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal termasuk dari budaya lain berperan penting dalam penciptaan inovasi dan peningkatan kinerja organisasi (Chatterjee et al., 2021).

Dalam pendidikan tinggi seperti yang diteliti dalam jurnal tentang migrasi di universitas di Kroasia dan Indonesia, pendekatan multikultural digunakan untuk memahami dampak perbedaan budaya dalam sistem pendidikan. Studi tersebut menunjukkan bahwa pendidikan migrasi berbasis pada kesadaran budaya dan perbedaan sosial sangat penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan inklusif global. Pendidikan tinggi memainkan peran strategis dalam membentuk pemahaman lintas budaya dan menyiapkan mahasiswa untuk dunia kerja yang beragam secara budaya (Mikac & Wahdyudin, 2021).

Kader Fakultas Syariah dan Hukum dikenal sistematis dan tegas, dengan cara pandang legalistik berbasis norma. Akan tetapi, gaya yang kaku dan formal ini kadang berbenturan dengan rayon lain yang lebih fleksibel. Sebaliknya, kader Fakultas Tarbiyah dan Keguruan membawa pendekatan empatik dan edukatif. Dengan latar belakang pedagogik, sabar dan persuasi tetapi gaya moderat dianggap kurang tajam dalam menanggapi isu strategis atau bertindak cepat. Kader FISIP dikenal kritis, vokal, dan advokatif. Kepekaan sosial dan orientasi pada perubahan menjadikan mereka motor penggerak isu-isu publik. Kader Ushuluddin dan Filsafat dikenal reflektif dan mendalam, memperkaya kajian ideologis dan pemikiran Islam dalam PMII. Dari Fakultas Adab dan Humaniora, kader membawa pendekatan literer dan analitis, kuat dalam kajian bahasa dan sejarah. Mahasiswa FEBI cenderung rasional, efisien, dan berorientasi hasil.



Gambar 11 Interaksi Antar Rayon dalam Rapat Pengurus Komisariat PMII UINSA

Keberagaman budaya antar mahasiswa dari berbagai fakultas di PMII UINSA menciptakan ruang interaksi lintas budaya kompleks namun produktif. Teori *Culturally Responsive Teaching* (CRT) menjelaskan pentingnya pemahaman dan pemanfaatan latar belakang budaya individu dalam proses sosial maupun pendidikan untuk membentuk lingkungan inklusif dan memberdayakan (Semiao et al., 2023). Dalam gambar 11 adalah forum interaksi antar rayon dalam merumuskan visi-misi, tujuan, dan program kerja PMII Komisariat UINSA.

Interaksi antaranggota PMII UINSA menunjukkan adanya proses penyesuaian gaya komunikasi dalam mencapai kesepakatan bersama di tengah perbedaan latar belakang. Dalam komunikasi lintas budaya, individu cenderung menyesuaikan cara berkomunikasi untuk membangun hubungan yang efektif, mengurangi ketidakpastian, serta meningkatkan kualitas interaksi antar kelompok. Kemampuan adaptasi ini menjadi faktor penting dalam menciptakan komunikasi yang harmonis dalam organisasi yang beragam (Huiwen et al., 2022). Penyesuaian komunikasi menciptakan solidaritas dalam organisasi pluralistik seperti PMII agar konflik lintas fakultas dapat diminimalkan dan yang adaptif menciptakan jembatan yang menghubungkan rayon-rayon berbeda, mengurangi kesenjangan komunikasi dan sesuai perbedaan sudut pandang agenda PMII.

Perbedaan karakter dan pendekatan antar fakultas dalam PMII UINSA mencerminkan dinamika keberagaman budaya dalam kelompok yang heterogen. Studi terbaru menunjukkan bahwa keberagaman dalam kelompok dapat mendorong munculnya berbagai perspektif yang memperkaya proses berpikir dan meningkatkan kreativitas, namun di sisi lain juga membutuhkan proses penyesuaian untuk menjaga kohesi sosial dan efektivitas kerja tim (Li et al., 2022). Dengan pengelolaan yang tepat, perbedaan budaya tidak menjadi sumber konflik, melainkan menjadi kekuatan yang saling melengkapi dalam mendukung tujuan organisasi. Selain itu, keberagaman budaya juga dapat dipahami sebagai peluang untuk mengembangkan *intercultural competence*, yaitu kemampuan individu dalam memahami, beradaptasi, dan berinteraksi secara efektif dengan anggota dari latar belakang budaya yang berbeda (Denson & Bowman, 2021).

Strategi Adaptasi untuk Mengelola Keberagaman Budaya dan Mencapai Tujuan Organisasi

Keberagaman budaya antar fakultas dalam tubuh PMII UINSA menghadirkan tantangan dalam komunikasi dan koordinasi, peluang besar bagi penguatan nilai-nilai organisasi. Perbedaan jika tidak diakomodasi dengan strategi sesuai, menghambat koordinasi dan efektivitas organisasi PMII UINSA. Kepengurusan PMII Komisariat UINSA terkumpul dari beberapa rayon dengan latar budaya yang berbeda. PMII Komisariat UINSA salah satu misinya adalah mengayomi dan menguatkan komunikasi jajaran kader PMII se-UINSA agar tumbuhnya PMII UINSA komunikatif dan kolaboratif walaupun berbeda fakultas tetapi tetap satu UINSA.



Gambar 12 Visi dan Misi PMII Komisariat UINSA

Kepemimpinan yang bersifat adaptif dan inklusif menyesuaikan untuk mengakomodir pendekatan kepemimpinan dan memberikan ruang setiap fakultas agar terasa dekat dan terwakilkan. Hal ini diterapkan oleh Ketua Komisariat PMII UINSA dalam membuat struktur kepengurusan:

“Saya dari Fakultas Ushuluddin dan Filsafat tetapi dalam kepemimpinan saya tidak akan saya sama ratakan dengan budaya Rayon Ushuluddin dan Filsafat karena pengurus komisariat ini terdiri dari berbagai rayon yang mempunyai budaya yang berbeda. Agar sukses dan tidak terjadi hal yang tidak diharapkan jelas harus ada penyesuaian. Seperti mengenal satu sama lain dan berdiskusi santai”

Pernyataan tersebut kepemimpinan dalam tubuh PMII UINSA tidak memaksakan satu gaya atau nilai tunggal dalam mengelola organisasi yang pluralistik. Ketua Komisariat menyadari setiap rayon memiliki karakteristik budaya dalam cara berpikir, berkomunikasi, maupun dalam menjalankan kerja organisasi. Strategi adaptasi dalam menghadapi keberagaman budaya di tubuh PMII UINSA dimulai dari kesadaran anggota terhadap perbedaan latar belakang akademik, gaya komunikasi, dan nilai-nilai yang melekat pada fakultas. Teori *Intercultural Education* (IE) penghapusan diskriminasi struktural serta mendorong pengakuan atas nilai-nilai budaya berbeda sebagai kekuatan organisasi (Semiao et al., 2023).

Pengurus PMII Komisariat UINSA mempunyai strategi dalam menyatukan seluruh rayon yang ada di UINSA adalah dengan membuat kegiatan yang melibatkan seluruh rayon PMII UINSA baik kegiatan formal maupun nonformal. Hal ini diungkapkan oleh Ketua Komisariat PMII UINSA:

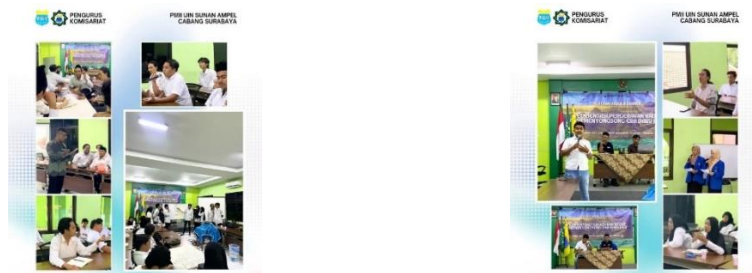
“Perbedaan budaya tidak masalah apabila komunikasinya baik, saling belajar sesama PMII dan memahami. Malah hal ini menumbuhkan banyak sekali manfaat baik daripada buruknya. Buruknya pun bisa hilang apabila terlaksana dengan baik. Kami sering membuat kegiatan melibatkan seluruh Rayon yang ada di UINSA baik kegiatan formal maupun non formal.”

Mengembangkan *intercultural competence* menjadi langkah strategis dalam adaptasi lintas budaya. Studi terbaru menunjukkan bahwa interaksi yang melibatkan kontak dan kolaborasi antar individu dari latar belakang berbeda berperan penting dalam meningkatkan pemahaman antar budaya, memperkuat kemampuan komunikasi, serta mengurangi prasangka dalam interaksi sosial. Dalam konteks PMII UINSA, kolaborasi lintas fakultas menjadi ruang strategis untuk membangun kepekaan antarbudaya sekaligus memperkuat hubungan sosial yang lebih inklusif (Guillén-Yparrea & Ramírez-Montoya, 2023).

Strategi memperkuat dialog antar rayon sebagaimana ditunjukkan juga dari teori *Uncertainty Reduction*. Kader PMII UINSA berasal dari berbagai fakultas menjalani proses adaptasi budaya melalui komunikasi personal dan sosial. Upaya mengurangi ketidakpastian interaksi sosial dengan membangun hubungan terbuka dan toleran, berdampak positif pada integrasi lintas budaya dalam PMII. Hal ini sesuai dengan teori *Culturally Responsive Teaching (CRT)* pemahaman terhadap latar belakang budaya anggota meningkatkan efektivitas interaksi dan motivasi partisipatif (Semiao et al., 2023).

Salah satu contoh kegiatan diskusi lintas rayon diselenggarakan PMII Komisariat UINSA adalah Pelatihan Kader Muttakhir (PKM). Pelatihan Kader Mutakhir (PKM) adalah sebuah kaderisasi semi formal oleh delegasi kader tiap rayon. PKM ini diselenggarakan oleh PMII Komisariat UINSA untuk memperkenalkan dan mendalami nilai-nilai Aswaja dan NDP, dikaitkan dengan disiplin ilmu pengetahuan umum. PKM bertujuan menyiapkan kader PMII UIN Sunan Ampel agar menjadi penggerak bangsa berpikir futuristik dan transformatif.

Dengan melibatkan enam muatan materi yang beragam seperti Geostrategi, Geoekonomi, IPTEK, serta teknik *lobbying* dan pembangunan jaringan, PKM mendorong terciptanya pendekatan lintas disiplin ilmu. Dalam kegiatan ini, mahasiswa dari berbagai fakultas yang memiliki latar belakang keilmuan yang berbeda dapat saling memberikan kontribusi dalam bentuk pemikiran. Selain itu, PKM pelatihan minat bakat dalam bidang desain grafis, jurnalistik, dan *public speaking*.



Gambar 12 Pelatihan Kader Muttakhir (PKM)

Dalam upaya mengelola keberagaman budaya antar fakultas, PMII UINSA menunjukkan kapasitas untuk menyerap dan mengolah berbagai nilai yang dibawa oleh kader dari latar belakang akademik yang beragam yang terlihat dari PKM ini. Hal ini sejalan dengan *Absorptive Capacity Theory*, *Social Identity Theory*, dan *Information-Processing Theory*. Teori *Absorptive Capacity* menjelaskan bahwa organisasi yang mampu mengasimilasi nilai-nilai akademik dan sosial secara efektif akan menjadi lebih inovatif dan responsif dalam pengambilan keputusan (Chatterjee et al., 2021).

PKM ini adalah wujud nyata dari Pengurus Komisariat UINSA dalam PKM ini adalah wujud nyata dari Pengurus Komisariat UINSA dalam mengimplementasikan teori tersebut ke dalam praktik kaderisasi. Melalui PKM, nilai-nilai ideologis seperti Aswaja dan NDP dipadukan dengan disiplin ilmu umum dan keterampilan praktis, kader memahami dasar gerakan PMII, mampu menyesuaikannya dengan konteks keilmuan masing-masing fakultas.

Ketua Komisariat PMII UINSA mengungkapkan diskusi bentuk acara dan bentuk informal yakni “ngopi”. Penerapan *Communication Accommodation Theory (CAT)* dan *Uncertainty Reduction Theory* digunakan dalam hal ini dan menjadi strategi dalam menjaga organisasi mahasiswa lintas fakultas. Penyesuaian bahasa

dan gaya interaksi adalah kunci agar tidak terjadi kesalahpahaman antar anggota organisasi dari latar belakang berbeda. Disini terlihat bahwa adanya upaya adaptif dari Pengurus Komisariat UINSA dalam lingkungan pluralistik:

“Diskusi lintas fakultas nggak harus membuat acara yang formal melainkan dengan mengajak para kader untuk ngopi santai. Ruang informal seperti nongkrong atau ngopi bersama justru menjadi sarana efektif untuk membangun keakraban dan membuka diskusi lintas fakultas tanpa tekanan. Interaksi semacam ini mampu mencairkan sekat-sekat komunikasi antar rayon, memperkuat hubungan personal antar kader, serta mendorong terjadinya pertukaran ide secara lebih leluasa.”

Melalui kombinasi antara forum formal seperti PKM dan forum informal seperti diskusi santai, PMII UINSA berhasil membangun ekosistem komunikasi yang inklusif dan adaptif terhadap keberagaman budaya antar fakultas. Kolaborasi antar rayon juga diwujudkan dalam bentuk kegiatan non formal yang melibatkan aspek rekreatif dan emosional, seperti lomba futsal antar rayon, nonton bareng, hingga perayaan hari besar Islam.

Lomba futsal ajang kompetisi olahraga juga sarana membangun kerja sama tim dan interaksi antar anggota lintas rayon secara langsung. Demikian pula dengan kegiatan nonton bareng (nobar), menciptakan ruang komunikasi santai dan mempertemukan banyak kader dalam suasana yang lebih akrab. Sedangkan perayaan hari besar Islam, seperti Maulid Nabi, ruang spiritual bersama identitas keislaman seluruh kader tanpa memandang latar fakultasnya.



Gambar 13 Kegiatan PMII Komisariat UINSA

Ruang kolaborasi dibentuk PMII selaras dengan prinsip *inclusive environment* dalam manajemen keragaman budaya di institusi pendidikan tinggi (Pevzner et al., 2017). Kegiatan kolektif seperti pelatihan lintas fakultas, dialog lintas fakultas, dan kegiatan yang melibatkan seluruh fakultas adalah strategi konkret untuk membangun kohesi dan menumbuhkan rasa memiliki antar kader yang berbeda latar belakang. Dengan mengintegrasikan teori dan praktik adaptasi, PMII UINSA mengelola keberagaman budaya sebagai kekuatan organisasi. Strategi-strategi meredam potensi konflik dan inovasi sosial penguatan nilai kebersamaan dalam organisasi.

Organisasi mahasiswa yang multikultural seperti PMII UINSA menunjukkan bahwa efektivitas interaksi lintas fakultas sangat dipengaruhi oleh kemampuan anggota dalam membangun pemahaman bersama (*shared understanding*). Dalam kajian terbaru mengenai dinamika tim, pemahaman bersama dipandang sebagai hasil dari proses *emergent states*, yaitu kondisi yang terbentuk melalui interaksi berulang antaranggota yang memungkinkan terciptanya kesamaan persepsi terhadap tujuan dan proses kerja tim (Kozlowski, 2025). Hal ini penting karena tim yang mampu mengembangkan kesamaan pemahaman cenderung memiliki koordinasi yang lebih baik serta pengambilan keputusan yang lebih efektif.

Selain itu, konsep *psychological safety* menjadi elemen penting dalam mendukung dinamika kelompok yang heterogen. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa lingkungan yang memberikan rasa aman bagi anggota untuk menyampaikan ide, kritik, maupun perbedaan pandangan secara terbuka mampu meningkatkan kualitas diskusi serta mendorong munculnya inovasi dalam tim (Edmondson & Bransby, 2023). Lingkungan yang aman secara psikologis memungkinkan anggota untuk berpartisipasi aktif tanpa rasa takut terhadap konsekuensi sosial, sehingga memperkuat proses pembelajaran kolektif dalam kelompok. Dalam konteks PMII UINSA, praktik diskusi lintas rayon, baik formal maupun informal, dapat dipahami sebagai mekanisme untuk membangun ruang interaksi yang aman dan partisipatif. Kepemimpinan inklusif juga berperan strategis dalam mengelola keberagaman budaya dalam organisasi. Pemimpin yang mampu mengakomodasi berbagai perspektif serta mendorong partisipasi aktif anggota terbukti dapat meningkatkan keterlibatan tim dan kualitas pengambilan keputusan (Javed et al., 2021). Dalam organisasi mahasiswa seperti PMII, peran ini menjadi krusial karena struktur kepemimpinan terdiri dari individu dengan latar belakang keilmuan yang beragam.

Penelitian terbaru juga menyoroti pentingnya *boundary spanning behavior*, yaitu kemampuan individu untuk menjembatani perbedaan antar kelompok dalam organisasi. Individu yang berperan sebagai penghubung lintas kelompok mampu mempercepat aliran informasi serta mengurangi kesenjangan komunikasi antar unit yang berbeda. Perilaku ini menjadi krusial dalam organisasi yang memiliki latar belakang anggota yang beragam karena membantu menciptakan koordinasi yang lebih efektif (Lee et al., 2023). Lebih lanjut *boundary spanning behavior* juga berperan dalam meningkatkan inovasi dan kinerja individu melalui akses terhadap informasi dan perspektif yang lebih luas. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang aktif menjalin hubungan lintas kelompok cenderung memiliki kemampuan problem solving yang lebih baik serta menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif (Zhang & Li, 2023). Dalam konteks PMII UINSA, peran ini tercermin dalam interaksi pengurus komisariat yang berasal dari berbagai rayon dan berfungsi sebagai mediator dalam proses koordinasi organisasi.

Dengan demikian pengelolaan keberagaman budaya dalam organisasi mahasiswa memerlukan kombinasi antara komunikasi yang efektif, kepemimpinan inklusif, serta terciptanya lingkungan yang aman secara psikologis. Ketiga aspek tersebut menjadi fondasi penting dalam mengubah keberagaman menjadi sumber kekuatan organisasi yang adaptif dan inovatif.

Kutipan dan Acuan

Perbedaan Budaya dalam Organisasi

Perbedaan budaya dalam organisasi telah menjadi fokus berbagai kajian, khususnya dalam bidang manajemen dan sosiologi. Budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai, norma, dan asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi serta dipengaruhi oleh latar belakang individu, sehingga membentuk pola interaksi dan perilaku dalam kelompok (Schein & Schein, 2016). Jika tidak dikelola dengan baik, keberagaman ini dapat memicu fragmentasi sosial. Jika tidak dikelola dengan baik, keberagaman dalam organisasi berpotensi memicu fragmentasi sosial. Penelitian menunjukkan bahwa perbedaan latar belakang dan perspektif dalam kelompok yang beragam dapat meningkatkan potensi konflik, terutama dalam proses pengambilan keputusan, karena adanya perbedaan kepentingan, persepsi, dan cara memahami situasi yang dihadapi (Nawaz et al., 2022). Selain itu, keberagaman yang tidak dikelola secara efektif juga dapat menghambat kohesi tim dan menurunkan efektivitas kerja kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Kondisi ini terjadi karena perbedaan latar belakang, nilai, dan cara pandang antar anggota dapat mempersulit proses komunikasi serta koordinasi, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahpahaman dan menurunkan kualitas kolaborasi dalam organisasi (Guillén-Yparrea & Ramírez-Montoya, 2023). Robbins & Judge (2017) yang menekankan keberagaman menjadi kekuatan bila disertai strategi adaptasi yang efektif.

Keberagaman budaya juga dapat menjadi sumber inovasi, asalkan didukung dengan strategi adaptasi yang menekankan pemahaman nilai, norma, dan pola pikir yang berbeda. Dalam organisasi pluralistik seperti PMII UINSA, dinamika lintas fakultas menciptakan tantangan dalam komunikasi dan koordinasi. Budaya akademik yang berbeda dapat memengaruhi gaya kepemimpinan dan kolaborasi.

Ng-Kamstra et al. (2023) kurangnya sensitivitas budaya dan partisipasi sejati dapat menghambat efektivitas program lintas budaya. Dalam konteks PMII, diperlukan strategi adaptasi budaya yang mendorong saling pengertian dan kerja sama antar anggota. Ini mencakup peningkatan kesadaran budaya, dialog antarbudaya, dan pembentukan nilai bersama yang inklusif sehingga keberagaman menjadi kekuatan, bukan sumber konflik.

Dalam kedua kasus, tantangan membangun pemahaman bersama di tengah perbedaan nilai, status, dan aturan sosial. Untuk bekerja efektif dalam tim multikultural, dibutuhkan pengenalan terhadap norma komunikasi, pembangunan empati, dan pencarian titik temu dalam asumsi dasar seperti otoritas dan hubungan antarpribadi. Namun, diskusi terbuka seringkali terhambat oleh norma “menjaga muka”, sehingga dibutuhkan kehati-hatian dalam menjembatani perbedaan budaya.

Teori yang Mendasari Perbedaan Budaya dalam Organisasi

Organisasi dengan latar budaya beragam seperti PMII UINSA, perbedaan gaya komunikasi, struktur kepemimpinan, dan sistem nilai dapat memicu kecemasan sosial-budaya di kalangan anggotanya. Berdasarkan *Control-Value Theory*, kecemasan muncul saat individu merasa kurang kendali dan nilai atas tugas yang dihadapi. Dalam konteks ini, perilaku seperti penggunaan smartphone secara kompulsif (PSU) dapat menjadi pelarian dari tekanan organisasi (Pekrun, 2006 dalam Yang et al., 2019).

Perbedaan budaya dalam tim kerja memang dapat memicu inovasi, namun juga berisiko menimbulkan konflik bila tidak dikelola secara efektif. Studi di Eropa menunjukkan bahwa penerapan teori *Culturally Responsive Teaching* (CRT) dan *Intercultural Education* (IE) dalam kurikulum dapat membentuk budaya organisasi yang lebih inklusif. CRT menekankan pentingnya pemahaman guru terhadap latar belakang budaya siswa untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung identitas budaya (Semiao et al., 2023), sedangkan IE menumbuhkan dialog antarbudaya dan menghapus diskriminasi struktural.

Dalam konteks komunikasi organisasi, *Communication Accommodation Theory* (CAT) oleh Giles (1980) menjelaskan pentingnya kemampuan individu menyesuaikan gaya bicara, bahasa, dan sikap agar tercapai kesepahaman. Pendekatan *heutagogy*, yakni pembelajaran mandiri berbasis refleksi dan pengalaman, juga dinilai efektif dalam membangun interaksi antarmahasiswa, khususnya dalam kerja kelompok. Sementara itu, *social identity theory* dan *information-processing theory* menyoroti bahwa keberagaman budaya memperkuat proses divergen seperti kreativitas, namun dapat menghambat proses konvergen seperti kohesi sosial akibat miskomunikasi dan fragmentasi (Stahl & Maznevski, 2021).

Keberagaman perspektif dalam organisasi dapat memperkaya proses pengambilan keputusan melalui hadirnya berbagai sudut pandang yang lebih luas, namun juga berpotensi menimbulkan hambatan koordinasi apabila tidak dikelola secara efektif. Oleh karena itu, organisasi multikultural membutuhkan mekanisme integrasi yang mampu menjembatani perbedaan agar menjadi sumber kekuatan kolektif. Dalam konteks ini, keberagaman budaya juga menjadi ruang strategis untuk mengembangkan *intercultural competence*, yaitu kemampuan individu dalam memahami, menghargai, serta berinteraksi secara efektif dengan anggota dari latar belakang budaya yang berbeda (Vromans et al., 2023).

Berbagai pendekatan dalam pengelolaan keberagaman budaya menunjukkan efektivitas yang berbeda dalam membentuk kualitas interaksi lintas budaya. Pendekatan berbasis interaksi dan kolaborasi antar anggota terbukti mampu meningkatkan pemahaman serta mengurangi prasangka, sedangkan pendekatan yang mengabaikan perbedaan cenderung kurang efektif dalam jangka panjang karena tidak menyentuh dinamika keberagaman secara substantif. Sebaliknya, pendekatan multikultural yang mengakui dan menghargai perbedaan justru mendorong keterbukaan, meningkatkan kualitas relasi sosial, serta memperkuat kapasitas individu dalam berinteraksi lintas budaya (Ward et al., 2025).

KESIMPULAN

Setiap fakultas membawa karakteristik keilmuan, nilai, dan pendekatan yang berbeda dalam komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Perbedaan menjadi kekuatan dalam memperkaya perspektif dan inovasi organisasi, memicu kesalahpahaman jika tidak dikelola dengan strategi adaptif. Strategi adaptasi yang diterapkan PMII UINSA, seperti penerapan dialog antar budaya, kepemimpinan inklusif, serta kegiatan kolaboratif lintas fakultas seperti PKM, diskusi santai, hingga kegiatan keagamaan dan rekreatif, berhasil menjadi jembatan untuk membangun komunikasi yang sehat dan inklusif. Implementasi teori seperti *Absorptive Capacity*, *Intercultural Education*, *Communication Accommodation Theory*, hingga *Social Identity and Information-Processing Theory* mendukung penguatan organisasi dalam menghadapi keberagaman budaya.

Dengan menciptakan ruang kolaborasi yang terbuka dan partisipatif, PMII UINSA mampu memanfaatkan keberagaman budaya sebagai sumber kekuatan, bukan sebagai hambatan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa organisasi mahasiswa pluralistik seperti PMII membutuhkan kepemimpinan yang sensitif terhadap konteks budaya, serta strategi yang mendorong inklusivitas, empati, dan sinergi lintas disiplin ilmu untuk mencapai tujuan kolektif secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allman, M., Nava, A., Asim, N., Brashear, B., Walton, Q. L., McFarlane, J., & Sharp, C. (2024). Using the colaizzi method to explore intimate partner violence caseworkers' subjective experience: pathways to intimate partner violence work and what keeps them going. *Violence against women*, 30(1), 174-188.
- Aulia, S. Z., Amanda, F. A., Rosarie, B. A. S., Pratama, R. R., Lailiyah, H. R., & Zuhri, S. (2023). Komunikasi budaya dalam organisasi Duta Inspirasi Indonesia: Pendekatan fenomenologi dan kultural. *Jurnal Komunikasi Sosial Politik (JUSKOP)*, 1(1), 125–132. <https://doi.org/10.3342/juskop.v1i1.370>.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2021). Does data-driven culture impact innovation and performance of a firm? An empirical examination. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03887-z>

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Denson, N., Bowman, N. A., Ovenden, G., Culver, K. C., & Holmes, J. M. (2021). Do diversity courses improve college student outcomes? A meta-analysis. *Journal of Diversity in Higher Education*, 14(4), 544.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 55-78.
- Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, 8, 1190488.
- Franco, M. P., Bottiani, J. H., & Bradshaw, C. P. (2024). Assessing teachers' culturally responsive classroom practice in PK–12 schools: A systematic review of teacher-, student-, and observer-report measures. *Review of Educational Research*, 94(5), 743-798.
- Guillén-Yparrea, N., & Ramírez-Montoya, M. S. (2023). A review of collaboration through intercultural competencies in higher Education. *Cogent Education*, 10(2), 2281845.
- Huiwen, S., Hashim, N., Sern, T. J., & Bidin, R. (2022). Intercultural adjustment in high context communication: The mediating role of intercultural willingness to communicate on AUM Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), 1405-1425.
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2021). Inclusive leadership and innovative work behavior: examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. In *Leadership and supervision* (pp. 103-121). Routledge.
- Kozlowski, S. W. (2025). A multilevel, emergent journey to unpack team process dynamics. *Small Group Research*, 56(3), 487-523.
- Lee, J., Choi, D., & Cheong, M. (2023). Leader boundary-spanning behavior and employee voice behavior: the job demands–resources perspective. *Behavioral Sciences*, 13(2), 146.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 11.
- Li, M. S., Li, J., Li, J. M., Liu, Z. W., & Deng, X. T. (2023). The Impact of team learning climate on innovation performance—mediating role of knowledge integration capability. *Frontiers in psychology*, 13, 1104073.
- Mikac, R., & Wahdyudin, A. Y. (2021). The impact of migration on university education: Comparative analysis between Croatia and Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 606, 14–22. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211124.003>
- Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Ahmad, R., Faisal, M., & Raza, A. (2022). Team diversity, conflict, and trust: Evidence from the health sector. *Frontiers in psychology*, 13, 935773.
- Organizational Culture and Leadership Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Qi, M., Armstrong, S. J., Yang, Z., & Li, X. (2022). Cognitive diversity and team creativity: effects of demographic faultlines, subgroup imbalance and information elaboration. *Journal of Business Research*, 139, 819-830.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (Edisi ke-19). Pearson.
- Sanjani, G. A., & Rochmaniah, A. (2023). Fenomenologi komunikasi antarbudaya anggota HIMMPAS. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 6(2), 309–326. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v6i2.3039>
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of international business studies*, 52(1), 4.
- Vromans, P., Korzilius, H., Bückner, J., & de Jong, E. (2023). Intercultural learning in the classroom: Facilitators and challenges of the learning process. *International Journal of Intercultural Relations*, 97, 101907.
- Ward, C., Kim, I., & Stuart, J. (2025). Diversity-receptiveness in higher education: Perceived multicultural norms, well-being and attitudes toward international students. *Social Psychology of Education*, 28(1), 83.
- Zhang, Z., & Li, R. (2024). How and when employees' boundary-spanning behavior improves their creative performance: A moderated mediation model. *Journal of Management & Organization*, 30(4), 1153-1169.