

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin yang merupakan salah satu perguruan tinggi negeri berbasis keislaman di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. UIN Antasari Banjarmasin menjadi salah satu institusi pendidikan tinggi Islam terbesar di Kalimantan Selatan yang berperan dalam pengembangan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Lokasi penelitian berada di dua kawasan kampus, yaitu Kampus 1 yang beralamat di Jalan Jenderal Ahmad Yani KM 4,5, Kelurahan Kebun Bunga, Kecamatan Banjarmasin Timur, Kalimantan Selatan 70235 dan Kampus 2 yang berlokasi di Jalan Pandarapan, Guntung Manggis, Kecamatan Banjarbaru Selatan, Kota Banjarbaru, Kalimantan Selatan 70732. Berikut merupakan gambar lokasi penelitian.

1. Sejarah Singkat Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.

Sebelum berstatus sebagai universitas, lembaga ini dikenal dengan nama Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Antasari Banjarmasin. Berdirinya lembaga pendidikan tinggi Islam ini tidak terlepas dari kesadaran masyarakat Kalimantan Selatan mengenai pentingnya pengembangan pendidikan Islam di daerah. Gagasan pendirian perguruan tinggi Islam mulai berkembang melalui Kongres Umat Islam Kalimantan pada tanggal 15–19 Juli 1947 yang kemudian dilanjutkan dengan Kongres Serikat Muslimin Indonesia pada tanggal 17–20 Januari 1948 di Banjarmasin. Selanjutnya, pada tanggal 28 Februari 1948 di Barabai dibentuk

Badan Persiapan Sekolah Tinggi Islam Kalimantan yang diketuai oleh H. Abdurrahman Ismail, M.A. sebagai langkah awal dalam pendirian pendidikan tinggi Islam di Kalimantan Selatan.

Perkembangan lembaga pendidikan Islam tersebut terus berlanjut dengan berdirinya Fakultas Agama Islam pada tanggal 21 September 1958 bersamaan dengan pembentukan Universitas Lambung Mangkurat. Fakultas tersebut kemudian mengalami beberapa perubahan nama, mulai dari Islamologi pada tahun 1960 hingga menjadi Fakultas Syariah di bawah naungan IAIN Jami'ah Yogyakarta Cabang Banjarmasin. Pada tahun 1961 juga didirikan beberapa fakultas agama di daerah lain, yaitu Fakultas Ushuluddin di Amuntai, Fakultas Tarbiyah di Barabai, dan Fakultas Adab di Kandangan.

Dalam perkembangannya, koordinasi antar fakultas tersebut kemudian melahirkan Universitas Islam Antasari (UNISAN) yang diumumkan pada tanggal 17 Mei 1962. Setelah melalui proses yang cukup panjang, berdasarkan Keputusan Menteri Agama tanggal 20 November 1964, UNISAN resmi berubah menjadi IAIN Al Jami'ah Antasari yang berkedudukan di Banjarmasin dengan Zafri Zamzam sebagai rektor pertama. Pada masa perkembangannya, IAIN Antasari sempat memiliki beberapa cabang fakultas di berbagai daerah hingga mencapai sembilan fakultas, namun pada tahun 1978 sebagian besar fakultas dipusatkan di Kota Banjarmasin sehingga tersisa empat fakultas utama, yaitu Fakultas Syariah, Fakultas Tarbiyah, Fakultas Dakwah, dan Fakultas Ushuluddin.

Pengembangan kelembagaan terus dilakukan dari masa ke masa. Pada tahun 1999, Program Pascasarjana mulai dirintis dan secara resmi dibuka pada tanggal 2

Oktober 2000. Selanjutnya, perubahan status dari institut menjadi universitas mulai diupayakan pada masa kepemimpinan Prof. Dr. H. Kamrani Buseri, M.A. dan diteruskan pada masa kepemimpinan Prof. Dr. H. Akh. Fauzi Aseri, M.A. Hingga akhirnya, berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2017 tentang Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin tanggal 3 April 2017, IAIN Antasari Banjarmasin resmi berubah status menjadi Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.

Perubahan status tersebut diikuti dengan perkembangan kelembagaan, salah satunya melalui pendirian Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI). Saat ini UIN Antasari Banjarmasin memiliki berbagai program studi yang tersebar pada beberapa fakultas, yaitu Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK), Fakultas Syariah (FS), Fakultas Ushuluddin dan Humaniora (FUH), Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), serta Program Pascasarjana. Seluruh fakultas tersebut menjadi bagian penting dalam mendukung pelaksanaan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat.

Selain pengembangan akademik, UIN Antasari Banjarmasin juga melakukan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan melalui pembangunan Kampus 2 di kawasan Guntung Manggis, Banjarbaru yang dilaksanakan sejak tahun 2018 hingga 2022. Kampus tersebut mulai digunakan oleh sivitas akademika sejak tahun 2022 sebagai bagian dari pengembangan fasilitas pembelajaran dan pelayanan pendidikan (UIN Antasari Banjarmasin, n.d.-a).

Dalam perjalanan perkembangannya, UIN Antasari Banjarmasin telah dipimpin oleh beberapa rektor yaitu:

- a. Zafry Zamzam, B.A (1964–1968)
- b. Zafry Zamzam, B.A (1968–1972)
- c. Mastur Jahri, Lc., M.A (1972–1976)
- d. Mastur Jahri Lc., M.A ((1976–1980)
- e. Mastur Jahri Lc., M.A ((1980–1982)
- f. H. Muhammad Asy'ari M.A (1982–1986)
- g. H. Muhammad Asy'ari M.A (1986–1989)
- h. Dr. H. Alfani Daud, M.A (1989–1993)
- i. Dr. H. Alfani Daud, M.A (1993–1995)
- j. Asywadie Syukur (1995–1999)
- k. Drs. K.H. Asywadie Syukur, Lc (1999–2001)
- l. Dr. Kamrani Buseri, M.A (2001–2005)
- m. Dr. Kamrani Buseri, M.A (2005–2009)
- n. Akh. Fauzi Aseri (2009–2013)
- o. Dr. H. Akh. Fauzi Aseri, M.A(2013–2017)
- p. Dr. H. Mujiburrahman, M.A (2017–2021)
- q. Dr. H. Mujiburrahman, M.A (2021–2025)
- r. Prof. Dr. Hj. Nida Mufidah M.Pd (2025–2029, sedang berjalan)

2. Tugas Dan Fungsi Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin

Tugas dan Fungsi UIN Antasari Banjarmasin sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2017 tentang

Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin (Pasal 2 dan 3). (Kemenag RI, n.d.)

a. Tugas

Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang meliputi program pendidikan akademik, vokasi dan/atau profesi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, keagamaan Islam, dan ilmu umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Fungsi

- 1) Perumusan dan penetapan visi, misi, kebijakan, dan perencanaan program;
- 2) Penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan akademik, vokasi dan/atau profesi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, keagamaan Islam, dan ilmu umum;
- 3) Pelaksanaan pembinaan sivitas akademika; dan
- 4) Pelaksanaan administrasi dan pelaporan.

1. Visi dan Misi Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin

Visi dan misi Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin mengusung motto “Unggul dan Berakhlak”. Visi tersebut mencerminkan komitmen universitas dalam menjadi lembaga pendidikan tinggi yang tidak hanya menonjol dalam bidang akademik, tetapi juga memiliki landasan moral dan spiritual yang kuat.

Makna *unggul* mengarah pada upaya universitas menjadi lembaga pendidikan tinggi yang istimewa dan kompetitif dalam pengembangan keilmuan yang integratif antara ilmu-ilmu keislaman dan ilmu-ilmu modern. Selain itu, universitas juga menanamkan nilai-nilai kebangsaan, berbasis pada kearifan lokal, serta memiliki wawasan global khususnya di kawasan Asia Tenggara. Adapun makna *berakhlak* menunjukkan komitmen universitas dalam menanamkan nilai-nilai luhur dan akhlak mulia sesuai ajaran Islam yang tercermin dalam sikap dan perilaku sivitas akademika terhadap Tuhan, sesama manusia, lingkungan, maupun diri sendiri. Pilar ini menuntut sivitas akademika menjadi agen perubahan yang mampu memberikan solusi praktis atas berbagai masalah sosial, keagamaan, dan kebangsaan, baik di tingkat lokal maupun internasional. Untuk mewujudkan visi tersebut, universitas memiliki beberapa misi, yaitu:

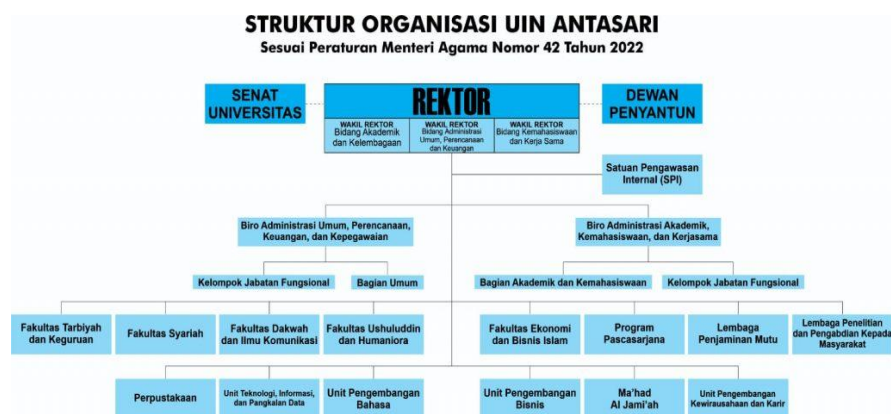
- a. Menyelenggarakan pendidikan ilmu-ilmu keislaman interdisipliner yang memiliki keunggulan, kekhasan, dan daya saing internasional.
- b. Melaksanakan pendidikan akhlak dan spiritualitas Islam secara komprehensif dan berkesinambungan di lingkungan kampus.
- c. Melaksanakan penelitian yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat.
- d. Melaksanakan serta mengembangkan pola pemberdayaan masyarakat berbasis riset yang memberikan manfaat jangka panjang.
- e. Membangun kepercayaan dan kerja sama dengan lembaga regional, nasional, maupun internasional.

- f. Mengembangkan tata kelola universitas berdasarkan manajemen profesional guna mencapai kepuasan sivitas akademika dan para pemangku kepentingan (*stakeholder*). (UIN Antasari Banjarmasin, n.d.-b)

Melalui sejarah perkembangan yang panjang, arah visi dan misi yang jelas, serta kepemimpinan yang terus berkembang dari masa ke masa, UIN Antasari Banjarmasin menunjukkan transformasi yang signifikan sebagai perguruan tinggi Islam yang unggul dalam bidang akademik dan pembentukan karakter islami. Hal tersebut dibuktikan dengan diraihnya predikat “Unggul” dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) berdasarkan Surat Keputusan Nomor 2103/SK/BAN-PT/Ak/PT/XI/2024 sebagai bentuk pengakuan atas mutu pendidikan dan tata kelola institusi yang sangat baik.

2. Struktur Organisasi UIN Antasari Banjarmasin

Struktur organisasi diilustrasikan secara visual pada Gambar 4.1 yang terdapat dibawah ini:



Sumber: <https://www.uin-antasari.ac.id/struktur-organisasi/> (2026)

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi UIN Antasari Banjarmasin

B. Proses Penelitian

Proses penelitian ini dilakukan secara bertahap mulai dari studi pendahuluan, penentuan metode penelitian, penyusunan alat ukur, pelaksanaan *expert judgment*, penyebaran skala penelitian, hingga pengolahan data penelitian. Penelitian ini melibatkan dosen di UIN Antasari Banjarmasin sebagai subjek penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *mix method*, yaitu pendekatan kuantitatif menggunakan skala *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dan pendekatan kualitatif melalui wawancara kepada dosen. Adapun proses pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4. 1 Proses Penelitian

No	Tanggal	Uraian	Keterangan
1	20 Juni 2025	Menghubungi dosen	Melakukan wawancara awal mengenai budaya kerja dosen
2	11 Juli 2025	Data dosen	Minta data dosen Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, di Kepegawaian.
3	21 Juli 2025	Bimbingan data dosen	Memberi tahu berapa total dosen, menentukan berapa sampel yang di gunakan.
4	27 Agustus 2025	Perbaikan Judul	Dari Kolaborasi Karyawan Antar Generasi Analisis Teori Digital Navitas dan Digital Immigrants Marc Prensky di UIN Antasari Banjarmasin Revisi jadi Gambaran
5	20 November 2025	Menentukan Metode	Menggunakan Mix Metode Kuantitatif dengan Menggunakan skala OCAI dan Kualitatif dengan wawancara dosen
6	17 Desember 2025	Bimbingan Alat Ukur	Melakukan Modifikasi Alat Ukur, dan <i>Expert Judgment</i> dengan dosen Psikometri dan statistik (Ibu Nuramidah M.Psi) dan (Ibu Rifqa Amalia Azzyati, M.A)

No	Tanggal	Uraian	Keterangan
7	7-16 April 2026	Mehubungi dosen <i>Propessional Judgment</i>	Menyerhakan <i>Hard File</i> Kepada <i>Propessional Judgment</i> (Ibu Nuramidah M.Psi) dan (Ibu Rifqa Amalia Azzyati, M.A) Secara langsung. Kemudian di arahkan untuk terjamhkan skala penelitian ke ahli bahasa.
8	17-20 April 2026	Mehubungi dosen bahasa Inggris	Mengirimkan secara online melalui <i>Whatspp</i> <i>hard File</i> skala <i>OCAI</i> yang asli untuk di terjamhkan ke bahasa Indonesia.
9	21-27 April 2026	Prosen pelaksanan <i>Expert Judgment</i>	Berdiskusi dengan <i>Propessional Judgment</i> (Ibu Nuramidah M.Psi) dan (Ibu Rifqa Amalia Azzyati, M.A) Menegnai hasil Modifikasi alat ukur.
10	28 April 2026	Bimbingan hasil <i>Expert Judgment</i> dengan dosen Pembimbing	Mendiskusikan hasil <i>Expert Judgment</i> kepada dosen pembimbing untuk tahap selanjutnya.
11	01 April 2026	Mengajukan Surat Izin Penelitian	Mengajukan permohonan surat izin penelitian kepada Fakultas Ushuluddin dan Humaniora (FUH) melalui sistem SALAM UIN Antasari
12	29 April- 11 Mei 2026	Penyebaran Skala secara offline	Menyebarkan skala kepada dosen UIN Anatsari Bnajarmasin, dengan mendatangi setiap fakultas, ke ruangan dosen, ke ruangan Prodi.
13	12-13 Mei 2026	Melakukan Uji validitas dan reliabilitas	Melakukan skoring terhadap data yang diperoleh dari 30 dosen responden, kemudian menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan metode try out terpakai, yaitu data yang digunakan untuk uji instrumen sekaligus

No	Tanggal	Uraian	Keterangan
			digunakan sebagai data penelitian
14	14-25 Mei 2026	Pengambilan data kualitatif	Melakukan Wawancara Kepada dosen yang bersedia dan mewakili setiap Fakultas.
15	15-31 Mei 2026	Proses Perhitungan data dan penyusunan hasil	Menghitung dan menyusun data yang telah di kumpulkan lalu melakukan penyusunan data dan hasil
16	1-9 Juni 2026	Revisi bab 4 dan 5	Memperbaiki penulisan dan hasil

C. Hasil Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian memiliki peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan penelitian karena digunakan sebagai alat untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Kualitas instrumen penelitian dapat dilihat dari tingkat validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas pada instrumen OCAI terkait budaya kerja pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan atau kevalidan sebuah instrumen (Muin, 2023). Instrumen yang valid menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam pengumpulan data mampu mengukur variabel secara tepat sesuai dengan apa yang seharusnya diukur. Untuk menguji validitas instrumen, penelitian ini menggunakan teknik *try out terpakai* Teknik ini dipilih karena instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* belum umum digunakan dalam penelitian budaya kerja dosen di UIN Antasari Banjarmasin, sehingga perlu dipastikan terlebih dahulu bahwa setiap butir instrumen dan cara pengisiannya dapat dipahami dengan baik oleh responden.

Selain itu, pengumpulan data dilakukan secara *offline*, sehingga peneliti dapat memberikan penjelasan langsung mengenai tata cara pengisian OCAI. Try out terpakai yang dilakukan kepada 30 dosen Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin. Responden uji coba dipilih berdasarkan kriteria dosen aktif di lingkungan UIN Antasari Banjarmasin dan berasal dari beberapa fakultas yang berbeda untuk mewakili variasi karakteristik responden penelitian. Proses pengujian validitas dilakukan dengan bantuan aplikasi *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 25.0 *for Windows* dengan taraf signifikansi 5% dan nilai r tabel sebesar 0,361. Pada instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), uji validitas dilakukan secara terpisah pada setiap tipe budaya, yaitu budaya *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*. Oleh karena itu, proses uji validitas dilakukan sebanyak empat kali sesuai dengan masing-masing tipe budaya dalam instrumen OCAI.

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Apabila nilai r hitung lebih besar dari pada r tabel (r hitung $>$ r tabel), maka item instrumen dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Sebaliknya, apabila nilai r hitung lebih kecil daripada r tabel (r hitung $<$ r tabel), maka item instrumen dinyatakan tidak valid sehingga item tersebut perlu diperbaiki atau tidak digunakan dalam penelitian. Adapun hasil uji validitas instrumen budaya kerja pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4. 2 Uji Validitas 4 Budaya Kerja

Item	r hitung	Sig	Keterangan
<i>Clan</i> 1	0,826	0,000	Valid
<i>Clan</i> 2	0,712	0,000	Valid

Item	<i>r</i> hitung	<i>Sig</i>	Keterangan
<i>Clan</i> 3	0,738	0,000	Valid
<i>Clan</i> 4	0,602	0,000	Valid
<i>Clan</i> 5	0,692	0,000	Valid
<i>Clan</i> 6	0,730	0,000	Valid
<i>Adhocracy</i> 1	0,802	0,000	Valid
<i>Adhocracy</i> 2	0,830	0,000	Valid
<i>Adhocracy</i> 3	0,796	0,000	Valid
<i>Adhocracy</i> 4	0,814	0,000	Valid
<i>Adhocracy</i> 5	0,881	0,000	Valid
<i>Adhocracy</i> 6	0,684	0,000	Valid
<i>Market</i> 1	0,782	0,000	Valid
<i>Market</i> 2	0,827	0,000	Valid
<i>Market</i> 3	0,834	0,000	Valid
<i>Market</i> 4	0,865	0,000	Valid
<i>Market</i> 5	0,833	0,000	Valid
<i>Market</i> 6	0,775	0,000	Valid
<i>Hierarchy</i> 1	0,894	0,000	Valid
<i>Hierarchy</i> 2	0,922	0,000	Valid
<i>Hierarchy</i> 3	0,785	0,000	Valid
<i>Hierarchy</i> 4	0,868	0,000	Valid
<i>Hierarchy</i> 5	0,862	0,000	Valid
<i>Hierarchy</i> 6	0,648	0,000	Valid

(Sumber: Data Output SPSS 25.00 For Windows)

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa seluruh item pada instrumen budaya kerja memiliki nilai *r* hitung yang lebih besar daripada *r* tabel serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Nilai korelasi item total pada masing-masing item berada pada rentang 0,602 sampai 0,922. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada dimensi budaya kerja *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy* mampu mengukur konstruk budaya kerja secara tepat. Pada dimensi budaya kerja *Clan*, nilai *r* hitung berkisar antara 0,602 sampai 0,826 yang menunjukkan bahwa seluruh item pada dimensi tersebut memiliki hubungan yang cukup kuat dengan skor total. Selanjutnya, pada dimensi budaya kerja *Adhocracy* diperoleh nilai *r*

hitung antara 0,684 sampai 0,881 yang menunjukkan bahwa item pernyataan pada dimensi tersebut memiliki tingkat validitas yang baik.

Pada dimensi budaya kerja *Market*, nilai r hitung berada pada rentang 0,775 sampai 0,865 sehingga seluruh item dinyatakan mampu merepresentasikan dimensi budaya kerja *Market* dengan baik. Selain itu, dimensi budaya kerja *Hierarchy* memiliki nilai r hitung antara 0,648 sampai 0,922 yang menunjukkan tingkat validitas yang sangat baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dalam instrumen budaya kerja dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan tingkat konsistensi suatu instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil yang tetap dan konsisten apabila digunakan berulang kali pada kondisi yang relatif sama (Slamet Widodo, 2023). Nilai reliabilitas biasanya dinyatakan dalam bentuk koefisien reliabilitas. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan bantuan aplikasi *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 25.0 for Windows*. Sama halnya dengan uji validitas, uji reliabilitas pada instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* dilakukan secara terpisah pada masing-masing tipe budaya, yaitu budaya *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*, sehingga pengujian reliabilitas dilakukan sebanyak empat kali.

Dasar pengambilan keputusan pada uji reliabilitas mengacu pada nilai *Cronbach's Alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's*

$Alpha \geq 0,60$. Sebaliknya, apabila nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,60$ maka instrumen dinyatakan kurang reliabel atau belum memiliki tingkat konsistensi yang baik sehingga perlu dilakukan perbaikan pada item instrumen.

Tabel 4. 3 Hasil Uji Reliabilitas 4 Tipe Budaya

No	Tipe Budaya	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	<i>Clan</i>	6	0,801	Reliabel
2	<i>Adhocracy</i>	6	0,885	Reliabel
3	<i>Market</i>	6	0,901	Reliabel
4	<i>Hierarchy</i>	6	0,911	Reliabel

(Sumber: Data Output SPSS 25.00 For Windows)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa seluruh tipe budaya organisasi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan reliabel dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian. Tipe budaya *Clan* memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,801, tipe budaya *Adhocracy* sebesar 0,885, tipe budaya *Market* sebesar 0,901, dan tipe budaya *Hierarchy* sebesar 0,911. Dengan demikian, instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik sehingga dapat digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

D. Gambaran Responden Penelitian

Pada penelitian ini, responden berjumlah 172 orang dosen di UIN Antasari Banjarmasin. Responden yang digunakan dalam penelitian ini merupakan dosen aktif yang berasal dari berbagai unit akademik di lingkungan UIN Antasari Banjarmasin, baik fakultas maupun Pascasarjana. Karakteristik responden dalam penelitian ini dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, lama bekerja, dan unit

akademik asal responden. Berikut merupakan gambaran karakteristik responden dalam penelitian ini.

1. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Fakultas/Unit Kerja

Tabel 4. 4 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Fakultas/Unit Kerja

Fakultas/Unit Kerja	Jumlah Dosen	Rencana Sampel	Realisasi Sampel	Ketercapaian (%)
FDIK	47	23	23	100%
FUH	50	25	25	100%
FEBI	43	22	22	100%
FASYA	47	23	23	100%
FTK	153	77	77	100%
Pascasarjana	4	2	2	100%
Total	344	172	172	100%

Berdasarkan Tabel 4.4, jumlah dosen UIN Antasari Banjarmasin yang menjadi populasi penelitian sebanyak 344 orang yang berasal dari Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK), Fakultas Ushuluddin dan Humaniora (FUH), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), Fakultas Syariah (FASYA), Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK), serta Pascasarjana. Berdasarkan perhitungan sampel, ditetapkan jumlah sampel penelitian sebanyak 172 orang dosen. Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa seluruh target sampel berhasil terpenuhi dengan jumlah realisasi sampel sebanyak 172 orang atau mencapai tingkat ketercapaian 100%.

Ditinjau berdasarkan fakultas atau unit kerja, FTK memiliki jumlah responden terbanyak yaitu 77 orang, diikuti FUH sebanyak 25 orang, FDIK dan FASYA masing-masing 23 orang, FEBI sebanyak 22 orang, serta Pascasarjana sebanyak 2 orang. Seluruh fakultas dan unit kerja mencapai target sampel yang telah ditetapkan dengan tingkat ketercapaian sebesar 100%. Hal ini menunjukkan

bahwa responden penelitian telah mewakili seluruh fakultas dan unit akademik di lingkungan UIN Antasari Banjarmasin sesuai dengan proporsi jumlah dosen pada masing-masing unit kerja.

2. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 5 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Fakultas/Unit Kerja	Laki-Laki	Perempuan	Total
FDIK	13	10	23
FUH	12	13	25
FEBI	12	11	22
FASYA	13	9	23
FTK	36	41	77
Pascasarjana	2	0	2
Total	88	84	172

Berdasarkan fakultas/unit kerja, distribusi responden laki-laki dan perempuan cenderung seimbang pada setiap fakultas. Jumlah responden terbanyak berasal dari Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK), dengan 36 responden laki-laki dan 41 responden perempuan. Sementara itu, pada FDIK, FUH, FASYA, dan FEBI jumlah responden laki-laki dan perempuan relatif berimbang. Adapun responden Pascasarjana seluruhnya berjenis kelamin laki-laki sebanyak 2 orang.

3. Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4. 6 Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
< 5 Tahun	32	19%
> 5-10 Tahun	82	48%
> 10 Tahun	58	33%
Total	172	100%

Berdasarkan tabel 4.6 terkait lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja >5–10 tahun sebesar 48%, diikuti responden dengan masa kerja >10 tahun sebesar 33%, dan responden dengan masa kerja <5 tahun sebesar 19%. Hasil

ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan dosen yang telah bekerja lebih dari lima tahun di UIN Antasari Banjarmasin. Selain itu, distribusi masa kerja yang beragam menunjukkan bahwa penelitian ini melibatkan dosen dari berbagai kelompok masa kerja sehingga karakteristik responden menjadi lebih bervariasi.

4. Gambaran Subjek Penelitian Kualitatif

Tabel 4. 7 Gambaran Subjek Penelitian Kualitatif

Kode Subjek	Fakultas/Unit Kerja	Jenis Kelamin	Masa Kerja
SR	FDIK	Perempuan	12 Tahun
ZF	FDIK	Laki-Laki	21 Tahun
AN	FEBI	Laki-Laki	21 Tahun
FH	FASYA	Perempuan	33 Tahun
AD	FUH	Laki-Laki	21 Tahun
NA	FUH	Perempuan	16 Tahun
NJ	FTK	Perempuan	9 Tahun
EN	FTK	Perempuan	3 Tahun

Berdasarkan Tabel 4.7, subjek penelitian kualitatif terdiri dari 8 orang dosen yang berasal dari beberapa fakultas di lingkungan UIN Antasari Banjarmasin, yaitu FDIK, FEBI, FASYA, FUH, dan FTK. Subjek dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterwakilan fakultas serta kesediaan untuk menjadi subjek wawancara. Ditinjau berdasarkan masa kerja, subjek penelitian memiliki variasi pengalaman kerja yang beragam, yaitu antara 3 hingga 33 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa subjek penelitian berasal dari latar pengalaman yang berbeda sehingga dapat memberikan informasi yang lebih variatif terkait budaya kerja dosen di UIN Antasari Banjarmasin. Subjek penelitian kualitatif tidak

mencakup Pascasarjana karena tidak diperoleh dosen yang memenuhi kriteria kesediaan untuk diwawancarai pada unit tersebut.

E. Gambaran Hasil Analisis Deskriptif Budaya Kerja

Penilaian budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dilakukan dengan menganalisis enam dimensi utama budaya organisasi yang dihubungkan dengan empat tipe budaya, yaitu *Clan Culture*, *Adhocracy Culture*, *Market Culture*, dan *Hierarchy Culture*. Adapun keenam dimensi tersebut meliputi karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen kepegawaian, perekat organisasi, penekanan strategi, serta kriteria keberhasilan.

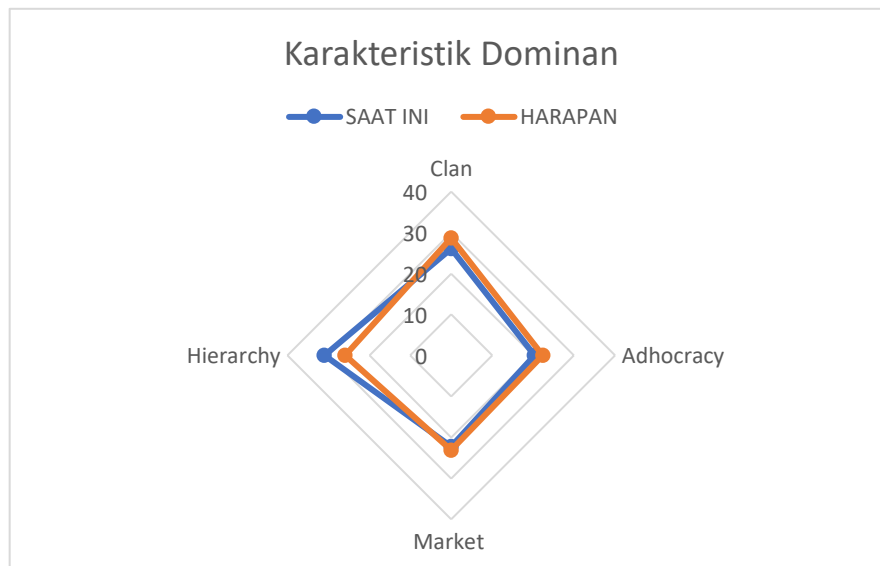
1. Karakteristik Dominan

Tabel 4. 8 Hasil Penilaian OCAI Dimensi Karakteristik Dominan

Budaya Organisasi	Saat Ini	Diharapan
<i>Clan</i>	26	29
<i>Adhocracy</i>	20	22
<i>Market</i>	22	23
<i>Hierarchy</i>	31	26

(Sumber: Data Output SPSS 25.00 For Windows)

Berdasarkan Tabel 4.8 hasil analisis budaya organisasi pada dimensi Karakteristik Dominan menunjukkan bahwa kondisi “saat ini” berada pada *hierarchy culture* dengan skor sebesar 31. Kemudian diikuti *clan culture* sebesar 26, *market culture* sebesar 22 dan *adhocracy culture* sebesar 21. Sedangkan untuk kondisi “yang diharapkan” berada pada *clan culture* dengan skor sebesar 29. Kemudian diikuti *hierarchy culture* sebesar 26, *market culture* sebesar 23, dan *adhocracy culture* sebesar 22.



Gambar 4. 2 Radar Chart Dimensi Karakteristik Dominan

Berdasarkan *radar chart* pada gambar 4.2 dimensi Karakteristik Dominan, garis biru menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “saat ini”, sedangkan garis orange menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “yang diharapkan”. Pada garis biru terlihat bahwa *hierarchy culture* memiliki skor tertinggi yaitu sebesar 31, kemudian diikuti *clan culture* sebesar 26, *market culture* sebesar 22, dan *adhocracy culture* sebesar 21. Sedangkan pada garis orange terlihat bahwa *clan culture* menjadi budaya yang paling dominan dengan skor sebesar 29, kemudian diikuti *hierarchy culture* sebesar 26, *market culture* sebesar 23, dan *adhocracy culture* sebesar 22.

2. Kepemimpinan Organisasi

Tabel 4. 9 Hasil Penilaian OCAI Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Budaya Organisasi	Saat Ini	Diharapan
<i>Clan</i>	24	29
<i>Adhocracy</i>	20	22
<i>Market</i>	25	23
<i>Hierarchy</i>	31	27

(Sumber: Data Output SPSS 25.00 For Windows)

Berdasarkan Tabel 4.9 hasil analisis budaya organisasi pada dimensi Kepemimpinan Organisasi menunjukkan bahwa kondisi “saat ini” berada pada *hierarchy culture* dengan skor sebesar 31. Kemudian diikuti *market culture* sebesar 25, *clan culture* sebesar 24, dan *adhocracy culture* sebesar 20. Sedangkan untuk kondisi “yang diharapkan” berada pada *clan culture* dengan skor sebesar 29. Kemudian diikuti *hierarchy culture* sebesar 27, *market culture* sebesar 23, dan *adhocracy culture* sebesar 22.



Gambar 4. 3 Radar Chart Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Berdasarkan *radar chart* gambar 4.3 pada dimensi Kepemimpinan Organisasi, garis biru menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “saat ini”, sedangkan garis orange menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “yang diharapkan”. Pada garis biru terlihat bahwa *hierarchy culture* memiliki skor tertinggi yaitu sebesar 31, kemudian diikuti *market culture* sebesar 25, *clan culture* sebesar 24, dan *adhocracy culture* sebesar 20. Sedangkan pada garis orange terlihat

bahwa *clan culture* menjadi budaya yang paling dominan dengan skor sebesar 29, kemudian diikuti *hierarchy culture* sebesar 27, *market culture* sebesar 23, dan *adhocracy culture* sebesar 22.

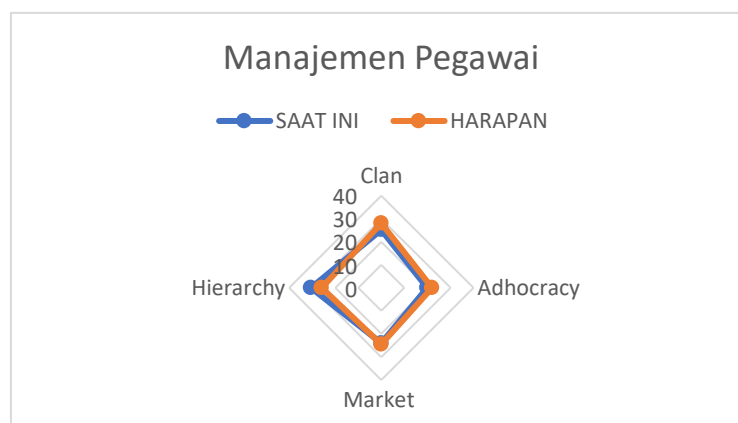
3. Manajemen Pegawai

Tabel 4. 10 Hasil Penilaian OCAI Dimensi Manajemen

Budaya Organisasi	Saat Ini	Diharapkan
<i>Clan</i>	25	28
<i>Adhocracy</i>	20	22
<i>Market</i>	24	25
<i>Hierarchy</i>	31	26

(Sumber: Data Output SPSS 25.00 For Windows)

Berdasarkan Tabel 4.10 hasil analisis budaya organisasi pada dimensi Manajemen Pegawai menunjukkan bahwa kondisi “saat ini” berada pada *hierarchy culture* dengan skor sebesar 31. Kemudian diikuti *clan culture* sebesar 25, *market culture* sebesar 24, dan *adhocracy culture* sebesar 20. Sedangkan untuk kondisi “yang diharapkan” berada pada *clan culture* dengan skor sebesar 28. Kemudian diikuti *hierarchy culture* sebesar 26, *market culture* sebesar 25, dan *adhocracy culture* sebesar 22.



Gambar 4. 4 Radar Chart Dimensi Manajemen Pegawai

Berdasarkan *radar chart* gambar 4.4 pada dimensi Manajemen Pegawai, garis biru menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “saat ini”, sedangkan garis orange menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “yang diharapkan”. Pada garis biru terlihat bahwa *hierarchy culture* memiliki skor tertinggi yaitu sebesar 31, kemudian diikuti *clan culture* sebesar 25, *market culture* sebesar 24, dan *adhocracy culture* sebesar 20. Sedangkan pada garis orange terlihat bahwa *clan culture* menjadi budaya yang paling dominan dengan skor sebesar 28, kemudian diikuti *hierarchy culture* sebesar 26, *market culture* sebesar 25 dan *adhocracy culture* sebesar 22.

4. Perekat Organisasi

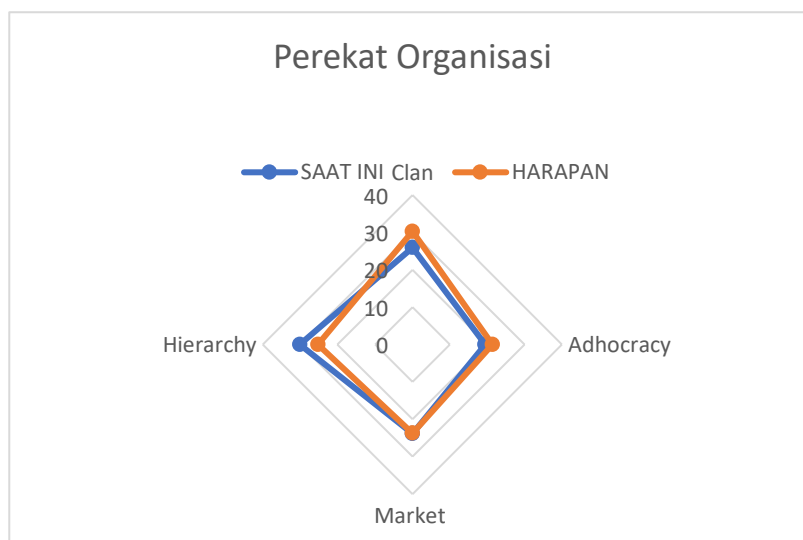
Tabel 4. 11 Hasil Penilaian OCAI Dimensi Perekat Organisasi

Budaya Organisasi	Saat Ini	Diharapkan
<i>Clan</i>	26	30
<i>Adhocracy</i>	20	21
<i>Market</i>	24	24
<i>Hierarchy</i>	30	25

(Sumber: Data Output SPSS 25.00 For Windows)

Berdasarkan Tabel 4.11 hasil analisis budaya organisasi pada dimensi Perekat Organisasi menunjukkan bahwa kondisi “saat ini” berada pada *hierarchy culture* dengan skor sebesar 30. Kemudian diikuti *clan culture* sebesar 26, *market culture* sebesar 24, dan *adhocracy culture* sebesar 20. Sedangkan untuk kondisi “yang diharapkan” berada pada *clan culture* dengan skor sebesar 30. Kemudian

diikuti *hierarchy culture* sebesar 25, *market culture* sebesar 24 dan *adhocracy culture* sebesar 21.



Gambar 4. 5 Radar Chart Dimensi Perekat Organisasi

Berdasarkan *radar chart* gambar 4.5 pada dimensi Perekat Organisasi, garis biru menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “saat ini”, sedangkan garis orange menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “yang diharapkan”. Pada garis biru terlihat bahwa *hierarchy culture* memiliki skor tertinggi yaitu sebesar 30, kemudian diikuti *clan culture* sebesar 26, *market culture* sebesar 24, dan *adhocracy culture* sebesar 20. Sedangkan pada garis orange terlihat bahwa *clan culture* menjadi budaya yang paling dominan dengan skor sebesar 30, kemudian diikuti *hierarchy culture* sebesar 25, *market culture* sebesar 24 dan *adhocracy culture* sebesar 21.

5. Penekanaan Strategi

Tabel 4. 12 Hasil Penilaian OCAI Dimensi Penekanaan Strategi

Budaya Organisasi	Saat Ini	Diharapan
<i>Clan</i>	25	29
<i>Adhocracy</i>	21	22
<i>Market</i>	24	25
<i>Hierarchy</i>	29	23

(Sumber: Data Output SPSS 25.00 For Windows)

Berdasarkan Tabel 4.12 hasil analisis budaya organisasi pada dimensi Penekanan Strategis menunjukkan bahwa kondisi “saat ini” berada pada *hierarchy culture* dengan skor sebesar 29. Kemudian diikuti *clan culture* sebesar 25, *market culture* sebesar 24, dan *adhocracy culture* sebesar 21. Sedangkan untuk kondisi “yang diharapkan” berada pada *clan culture* dengan skor sebesar 29. Kemudian diikuti *market culture* sebesar 25, *hierarchy culture* sebesar 23, dan *adhocracy culture* sebesar 22.



Gambar 4. 6 Radar Chart Dimensi Penekanan Strategis

Berdasarkan *radar chart* gambar 4.6 pada dimensi Penekanan Strategis, garis biru menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “saat ini”, sedangkan garis orange menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “yang diharapkan”. Pada garis biru terlihat bahwa *hierarchy culture* memiliki skor tertinggi yaitu sebesar 29, kemudian diikuti *clan culture* sebesar 25, *market culture* sebesar 24, dan *adhocracy culture* sebesar 21.

Sedangkan pada garis orange terlihat bahwa *clan culture* menjadi budaya yang paling dominan dengan skor sebesar 29, kemudian diikuti *market culture* sebesar 25, *hierarchy culture* sebesar 23, dan *adhocracy culture* sebesar 22.

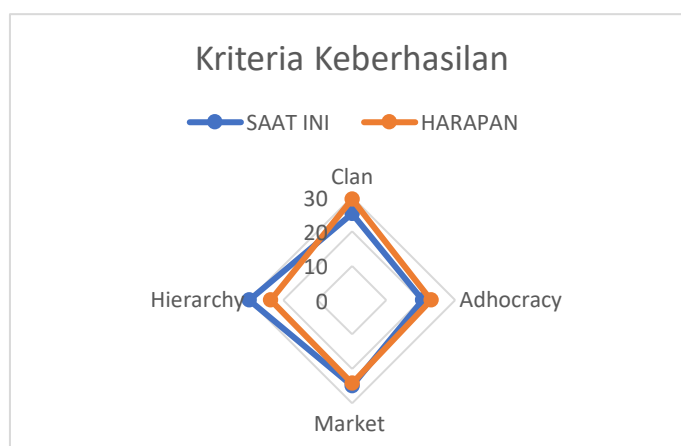
6. Kriteria Keberhasilan

Tabel 4. 13 Hasil Penilaian OCAI Dimensi Kriteria Keberhasilan

Budaya Organisasi	Saat Ini	Diharapkan
<i>Clan</i>	25	29
<i>Adhocracy</i>	21	23
<i>Market</i>	25	24
<i>Hierarchy</i>	30	24

(Sumber: Data Output SPSS 25.00 For Windows)

Berdasarkan Tabel 4.13 hasil analisis budaya organisasi pada dimensi Kriteria Keberhasilan menunjukkan bahwa kondisi “saat ini” berada pada *hierarchy culture* dengan skor sebesar 30. Kemudian diikuti *clan culture* sebesar 25, *market culture* sebesar 25, dan *adhocracy culture* sebesar 21. Sedangkan untuk kondisi “yang diharapkan” berada pada *clan culture* dengan skor sebesar 29. Kemudian diikuti *market culture* sebesar 24 *hierarchy culture* sebesar 24 dan *adhocracy culture* sebesar 23.



Gambar 4. 7 Radar Chart Dimensi Kriteria Keberhasilan

Berdasarkan *radar chart* gambar 4.7 pada dimensi Kriteria Keberhasilan, garis biru menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “saat ini”, sedangkan garis orange menunjukkan profil budaya organisasi untuk kondisi “yang diharapkan”. Pada garis biru terlihat bahwa *hierarchy culture* memiliki skor

tertinggi yaitu sebesar 30, kemudian diikuti *clan culture* sebesar 25, *market culture* sebesar 25, dan *adhocracy culture* sebesar 21. Sedangkan pada garis orange terlihat bahwa *clan culture* menjadi budaya yang paling dominan dengan skor sebesar 29, kemudian diikuti *market culture* sebesar 24, *hierarchy culture* sebesar 24, dan *adhocracy culture* sebesar 23.

Tabel 4. 14 Rangkuman Budaya Saat Ini Dan Budaya Yang Di Harapkan Dosen UIN Antasari Banjarmasin

No	Dimensi	Saat Ini	Yang Diharapkan
1	Karakteristik Dominan	<i>Hierarchy Culture</i> sebesar 31	<i>Clan Culture</i> sebesar 29
2	Kepemimpinan Organisasi	<i>Hierarchy Culture</i> sebesar 31	<i>Clan Culture</i> sebesar 29
3	Manajemen Pegawai	<i>Hierarchy Culture</i> sebesar 31	<i>Clan Culture</i> sebesar 28
4	Perekat Organisasi	<i>Hierarchy Culture</i> sebesar 30	<i>Clan Culture</i> sebesar 30
5	Penekanaan Strategis	<i>Hierarchy Culture</i> sebesar 29	<i>Clan Culture</i> sebesar 29
6	Kriteria Keberhasilan	<i>Hierarchy Culture</i> sebesar 30	<i>Clan Culture</i> sebesar 29

Berdasarkan hasil kuesioner sebagaimana dirangkum dalam Tabel 4.13 mengenai enam dimensi budaya organisasi menunjukkan bahwa rata-rata untuk kondisi “saat ini” berada pada *Hierarchy Culture*, sedangkan untuk kondisi “yang diharapkan” berada pada *Clan Culture*. Dari data 172 responden yang diambil melalui kuesioner dan kemudian diproses, hasil data tersebut dilakukan rekapitulasi penilaian rata-rata jawaban responden terhadap setiap pertanyaan pada enam dimensi budaya organisasi. Dengan demikian, dapat diketahui budaya organisasi yang saat ini serta budaya organisasi yang diharapkan di organisasi tersebut yang ditampilkan pada Tabel 4.14.

Tabel 4. 15 Rekapitulasi Penilaian Responden Terhadap 6 Dimensi OCAI

No		Saat Ini	Yang Diharapkan
----	--	----------	-----------------

	Dimensi Budaya Kerja								
		A	B	C	D	A	B	C	D
1	Karakteristik Dominan	26	20	22	31	29	22	23	26
2	Kepemimpinan Organisasi	24	20	25	31	29	22	23	27
3	Manajemen Pegawai	25	20	24	31	28	22	25	26
4	Perekat Organisasi	26	20	24	30	30	21	24	25
5	Penekanan Strategi	25	21	24	29	29	22	25	23
6	Kriteria Keberhasilan	25	21	25	30	29	23	24	24

Keterangan : A : *Clan*, B: *Adhocracy*, C: *Market*, D: *Hierarchy*

Setelah data hasil penelitian direkapitulasi, selanjutnya data tersebut dikelompokkan ke dalam empat tipe budaya organisasi berdasarkan metodeOCAI. Pengelompokan ini dilakukan untuk mengetahui tipe budaya organisasi yang dirasakan dosen pada kondisi saat ini (*current culture*) serta budaya organisasi yang diharapkan (*preferred culture*) di UIN Antasari Banjarmasin. Adapun hasil pengelompokan budayaOCAI tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 16 Pengelompokan BudayaOCAI Pada Dosen UIN Antasari Banjarmasin

Tipe Budaya	1		2		3		4		5		6		TOTAL	
	S	H	S	H	S	H	S	H	S	H	S	H	S	H
<i>Clan</i>	26	29	24	29	25	28	26	30	25	29	25	29	25	29
<i>Adhocracy</i>	20	22	20	22	20	22	20	21	21	22	21	23	21	22
<i>Market</i>	22	23	25	23	24	25	24	24	24	25	25	24	24	24
<i>Hierarchy</i>	31	26	31	27	31	26	30	25	29	23	30	24	30	25
Total												100	100	

Keterangan: S= Saat Ini H=Harapan

Tabel 4. 17 Hasil Pengelompokan BudayaOCAI Pada Dosen UIN Antasari Banjarmasin

Tipe Budaya	Saat Ini	Diharapkan
<i>Clan</i>	25	29
<i>Adhocracy</i>	21	22
<i>Market</i>	24	24
<i>Hierarchy</i>	30	25

Dengan demikian, dapat dilihat pada tabel hasil pengelompokan budaya organisasi menggunakan metode OCAI pada dosen di UIN Antasari Banjarmasin, dengan total responden sebanyak 172 orang, diperoleh hasil bahwa budaya saat ini memiliki skor tertinggi pada dimensi *Hierarchy Culture* sebesar 30, sedangkan budaya yang diharapkan memiliki skor tertinggi pada dimensi *Clan Culture* sebesar 29.



Gambar 4. 8 Hasil Pengelompokan OCAI

F. Analisis Data Kualitatif

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada delapan dosen di UIN Antasari Banjarmasin yang terdiri dari SR, ZF, AN, FH, AD, NA, NJ, dan EN, diperoleh informasi mengenai budaya organisasi yang berlangsung di lingkungan kampus. Jumlah delapan informan dalam penelitian ini tidak ditentukan untuk mewakili seluruh dosen di UIN Antasari Banjarmasin, tetapi dipilih agar peneliti dapat memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai budaya organisasi. Hasil wawancara ini digunakan untuk memperkuat dan mendukung hasil analisis budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Berdasarkan hasil analisis OCAI diketahui bahwa budaya organisasi saat ini didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya organisasi yang diharapkan didominasi oleh *Clan Culture*. Oleh karena itu, yang

menjadi pertimbangan utama bukan banyaknya jumlah informan, melainkan kemampuan informan dalam menjelaskan alasan mengapa budaya organisasi saat ini cenderung didominasi oleh *Hierarchy Culture* dan mengapa dosen mengharapkan budaya *Clan Culture* pada kondisi yang diinginkan. Apabila informasi yang diperoleh dari para informan telah menunjukkan pola yang konsisten dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan (*data saturation*), maka jumlah delapan informan dinilai telah memadai untuk menjawab tujuan penelitian kualitatif. Temuan wawancara selanjutnya dianalisis berdasarkan enam dimensi OCAI untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi, yang akan diuraikan pada bagian pembahasan.

1. Karakteristik Dominan

Berdasarkan hasil analisis OCAI diketahui bahwa karakteristik dominan budaya organisasi saat ini pada dosen di UIN Antasari Banjarmasin didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya organisasi yang diharapkan didominasi oleh *Clan Culture*. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan data yang mendukung hasil penelitian tersebut. Karakteristik budaya organisasi saat ini menunjukkan adanya keteraturan, aturan kerja, target kerja, serta sistem organisasi yang terstruktur. Hal tersebut terlihat dari berbagai pernyataan subjek mengenai penerapan aturan dan prosedur kerja dalam lingkungan kampus.

Sebagaimana disampaikan oleh informan SR bahwa:

“Aturan dan prosedur cukup kuat karena terdapat SOP serta sistem e-kinerja yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja dosen secara berkala.” (SR, B77-B79)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas dosen telah didukung oleh aturan dan prosedur yang jelas. Adanya SOP dan sistem e-kinerja

mengindikasikan bahwa organisasi memiliki mekanisme pengawasan dan evaluasi yang terstruktur untuk memastikan tugas dan tanggung jawab dosen dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Informan FH juga menyampaikan bahwa:

“Budaya kerjanya sudah sesuai dengan aturan. Misal absennya teratur dan semuanya mengikuti prosedur yang ada.” (FH, B231-B233)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dosen telah terbiasa menjalankan aktivitas kerja berdasarkan aturan dan prosedur yang berlaku. Kedisiplinan dalam kehadiran serta kepatuhan terhadap prosedur kerja mencerminkan adanya budaya organisasi yang menekankan keteraturan dan stabilitas dalam pelaksanaan pekerjaan.

Selain itu, informan AN menyatakan bahwa:

“Kalau dalam bekerja dosen lebih menekankan pencapaian target.” (AN, 65)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dosen tidak hanya dituntut untuk mematuhi aturan organisasi, tetapi juga berupaya mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Target tersebut berkaitan dengan pelaksanaan tugas dosen dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari tanggung jawab akademik

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa karakteristik budaya organisasi yang dirasakan dosen saat ini lebih menekankan pada keteraturan, kepatuhan terhadap aturan, sistem pengawasan, serta pencapaian target kerja. Kondisi tersebut menunjukkan adanya sistem organisasi yang terstruktur dan terkendali sehingga mencerminkan karakteristik *Hierarchy Culture*. Namun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa dosen lebih mengharapkan

budaya organisasi yang mengarah pada suasana kekeluargaan dan hubungan kerja yang harmonis.

Sebagaimana disampaikan oleh informan NA bahwa:

“Menurut saya hubungan antar dosen di lingkungan kampus ini lebih terasa bersifat kekeluargaan.” (NA, B14-B15)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dosen memandang lingkungan kerja sebagai tempat yang tidak hanya berorientasi pada penyelesaian pekerjaan, tetapi juga pada terjalinnya hubungan sosial yang baik antar sesama dosen. Hubungan yang bersifat kekeluargaan dianggap mampu menciptakan kenyamanan dalam bekerja.

Hal serupa juga disampaikan oleh informan NJ bahwa:

“Hubungan antar dosen lebih terasa suasana kekeluargaannya. Jadi interaksinya tidak terlalu kaku dan lebih santai ketika berkomunikasi.” (NJ, B13-B15)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin antar dosen berlangsung secara terbuka dan tidak terlalu formal. Kondisi tersebut mencerminkan adanya hubungan interpersonal yang baik sehingga dapat mendukung terciptanya suasana kerja yang nyaman dan harmonis.

Selain itu, informan AD menyampaikan bahwa:

“Fakultas Ushuluddin cukup dikenal memiliki suasana yang kekeluargaannya kuat.” (EF, B30-B31)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai kekeluargaan telah menjadi salah satu karakteristik yang dirasakan dalam lingkungan kerja dosen. Suasana kekeluargaan tersebut dapat menjadi faktor yang memperkuat hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan kebersamaan dalam menjalankan tugas

Informan AD juga menyampaikan bahwa:

“Kalau orangnya memang aktif berinteraksi biasanya hubungan kekeluargaannya lebih terasa.” (AD, B24-B25)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa interaksi dan komunikasi yang aktif antar dosen berperan dalam membangun hubungan yang lebih dekat. Semakin sering dosen berinteraksi dan bekerja sama, maka semakin kuat pula hubungan kekeluargaan yang terbentuk dalam lingkungan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dosen mengharapkan budaya organisasi yang lebih menekankan hubungan interpersonal, komunikasi yang nyaman, kerja sama, serta suasana kerja yang harmonis. Harapan tersebut mencerminkan karakteristik *Clan Culture* yang menempatkan kebersamaan, kekeluargaan, dan hubungan yang baik antar anggota organisasi sebagai nilai utama dalam organisasi.

Dengan demikian, hasil wawancara mendukung hasil analisis OCAI yang menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi saat ini lebih didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya organisasi yang diharapkan lebih mengarah pada *Clan Culture*. Temuan ini menunjukkan bahwa dosen masih merasakan kuatnya budaya yang menekankan aturan dan keteraturan dalam organisasi, namun pada saat yang sama mengharapkan lingkungan kerja yang lebih menonjolkan kebersamaan, kekeluargaan, dan hubungan kerja yang harmonis.

2. Kepemimpinan Organisasi

Berdasarkan hasil analisis OCAI diketahui bahwa dimensi kepemimpinan organisasi saat ini didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya kepemimpinan yang diharapkan didominasi oleh *Clan Culture*. Berdasarkan hasil

wawancara ditemukan data yang mendukung hasil penelitian tersebut. Kepemimpinan organisasi saat ini menunjukkan karakteristik *Hierarchy Culture* dimana pimpinan lebih menekankan pada keteraturan, pengawasan, serta pelaksanaan tugas sesuai aturan yang berlaku organisasi.

Sebagaimana disampaikan oleh informan SR bahwa:

“Aturan dan prosedur cukup kuat karena terdapat SOP serta sistem e-kinerja yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja dosen secara berkala.” (SR, B77-B79)

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa pimpinan menerapkan sistem kerja yang terstruktur melalui penggunaan SOP dan e-kinerja sebagai sarana pengawasan serta evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dosen. Kondisi ini menunjukkan adanya penekanan pada keteraturan dan pengendalian dalam organisasi.

Informan ZF juga menyampaikan bahwa:

“Kegiatan dosen tetap mengikuti aturan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh kampus.” (ZF, B78-B80)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan dosen diarahkan untuk tetap mengikuti kebijakan dan ketentuan yang berlaku. Hal ini mencerminkan adanya kepemimpinan yang berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Selain itu, informan EN menyampaikan bahwa:

“Tentu ada situasi tertentu yang mengharuskan hubungan kerja menjadi lebih formal, misalnya ketika menghadiri rapat atau kegiatan akademik, pengambilan keputusan, ataupun hal-hal yang berkaitan dengan aturan institusi. Jadi suasana kerja tidak selalu santai, tetapi disesuaikan dengan situasi yang sedang dihadapi.” (EN, B30-B34)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam situasi tertentu hubungan kerja dijalankan secara formal sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Formalitas tersebut diperlukan untuk menjaga ketertiban serta kelancaran pelaksanaan kegiatan akademik.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang dirasakan dosen saat ini masih menekankan keteraturan, kepatuhan terhadap aturan, serta adanya pengawasan dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut sejalan dengan karakteristik *Hierarchy Culture* yang menjadi budaya dominan pada dimensi kepemimpinan organisasi. Namun demikian, dosen lebih mengharapkan kepemimpinan yang mencerminkan *Clan Culture*. Dosen menginginkan pimpinan yang mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan mendukung hubungan kekeluargaan dalam organisasi.

Sebagaimana disampaikan oleh informan NA bahwa:

“Hubungan antar dosen dan pimpinan akan lebih baik apabila dibangun dengan komunikasi yang nyaman dan saling mendukung.” (NA, B105-B107)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang baik antara pimpinan dan dosen dipandang sebagai faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Komunikasi yang terbuka dapat memperkuat hubungan kerja serta meningkatkan kenyamanan dalam menjalankan tugas.

Selain itu, informan FH juga menyampaikan bahwa:

“Masing-masing orang menjaga privasi, ya. Kemudian juga saling mensupport, apabila salah satu yang lain mungkin ada yang memerlukan bantuan, gitu.” (FH, B242-B244)

Pernyataan tersebut menggambarkan pentingnya penghormatan terhadap privasi individu serta adanya dukungan sosial antaranggota organisasi. Kedua hal

tersebut berperan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mendukung terciptanya kerja sama yang baik di lingkungan organisasi.

Informan NJ juga menyatakan bahwa:

“Pimpinan yang dekat dengan dosen membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman.” (NJ, B24-B25)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kedekatan antara pimpinan dan dosen dapat menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Hubungan yang tidak berjarak membuat dosen merasa lebih nyaman dalam berkomunikasi maupun menyampaikan berbagai kebutuhan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dosen mengharapkan gaya kepemimpinan yang lebih mengedepankan komunikasi, dukungan, kedekatan, dan hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan dosen. Harapan tersebut mencerminkan karakteristik *Clan Culture* yang menempatkan kebersamaan, partisipasi, dan hubungan interpersonal sebagai nilai penting dalam organisasi.

Dengan demikian, hasil wawancara mendukung hasil analisis OCAI yang menunjukkan bahwa kepemimpinan organisasi saat ini masih didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya kepemimpinan yang diharapkan lebih mengarah pada *Clan Culture*. Temuan ini menunjukkan bahwa dosen masih merasakan kepemimpinan yang berorientasi pada aturan dan pengawasan, namun mengharapkan hubungan yang lebih dekat, suportif, dan berlandaskan semangat kebersamaan.

3. Manajemen Pegawai

Berdasarkan hasil analisis OCAI diketahui bahwa dimensi manajemen pegawai saat ini didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya yang diharapkan didominasi oleh *Clan Culture*. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan data yang mendukung hasil penelitian tersebut. Manajemen pegawai saat ini menunjukkan adanya pembagian tugas, tanggung jawab, serta target kerja yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan dosen.

Sebagaimana disampaikan oleh informan SR bahwa:

“Kegiatan dosen sehari-hari cukup beragam seperti melakukan pembimbingan akademik, pembimbingan skripsi, mengajar minimal delapan SKS, menguji seminar proposal, ujian komprehensif, serta berbagai kegiatan akademik lainnya.” (SR, B44-B47)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dosen memiliki tugas dan tanggung jawab yang beragam dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Banyaknya aktivitas yang harus dilaksanakan menunjukkan adanya pembagian tugas yang jelas sehingga setiap dosen memiliki peran dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Informan ZF juga menyampaikan bahwa:

“Dosen mempunyai kewajiban yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi misalnya memenuhi beban 12 SKS dalam satu semester.” (ZA, B41-B43)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dosen memiliki standar beban kerja yang harus dipenuhi dalam setiap semester. Adanya ketentuan mengenai beban kerja mencerminkan bahwa pelaksanaan tugas dosen telah diatur secara sistematis untuk memastikan tanggung jawab akademik dapat terlaksana dengan baik.

Selain itu, informan AN menyatakan bahwa:

“Dalam bekerja dosen dituntut untuk menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan.” (AN, B38-B39)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam menjalankan pekerjaan dosen tidak hanya dituntut untuk melaksanakan tugas, tetapi juga mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini menunjukkan adanya orientasi terhadap pencapaian kinerja dan penyelesaian tugas secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa manajemen pegawai yang dirasakan dosen saat ini lebih menekankan pada pembagian tugas yang jelas, pelaksanaan tanggung jawab sesuai ketentuan, serta pencapaian target kerja. Kondisi tersebut mencerminkan karakteristik *Hierarchy Culture* yang menekankan keteraturan, pengendalian, dan pelaksanaan tugas berdasarkan sistem yang telah ditetapkan.

Namun demikian, dosen lebih mengharapkan manajemen pegawai yang mengarah pada *Clan Culture* dimana hubungan kerja lebih menekankan kerja sama dan dukungan antar dosen.

Sebagaimana disampaikan oleh informan EN bahwa:

“Menurut saya solidaritas antar dosen cukup tinggi. Ketika ada rekan yang membutuhkan bantuan atau mengalami kesulitan dalam pekerjaan, biasanya dosen lain akan ikut membantu dan memberikan dukungan.” (EN, B52-B55)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya hubungan sosial yang positif antar dosen yang ditandai dengan sikap saling membantu dan memberikan dukungan ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Kondisi ini mencerminkan adanya rasa kebersamaan dan kerja sama yang baik di lingkungan kerja, sehingga dapat mendukung terciptanya suasana kerja yang harmonis dan kondusif.

Informan NA juga menyampaikan bahwa:

“Ketika ada dosen yang mengalami kesulitan dalam penelitian biasanya dosen lain akan memberikan masukan dan membantu mencari solusi.” (NA, B112-B114)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya budaya saling berbagi pengetahuan dan pengalaman antar dosen. Kerja sama tersebut membantu dosen dalam mengatasi berbagai kendala yang dihadapi selama menjalankan tugas akademik, khususnya dalam bidang penelitian.

Selain itu, informan NJ menyatakan bahwa:

“Kadang kerja sama dilakukan dengan sesama dosen, misalnya dalam penelitian atau kegiatan tertentu. Kadang juga kerja sama lebih sering dilakukan dengan mahasiswa. Karena kenyataannya sesama dosen juga memiliki kesibukan masing-masing, jadi tidak selalu intens berinteraksi setiap hari. Jadi menurut saya lebih tepat kalau dikatakan kombinasi antara kerja sama dan pencapaian target.” (NJ, B33-B39)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kerja sama dalam lingkungan kerja dosen tetap dilakukan, baik dengan sesama dosen maupun dengan mahasiswa, terutama dalam pelaksanaan kegiatan akademik seperti penelitian dan program tertentu. Namun, interaksi antar dosen tidak selalu berlangsung secara intens karena masing-masing memiliki tanggung jawab dan kesibukan yang berbeda. Kondisi ini mengindikasikan bahwa selain adanya unsur kolaborasi, pelaksanaan pekerjaan juga dipengaruhi oleh orientasi terhadap pencapaian target dan penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dosen mengharapkan manajemen pegawai yang lebih menekankan kebersamaan, kerja sama, saling membantu, dan saling mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan.

Harapan tersebut mencerminkan karakteristik *Clan Culture* yang mengutamakan partisipasi, kolaborasi, dan hubungan yang harmonis antar anggota organisasi.

Dengan demikian, hasil wawancara mendukung hasil analisis OCAI yang menunjukkan bahwa manajemen pegawai saat ini masih didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya yang diharapkan lebih mengarah pada *Clan Culture*. Temuan ini menunjukkan bahwa dosen masih merasakan adanya sistem kerja yang terstruktur dengan pembagian tugas dan target yang jelas, namun mengharapkan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif serta didukung oleh kerja sama yang kuat antar dosen.

4. Perikat Organisasi

Berdasarkan hasil analisis OCAI diketahui bahwa dimensi perikat organisasi saat ini didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya yang diharapkan didominasi oleh *Clan Culture*. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan data yang mendukung hasil penelitian tersebut. Perikat organisasi saat ini lebih menekankan pada aturan, tanggung jawab, serta pelaksanaan tugas sesuai visi dan misi organisasi.

Sebagaimana disampaikan oleh informan ZF bahwa:

“Visi dan misi menjadi acuan bagaimana dosen bekerja karena setiap dosen harus menyesuaikan dengan tujuan lembaga.”(ZF, B80-B81)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa visi dan misi organisasi menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas dosen. Adanya kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan lembaga mencerminkan bahwa organisasi memiliki arah dan pedoman yang jelas dalam menjalankan aktivitasnya.

Informan SR juga menyampaikan bahwa:

“Kinerja dosen tetap mengikuti sistem yang sudah ditetapkan oleh kampus.”(SR, B40-B41)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas dosen dilakukan berdasarkan sistem dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini menunjukkan adanya komitmen untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa perekat organisasi yang dirasakan dosen saat ini lebih berorientasi pada visi dan misi organisasi, kepatuhan terhadap sistem kerja, serta pelaksanaan tugas sesuai ketentuan yang berlaku. Kondisi tersebut mencerminkan karakteristik *Hierarchy Culture* yang menekankan keteraturan, stabilitas, dan kesesuaian dengan aturan organisasi. Namun demikian, dosen lebih mengharapkan perekat organisasi yang didasarkan pada hubungan kekeluargaan dan kerja sama antar anggota organisasi.

Sebagaimana disampaikan oleh informan EN bahwa:

“Hubungan antar dosen di lingkungan kampus ini lebih terasa bersifat kekeluargaan.”(EN, B15-B16)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan yang terjalin antar dosen tidak hanya sebatas hubungan kerja, tetapi juga didasarkan pada rasa kebersamaan dan kekeluargaan. Kondisi tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan mendukung interaksi positif antar anggota organisasi.

Selain itu, informan NJ juga menyampaikan bahwa:

“Hubungan antar dosen lebih terasa suasana kekeluargaannya. Jadi interaksinya tidak terlalu kaku dan lebih santai ketika berkomunikasi.”(NJ, B13-B15)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin antar dosen berlangsung dengan baik dan tidak terlalu kaku. Komunikasi yang nyaman dapat memperkuat hubungan kerja serta meningkatkan koordinasi dalam pelaksanaan berbagai kegiatan akademik.

Informan AD juga menyatakan bahwa:

“Kalau hubungan antar dosen baik biasanya kerja sama juga lebih mudah dilakukan.” (AD, B23-B24)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan yang harmonis antar dosen dapat mendukung terciptanya kerja sama yang lebih efektif. Hubungan yang baik memudahkan dosen untuk saling membantu dan berkolaborasi dalam menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dosen mengharapkan perekat organisasi yang lebih menekankan kebersamaan, komunikasi yang baik, hubungan kekeluargaan, serta kerja sama antar anggota organisasi. Harapan tersebut mencerminkan karakteristik *Clan Culture* yang mengutamakan hubungan interpersonal dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Dengan demikian, hasil wawancara mendukung hasil analisis OCAI yang menunjukkan bahwa perekat organisasi saat ini masih didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya yang diharapkan lebih mengarah pada *Clan Culture*. Temuan ini menunjukkan bahwa dosen masih merasakan kuatnya peran aturan dan sistem organisasi sebagai pemersatu dalam organisasi, namun mengharapkan hubungan yang lebih erat, harmonis, dan berlandaskan semangat kebersamaan antar sesama dosen.

5. Penekanan Strategi

Berdasarkan hasil analisis OCAI diketahui bahwa dimensi penekanan strategi saat ini didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya yang diharapkan didominasi oleh *Clan Culture*. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan data yang mendukung hasil penelitian tersebut. Penekanan strategi organisasi saat ini lebih berorientasi pada pencapaian target kerja dan pelaksanaan tugas sesuai aturan organisasi.

Sebagaimana disampaikan oleh informan EN bahwa:

“Target pekerjaan tentu harus tercapai namun pencapaian target tersebut biasanya didukung melalui kerja sama tim yang baik.”(EN, B37-B39)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian target kerja merupakan salah satu hal yang penting dalam pelaksanaan tugas dosen. Meskipun target menjadi tujuan utama, pelaksanaannya tetap memerlukan dukungan dan kerja sama dari berbagai pihak agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal.

Informan FH juga menyampaikan bahwa:

“Karena tadi kita kan ada target yang ada BKD.” (FH, B218)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dosen memiliki target kinerja yang harus dipenuhi, salah satunya melalui Beban Kerja Dosen (BKD). Adanya target tersebut menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas akademik sehingga dosen dituntut untuk memenuhi kewajiban yang telah ditetapkan oleh institusi.

Selain itu, informan AN menyatakan bahwa:

“Target kerja tetap menjadi fokus utama dalam pelaksanaan pekerjaan dosen.” (AN, B37)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian target kerja menjadi salah satu fokus utama dalam pelaksanaan tugas dosen. Hal ini mencerminkan

adanya orientasi terhadap hasil kerja dan pencapaian kinerja yang telah ditentukan oleh organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa penekanan strategi yang dirasakan dosen saat ini lebih berorientasi pada pencapaian target, produktivitas kerja, dan pelaksanaan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut mencerminkan karakteristik *Hierarchy Culture* yang menekankan keteraturan, pengendalian, dan pencapaian tujuan organisasi melalui sistem kerja yang terstruktur. Namun demikian, dosen lebih mengharapkan strategi organisasi yang tidak hanya menekankan pencapaian target kerja, tetapi juga memperhatikan kenyamanan dalam bekerja dan hubungan yang harmonis antar anggota organisasi.

Sebagaimana disampaikan oleh informan FH bahwa:

“Suasana kerja yang nyaman dapat mendukung pencapaian target organisasi.”(FH, B42-B43)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dipandang sebagai faktor yang dapat mendukung peningkatan kinerja dosen. Suasana kerja yang positif dapat membantu dosen menjalankan tugas dengan lebih baik serta mencapai target yang telah ditetapkan.

Selain itu, informan AD juga menyampaikan bahwa:

“Kalau hubungan antar dosen baik biasanya kerjasama juga lebih mudah dilakukan.” (AD, B23-B24)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan yang baik antar dosen dapat mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Hubungan yang harmonis mendorong terciptanya kerja sama yang lebih baik sehingga berbagai tugas dan tanggung jawab dapat diselesaikan secara lebih efektif.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dosen mengharapkan strategi organisasi yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan kenyamanan kerja, hubungan interpersonal yang baik, dan kerja sama antar dosen. Harapan tersebut mencerminkan karakteristik *Clan Culture* yang mengutamakan kebersamaan, dukungan sosial, dan hubungan yang harmonis dalam organisasi.

Dengan demikian, hasil wawancara mendukung hasil analisis OCAI yang menunjukkan bahwa penekanan strategi saat ini masih didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya yang diharapkan lebih mengarah pada *Clan Culture*. Temuan ini menunjukkan bahwa dosen tetap memandang pencapaian target kerja sebagai hal yang penting, namun mengharapkan strategi organisasi yang juga memperhatikan kenyamanan kerja serta kualitas hubungan antar anggota organisasi.

6. Kriteria Keberhasilan

Berdasarkan hasil analisis OCAI diketahui bahwa dimensi kriteria keberhasilan saat ini didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya yang diharapkan didominasi oleh *Clan Culture*. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan data yang mendukung hasil penelitian tersebut. Kriteria keberhasilan organisasi saat ini lebih menekankan pada keberhasilan dalam memenuhi target kerja dan pelaksanaan tugas sesuai aturan organisasi.

Sebagaimana disampaikan oleh informan ZF bahwa:

“Dosen mempunyai kewajiban yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi.” (ZF, B41-B42)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan dosen dinilai dari kemampuannya dalam melaksanakan kewajiban akademik sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan kinerja dosen.

Informan SR juga menyampaikan bahwa:

“Kinerja dosen dievaluasi secara berkala melalui sistem yang telah ditetapkan kampus.”(SR, B41-B42)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kerja dosen tidak hanya dilihat dari pelaksanaan tugas, tetapi juga melalui proses evaluasi yang dilakukan secara berkala. Adanya sistem evaluasi mencerminkan bahwa organisasi memiliki standar yang digunakan untuk mengukur capaian kinerja dosen.

Selain itu, informan AN menyatakan bahwa:

“Keberhasilan dosen biasanya dilihat dari pencapaian target kerja dan pelaksanaan tugas.”(AN, B40-B41)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pencapaian target kerja menjadi salah satu ukuran keberhasilan dosen dalam menjalankan tugas akademik. Semakin baik target dan tanggung jawab yang dapat dipenuhi, maka semakin baik pula penilaian terhadap kinerja dosen.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kriteria keberhasilan yang dirasakan dosen saat ini lebih berorientasi pada pencapaian target kerja, pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawab, serta kepatuhan terhadap sistem evaluasi yang berlaku. Kondisi tersebut mencerminkan karakteristik *Hierarchy Culture* yang menekankan keteraturan, pengendalian, dan pencapaian tujuan organisasi berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Namun demikian, dosen lebih mengharapkan keberhasilan organisasi yang tidak hanya ditunjang oleh pencapaian

target kerja, tetapi juga oleh hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang nyaman.

Sebagaimana disampaikan oleh informan EN bahwa:

“Hubungan kerja yang baik membuat pekerjaan menjadi lebih nyaman dijalankan.” (EN, B26-B27)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan kerja yang positif dapat mendukung pelaksanaan tugas secara lebih optimal. Lingkungan kerja yang harmonis membantu dosen merasa lebih nyaman dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Informan FH juga menyampaikan bahwa:

“Suasana kerja yang nyaman dapat mendukung pencapaian target organisasi.” (FH, B42-B43)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kenyamanan dalam bekerja dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat mendukung keberhasilan organisasi. Suasana kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan semangat dosen dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Selain itu, informan NJ menyatakan bahwa:

“Menurut saya hubungan seperti itu membuat suasana kerja menjadi nyaman. Saya merasa budaya kerja di lingkungan ini lebih mengutamakan kebersamaan, saling menghormati, dan saling mendukung satu sama lain.” (NJ, B151-B154)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Hubungan yang baik antar anggota organisasi memungkinkan berbagai tugas dapat diselesaikan dengan lebih lancar dan produktif.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa dosen mengharapkan keberhasilan organisasi tidak hanya diukur melalui pencapaian

target dan pelaksanaan tugas, tetapi juga melalui terciptanya hubungan kerja yang harmonis, suasana kerja yang nyaman, serta adanya dukungan antar anggota organisasi. Harapan tersebut mencerminkan karakteristik *Clan Culture* yang mengutamakan kebersamaan, kerja sama, dan kesejahteraan anggota organisasi sebagai bagian dari keberhasilan organisasi.

Dengan demikian, hasil wawancara mendukung hasil analisis OCAI yang menunjukkan bahwa kriteria keberhasilan organisasi saat ini masih didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sedangkan budaya yang diharapkan lebih mengarah pada *Clan Culture*. Temuan ini menunjukkan bahwa dosen masih memandang keberhasilan organisasi dari pencapaian target kerja dan pelaksanaan tugas sesuai standar yang berlaku, namun juga mengharapkan keberhasilan yang didukung oleh lingkungan kerja yang harmonis, nyaman, dan saling mendukung antar anggota organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada tujuh informan, diperoleh gambaran bahwa budaya organisasi yang saat ini dirasakan oleh dosen di UIN Antasari Banjarmasin masih didominasi oleh karakteristik *Hierarchy Culture*. Temuan tersebut terlihat pada berbagai aspek organisasi, seperti adanya penekanan terhadap aturan dan prosedur kerja, pelaksanaan tugas sesuai ketentuan yang berlaku, sistem evaluasi kinerja, pembagian tugas yang jelas, serta orientasi terhadap pencapaian target kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aktivitas organisasi berjalan berdasarkan sistem dan mekanisme yang telah ditetapkan untuk menjaga keteraturan serta efektivitas pelaksanaan tugas dosen.

Di sisi lain, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa dosen mengharapkan budaya organisasi yang lebih mengarah pada karakteristik *Clan*

Culture. Harapan tersebut tercermin dari keinginan dosen untuk memiliki lingkungan kerja yang lebih harmonis, hubungan yang lebih dekat antara pimpinan dan dosen, komunikasi yang nyaman, serta adanya kerja sama dan saling mendukung dalam menjalankan tugas akademik. Bagi dosen, suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dipandang mampu meningkatkan kenyamanan kerja sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian hasil wawancara memberikan gambaran yang relatif sejalan dengan hasil analisis OCAI, yaitu budaya organisasi saat ini cenderung didominasi oleh *Hierarchy Culture*, sementara budaya yang diharapkan mengarah pada *Clan Culture*. Temuan ini menunjukkan adanya harapan dosen terhadap penguatan nilai-nilai kebersamaan dan hubungan interpersonal, tanpa mengesampingkan pentingnya sistem aturan dan keteraturan dalam organisasi.

G. Pembahasan

1. Gambaran Budaya Kerja Dosen di UIN Antasari Banjarmasin

Budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi serta menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berpikir, bersikap, dan bertindak dalam melaksanakan pekerjaannya (Gomes, 2009). Budaya kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku individu maupun kelompok sehingga dapat memengaruhi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), diketahui bahwa budaya kerja dosen di Universitas

Islam Negeri Antasari Banjarmasin pada kondisi saat ini didominasi oleh *Hierarchy Culture* dengan skor rata-rata sebesar 30, sedangkan budaya kerja yang diharapkan didominasi oleh *Clan Culture* dengan skor rata-rata sebesar 29. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja yang dirasakan dosen saat ini lebih menekankan pada keteraturan, stabilitas organisasi, kepatuhan terhadap aturan, serta pelaksanaan pekerjaan berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan. Di sisi lain, dosen mengharapkan budaya kerja yang lebih mengedepankan hubungan kekeluargaan, kerja sama, partisipasi, dan komunikasi yang harmonis dalam lingkungan kerja.

Menurut Cameron dan Quinn (2011) *Hierarchy Culture* merupakan budaya organisasi yang berorientasi pada stabilitas, pengendalian, koordinasi, serta pelaksanaan pekerjaan berdasarkan aturan dan prosedur yang jelas. (Framework, n.d.) Organisasi yang didominasi oleh budaya ini umumnya memiliki sistem kerja yang terstruktur, pembagian tugas yang jelas, serta mekanisme pengawasan yang kuat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karakteristik tersebut tercermin dalam lingkungan kerja dosen UIN Antasari Banjarmasin. Pelaksanaan tugas akademik dilakukan berdasarkan berbagai ketentuan yang berlaku seperti Beban Kerja Dosen (BKD), Standar Operasional Prosedur (SOP), sistem e-kinerja, serta regulasi yang mengatur pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aktivitas kerja dosen berlangsung dalam sistem yang formal dan terstruktur sehingga mencerminkan karakteristik *Hierarchy Culture*.

Dominasi *Hierarchy Culture* juga terlihat pada enam dimensi OCAI yang menunjukkan kecenderungan yang sama, yaitu penekanan pada keteraturan, koordinasi kerja, stabilitas organisasi, kepatuhan terhadap aturan, serta pencapaian

target organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja dosen di UIN Antasari Banjarmasin dibentuk oleh sistem kerja yang terorganisasi dengan baik sehingga mendukung terciptanya pengelolaan organisasi yang tertib dan terarah.

Temuan penelitian ini juga dapat dikaitkan dengan budaya kerja Kementerian Agama Republik Indonesia yang meliputi integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan (Latuconsina, n.d.). Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui Teori Kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland (1961). McClelland menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Pada penelitian ini, kebutuhan akan prestasi tercermin melalui pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, pemenuhan Beban Kerja Dosen (BKD), serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas akademik. Sementara itu, harapan dosen terhadap *Clan Culture* menunjukkan adanya kebutuhan akan afiliasi, yaitu keinginan untuk membangun hubungan kerja yang lebih harmonis, saling mendukung, dan memiliki rasa kebersamaan dalam lingkungan akademik. Nilai profesionalitas dan tanggung jawab memiliki keterkaitan yang kuat dengan karakteristik *Hierarchy Culture* karena menekankan pelaksanaan tugas sesuai standar kerja, aturan organisasi, serta tanggung jawab yang telah ditetapkan. Implementasi nilai tersebut dapat dilihat melalui pelaksanaan BKD, evaluasi kinerja dosen, kewajiban penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta berbagai ketentuan akademik lainnya yang menjadi bagian dari tugas dosen. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahma yang menunjukkan bahwa penerapan nilai

profesionalitas dan tanggung jawab mendorong pegawai untuk bekerja secara disiplin, melaksanakan tugas sesuai ketentuan organisasi, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. (Rahma 2023).

Meskipun budaya kerja saat ini didominasi oleh *Hierarchy Culture*, hasil penelitian menunjukkan bahwa dosen mengharapkan budaya kerja yang lebih mengarah pada *Clan Culture*. Menurut Cameron dan Quinn (2011), *Clan Culture* merupakan budaya organisasi yang menempatkan hubungan interpersonal, kerja sama, partisipasi, loyalitas, dan rasa kekeluargaan sebagai nilai utama organisasi (Framework, n.d.). Organisasi dipandang sebagai sebuah keluarga besar yang mendorong keterlibatan anggota, komunikasi terbuka, serta hubungan kerja yang harmonis.

Harapan terhadap *Clan Culture* menunjukkan bahwa dosen menginginkan lingkungan kerja yang lebih menonjolkan kebersamaan, komunikasi yang terbuka, dan kerja sama yang baik antar sesama dosen maupun antara dosen dengan pimpinan. Harapan dosen terhadap budaya kerja yang lebih mengarah pada *Clan Culture* juga dapat dijelaskan melalui Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow (1954). Maslow menjelaskan bahwa setelah kebutuhan dasar dan rasa aman dalam bekerja terpenuhi, individu akan berusaha memenuhi kebutuhan sosial (*belongingness*), seperti diterima dalam kelompok, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan merasakan kebersamaan dalam organisasi.

Pada penelitian ini, dosen mengharapkan lingkungan kerja yang tidak hanya teratur dan profesional, tetapi juga mampu menciptakan hubungan yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta kerja sama yang baik antar anggota organisasi.

Suasana kerja yang nyaman dan hubungan interpersonal yang positif dipandang dapat menciptakan lingkungan akademik yang lebih kondusif dalam mendukung pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa dosen tidak menginginkan hilangnya sistem dan aturan yang telah berjalan, tetapi mengharapkan adanya keseimbangan antara tuntutan profesionalisme dengan hubungan sosial yang harmonis dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mumtazah, Kadiyono, dan Ashriyana (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diidentifikasi melalui pendekatan OCAI berperan penting dalam membentuk karakteristik kerja anggota organisasi melalui sistem nilai, pola interaksi, dan lingkungan kerja yang berkembang dalam organisasi (Humaira Mumtazah dkk, 2024). Selain itu, penelitian Ginting (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dosen karena mampu membentuk perilaku kerja, kedisiplinan, dan efektivitas pelaksanaan tugas (Ginting, 2021). Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja dosen dalam lingkungan perguruan tinggi.

Dalam perspektif Islam, dominasi *Hierarchy Culture* yang ditandai dengan kepatuhan terhadap aturan, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas akademik sejalan dengan firman Allah Swt. dalam Q.S. At-Taubah/9:105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

Artinya:

Katakanlah (Nabi Muhammad), "Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin.

Ayat tersebut menegaskan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab karena akan dipertanggungjawabkan di

hadapan Allah Swt. Nilai tersebut sejalan dengan budaya kerja dosen UIN Antasari Banjarmasin yang menekankan profesionalitas, disiplin, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Di sisi lain, harapan dosen terhadap budaya kerja yang lebih mengedepankan kebersamaan dan hubungan interpersonal yang harmonis menunjukkan pentingnya keseimbangan antara profesionalitas dan nilai-nilai sosial dalam lingkungan akademik.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Dosen di Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin

Budaya kerja tidak terbentuk secara langsung, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkembang dalam organisasi. Menurut Gomes (2009), budaya kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain *observed behavioral regularities, group norms, exposed values, formal philosophy, rules of the game, organizational climate, embedded skills, habits of thinking, shared meanings*, serta *root metaphors or symbols*. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk perilaku, cara berpikir, dan pola kerja anggota organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada dosen Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, ditemukan bahwa budaya kerja dosen dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling berkaitan dalam membentuk budaya kerja yang berkembang di lingkungan kampus. Hasil wawancara menunjukkan bahwa nilai dan norma organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi budaya kerja dosen. Hubungan antar dosen yang dibangun atas dasar saling

menghormati, kerja sama, dan rasa kekeluargaan menunjukkan adanya nilai-nilai bersama yang menjadi pedoman dalam berinteraksi dan bekerja. Selain itu, nilai profesionalitas dan tanggung jawab juga terlihat dalam pelaksanaan tugas akademik dosen.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak hanya dibentuk oleh aturan formal organisasi, Temuan tersebut juga sejalan dengan Teori Pembelajaran Sosial yang dikemukakan oleh Bandura (1977). Bandura menjelaskan bahwa individu mempelajari perilaku melalui proses mengamati dan meniru perilaku orang lain di lingkungan sekitarnya (*observational learning*). Dalam konteks penelitian ini, budaya kerja dosen terbentuk tidak hanya melalui aturan organisasi, tetapi juga melalui interaksi sehari-hari dengan pimpinan maupun rekan kerja. Kebiasaan bekerja secara disiplin, mematuhi prosedur, serta menjalin kerja sama dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi menjadi perilaku yang dipelajari dan diterapkan secara berulang sehingga membentuk budaya kerja di lingkungan UIN Antasari Banjarmasin, tetapi juga oleh nilai-nilai yang diyakini dan diterapkan oleh anggota organisasi dalam kehidupan kerja sehari-hari. Faktor ini sejalan dengan konsep *group norms*, *exposed values*, dan *shared meanings* yang dikemukakan oleh Gomes (2009), dimana norma kelompok dan nilai-nilai yang dianut bersama akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Nurfaedah, Bunyamin, Hadidu, dan Hasriani (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen (Nurfaedah dkk, 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dapat

memengaruhi perilaku kerja dosen dalam melaksanakan tugas akademik serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain nilai dan norma organisasi, budaya kerja dosen juga dipengaruhi oleh perilaku dan pola kerja yang berkembang dalam lingkungan kampus. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa dosen memiliki berbagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan, mulai dari kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, pembimbingan akademik, hingga berbagai tugas akademik lainnya. Kondisi tersebut membentuk pola kerja yang berorientasi pada penyelesaian tugas dan pencapaian target kerja. Namun demikian, pelaksanaan tugas dosen juga memerlukan koordinasi dan kerja sama dengan dosen lain sehingga menciptakan pola kerja yang mengombinasikan tanggung jawab individu dan kerja sama kelompok.

Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku dan pola kerja dosen turut mempengaruhi budaya kerja yang berkembang dalam organisasi. Faktor ini sejalan dengan konsep *observed behavioral regularities*, *embedded skills*, dan *habits of thinking* yang dikemukakan Gomes (2009), dimana kebiasaan kerja yang dilakukan secara berulang akan membentuk pola perilaku yang menjadi ciri budaya kerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kho dan Yanuar (2023) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi dan desain kerja berpengaruh terhadap performa kerja (Gallen Kho, 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa pola kerja dan sistem kerja organisasi turut berperan dalam membentuk perilaku kerja anggota organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi budaya kerja dosen adalah aturan dan kebijakan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa berbagai aktivitas kerja dosen dilaksanakan berdasarkan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh universitas, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), Beban Kerja Dosen (BKD), sistem e-kinerja sebagai sarana pelaporan dan evaluasi kinerja dosen secara elektronik,, serta berbagai regulasi akademik lainnya. Adanya aturan dan kebijakan tersebut membuat pelaksanaan pekerjaan berlangsung secara terstruktur dan terarah. Temuan ini juga mendukung hasil OCAI yang menunjukkan dominasi *Hierarchy Culture* pada budaya kerja dosen saat ini. Menurut Cameron dan Quinn (2011), *Hierarchy Culture* ditandai oleh adanya sistem kerja yang terstruktur, prosedur yang jelas, serta penekanan pada stabilitas dan pengendalian organisasi (Framework, n.d.).

Faktor ini sejalan dengan konsep *formal philosophy* dan *rules of the game* yang dikemukakan Gomes (2009), dimana aturan dan filosofi organisasi menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, keberadaan aturan dan kebijakan organisasi menjadi faktor yang cukup dominan dalam membentuk budaya kerja dosen di Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin. Temuan ini didukung oleh penelitian Ferdinal (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen (Ferdinal, 2022). Kejelasan aturan dan kedisiplinan kerja dapat membantu membentuk budaya kerja yang lebih terarah dalam organisasi.

Selain itu, iklim dan lingkungan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi budaya kerja dosen. Hasil wawancara menunjukkan bahwa suasana

kerja yang nyaman, hubungan yang harmonis antar dosen, komunikasi yang baik dengan pimpinan, serta adanya dukungan dari rekan kerja memberikan pengaruh terhadap cara dosen menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kenyamanan dalam bekerja sekaligus memperkuat hubungan interpersonal antar anggota organisasi. Faktor ini sejalan dengan konsep *organizational climate* yang dikemukakan Gomes (2009), dimana suasana yang dirasakan oleh anggota organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ruhayu (2023) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen (Yuyu Ruhayu, 2023). Lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang baik dapat mendukung terbentuknya budaya kerja yang positif dalam organisasi.

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat dipahami bahwa budaya kerja dosen di Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin dipengaruhi oleh faktor organisasi maupun faktor sosial. Faktor organisasi terlihat melalui adanya aturan, prosedur kerja, dan sistem akademik yang mengatur pelaksanaan tugas dosen, sedangkan faktor sosial terlihat melalui nilai kebersamaan, pola interaksi, kerja sama, serta lingkungan kerja yang berkembang di antara dosen. Keberadaan faktor-faktor tersebut secara bersama-sama membentuk budaya kerja dosen yang saat ini cenderung menunjukkan karakteristik *Hierarchy Culture*. Namun demikian, kuatnya pengaruh hubungan interpersonal dan suasana kerja yang harmonis juga menjelaskan mengapa dosen mengharapkan budaya kerja yang lebih mengarah pada *Clan Culture*. Dengan demikian, budaya kerja dosen di Universitas Islam

Negeri Antasari Banjarmasin terbentuk melalui perpaduan antara sistem organisasi yang formal dengan hubungan sosial yang berkembang dalam lingkungan akademik.

H. Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian mengenai budaya kerja dosen di Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, peneliti menyadari bahwa masih terdapat beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi proses maupun hasil penelitian.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada dosen Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, sehingga hasil penelitian menggambarkan kondisi budaya kerja yang berkembang pada lingkungan tersebut dan belum dapat digeneralisasikan pada perguruan tinggi lain yang memiliki karakteristik organisasi yang berbeda.
2. Pengumpulan data kuantitatif menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) memerlukan pemahaman yang baik dari responden terhadap mekanisme pengisian kuesioner. Dalam proses pengumpulan data, masih terdapat beberapa responden yang mengalami kebingungan dalam memberikan nilai pada setiap dimensi OCAI, sehingga peneliti perlu memberikan penjelasan tambahan mengenai tata cara pengisian instrumen. Kondisi ini berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman responden dalam memberikan penilaian terhadap budaya kerja organisasi.

3. Data kualitatif dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan sejumlah informan yang telah ditentukan berdasarkan kriteria penelitian. Meskipun wawancara telah dilakukan secara mendalam, pandangan yang disampaikan informan belum tentu sepenuhnya mewakili pengalaman dan persepsi seluruh dosen di Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan dikaji menggunakan teori budaya kerja menurut Gomes (2009). Oleh karena itu, masih dimungkinkan terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi budaya kerja dosen namun belum terungkap dalam penelitian ini.
5. Penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu tertentu, sehingga hasil penelitian menggambarkan kondisi budaya kerja dosen pada saat penelitian berlangsung. Perubahan kebijakan organisasi, sistem kerja, maupun kepemimpinan di masa mendatang dapat memengaruhi perubahan budaya kerja yang berkembang di lingkungan Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin.