



## Pemetaan Budaya Organisasi Pada Penggabungan Perguruan Tinggi di Bawah Satu Yayasan

**Stefanus Khrismasung Trikusumaadi**

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Nasional

**Noviana Dewi**

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Nasional

Jalan Raya Solo – Baki, Kwarasan, Sukoharjo

Korespondensi penulis: [khrimasa@stikesnas.ac.id](mailto:khrimasa@stikesnas.ac.id)

**Abstract.** *The merging of Higher Education Organization has become the direction of guidance from the Ministry of Education and Culture in the context of improving the quality of higher education. In merging organizations, cultural differences are key elements that affect the effectiveness of the integration process. This research aims to map organizational culture in a private higher education which is the result of the merger of 2 academies . by a survey method. Data were taken using random stratification technique on 3 groups of employees from different organizations of origin. Organizational culture was measured using 24 questions Organization Culture Assessment Instrument (OCAI). The Kruskal Wallis test found that there were differences in the types of organizational culture in the three groups, the perceived organizational culture type was significantly different between the four types), and the expected type of organizational culture was different for the Clan, adhocracy, and Hierarchy types ( $p: 0, < 0.005$ ). Thus, this research show that the organizational culture of each group is still relatively strong, and still shows difference in the type of culture expected in each group.*

**Keywords:** *Culture Gap Higher, Education Organization merger, Organization Culture.*

**Abstrak.** Penggabungan perguruan tinggi telah menjadi arah pembinaan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk peningkatan mutu perguruan tinggi. Dalam penggabungan tersebut, perbedaan budaya merupakan elemen kunci yang berpengaruh terhadap keefektifan proses integrasi. Penelitian ini bertujuan memetakan budaya organisasi pada suatu perguruan tinggi swasta yang merupakan gabungan dari 2 akademi dengan metode survey . Data diambil dengan Teknik stratifikasi acak terhadap 3 kelompok karyawan dari organisasi asal yang berbeda. Budaya organisasi diukur menggunakan 24 pertanyaan *Organization Culture Assesment Instrument* (OCAI). Berdasarkan uji beda (Kruskal Wallis), ditemukan bahwa terdapat perbedaan tipe budaya organisasi pada ketiga kelompok, Tipe budaya organisasi yang dirasakan berbeda signifikan pada keempat tipe, dan tipe budaya organisasi yang diharapkan berbeda pada tipe Clan, Adhocracy, dan Hierarchy ( $p: < 0,005$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi setiap kelompok masih relatif kuat, serta masih menunjukkan perbedaan tipe budaya yang diharapkan pada setiap kelompok.

**Kata kunci:** *Budaya Organisasi, Kesenjangan Budaya, Penggabungan Perguruan Tinggi.*

### LATAR BELAKANG

Penggabungan perguruan tinggi yang digulirkan sejak 2018 merupakan upaya peningkatan mutu perguruan tinggi. Seruan ini pertama-tama dikhususkan bagi perguruan tinggi (swasta) dengan jumlah mahasiswa di bawah 500. Bahkan terdapat 336 dari 1600 kampus dengan nol mahasiswa pada April 2021 (Desi, 2021). Mutu pendidikan tinggi juga dikaitkan dengan kontribusi perguruan tinggi terhadap pasar tenaga kerja lulusannya. Biro Pusat Statistik menyebutkan bahwa jumlah pengangguran yang disumbangkan oleh lulusan perguruan tinggi pada Februari 2017 sebesar 861.695 dari 1.046.141 pada akhir tahun 2017 (Nirmala & Attamimi, 2017) .

Pemikiran dasar tentang penerapan kebijakan lewat sistem pendidikan diarahkan sebagai pendorong persaingan yang lebih besar antara institusi dan akademisi agar terbentuk kembali budaya politik akademisi (Báez & Arredondo, 2019). Dalam prakteknya, penggabungan perguruan tinggi tidaklah mudah. Perubahan regulasi pemerintah belum menjadi metode yang optimal untuk mengurangi jumlah perguruan tinggi swasta. Peraturan tersebut kurang memberikan kepastian hukum mengenai kewajiban pelaksanaan restrukturisasi, pengalihan hak dan kewajiban para pihak, serta pengelolaan aset dan kepentingan pihak ketiga. (Serfiyani, 2020).

Dalam penggabungan organisasi, perbedaan budaya merupakan elemen kunci yang berpengaruh terhadap keefektifan proses integrasi. Pada beberapa kasus, perhatian yang diberikan pada masalah integrasi budaya selama penggabungan sangat lemah dan bersifat reaktif (Boateng, 2006). Hasil investigasi atas atribut budaya organisasi yang dilakukan Karia (2019) terhadap performa keberlanjutan perusahaan menunjukkan bahwa performa keberlanjutan perusahaan rendah, serta ditemukan kinerja buruk berkaitan dengan tanggungjawab sosialnya (Islam et al., 2019). Dengan demikian, apabila proses penggabungan telah terjadi, maka pengabaian pada faktor budaya organisasi dapat menjadi permasalahan di kemudian hari.

Dampak lain perbedaan budaya organisasi asal adalah konflik. Peran Yayasan dalam membangun kompromi dengan organisasi yang digabungkan merupakan salah satu strategi mengelola konflik (Nidya Dudija, 2018). Penggunaan resolusi konflik juga dapat dilakukan untuk organisasi berkelanjutan. (Ehsanifar et al., 2023). Selain itu, diperlukan sinergi antara budaya organisasi dengan kepemimpinan (Nurjanah, 2021), serta budaya organisasi dan kompetensi individu (Saputra et al., 2022).

Perhatian terhadap budaya organisasi telah menunjukkan beberapa dampak positif Pada suatu kasus penerapan system manajemen modern, budaya organisasi berpengaruh positif dalam meningkatkan kualitas sistem informasi manajemen (Arlan et al., 2019). Budaya organisasi juga berhubungan dengan perkembangan dan eksistensi organisasi, Organisasi yang eksis bergantung dengan penggunaan dan interpretasi simbol para anggotanya.(Habudin, 2020). Budaya Organisasi yang sehat akan membentuk suasana kerja yang membangkitkan energi positif karyawan (Syarifuddin et al., 2022). Bahkan, kesesuaian dengan nilai dan norma yang terkandung dalam budaya organisasi, akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Ulviana Siwi & Nawawi, 2023).

Penelitian ini bertujuan memetakan budaya organisasi pada sebuah perguruan tinggi swasta hasil penggabungan 2 insitiusi perguruan tinggi. Kedua institusi ini masih berada di

bawah naungan Badan Penyelenggara yang sama. Sejak awal berdirinya di tahun 2016, belum pernah dilakukan kajian terhadap budaya organisasi. Kajian tersebut menjadi lebih menarik, bukan saja karena adanya dua organisasi asal, namun sumber daya manusia yang terlibat dalam proses bisnis organisasi terdiri dari tiga kelompok, yaitu dari akaemi A, dari akademi B, serta mereka yang direkrut setelah organisasi berdiri.

## KAJIAN TEORITIS

Penggabungan perusahaan (*merger*) merupakan upaya restrukturisasi disamping peleburan (konsolidasi) dan pengambilalihan (akuisisi). *Merger* terjadi dengan menggabungkan perusahaan yang tidak sehat ke dalam perusahaan yang sehat, sedangkan peleburan dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan yang sedang dalam kondisi tidak baik menjadi satu perusahaan baru yang lebih sehat (Hariyani et al., 2011). Diantara ketiga bentuk penggabungan, hanya akuisisi yang tidak dapat diterapkan pada perguruan tinggi. Akuisisi identik dengan pengambilan saham organisasi lain, sedangkan kepemilikan perguruan tinggi bukan berdasarkan saham (Serfiyani, 2020)

Upaya meningkatkan kinerja dan mutu pendidikan tinggi melalui penggabungan telah dilakukan di beberapa negara. Penelitian di China dan Skandinavia menunjukkan bahwa penggabungan institusi yang berukuran sama tidak mungkin meningkatkan kinerja. Sebaliknya penggabungan institusi yang lebih kecil kepada institusi yang lebih besar memunculkan dampak positif (Liu et al., 2018). Pada kasus di Australia, *value nets* antar perguruan tinggi dengan skala yang berbeda menjadi faktor penting dalam mengungkapkan peluang untuk memperoleh keuntungan bersama, meski tanpa melakukan merger (Harkin & Goedegebuure, 2020).

Penggabungan perguruan tinggi di China, sebagai bagian dari reformasi perguruan tinggi dilakukan melalui kajian atas latar belakang dan penyebab munculnya pendidikan asing, dengan menghubungkan dengan kondisi lokal (Li et al., 2023). Hal positif yang dapat dicapai antara lain pengaruhnya terhadap relokasi sumber daya perguruan tinggi serta penelitian dan pengembangan perguruan tinggi. Dengan kebijakan penggabungan perguruan tinggi, jumlah pendanaan riset keilmuan meningkat, serta terjadi pengembangan keilmuan (Han et al., 2022). Namun, studi lain menggambarkan dampak yang kurang diharapkan akibat perbedaan budaya. Hal itu ditunjukkan pada penggabungan perguruan tinggi *teaching oriented* dan *research oriented* dapat menurunkan produktivitas riset karena dikendalikan oleh fakultas asal dari perguruan tinggi *teaching oriented* (Slade et al., 2022).

Kajian-kajian diatas menegaskan bahwa tidak ada satu pun solusi restrukturisasi dan penggabungan yang cocok untuk semua situasi. Kepekaan terhadap faktor manusia dan budaya

serta kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam mencapai keberhasilan dalam proses merger (Harman, Grant ; Harman, 2003). Bagaimanapun juga, penggabungan berasosiasi dengan peningkatan kesadaran akan heteronitas budaya organisasi. Sedangkan peningkatan laju perubahan akan bertindak sebagai katalisator ketegangan dan bahkan memunculkan konflik (Locke, 2007). Sebaliknya jika anggota organisasi merasa sebagai satu kesatuan dalam mengemban tanggungjawab untuk mencapai prestasi organisasi, maka kinerja organisasi akan meningkat (Aziz et al., 2022).

Beberapa penelitian menunjukkan pentingnya kajian budaya organisasi dalam perguruan tinggi. Praktik budaya pendidikan di perguruan tinggi memberikan kontribusi terhadap pengembangan dosen dalam hal manjerial, hubungan antar dosen, serta membantu dosen dalam meminimalisir konflik organisasi kemahasiswaan (Awaluddin & Mahmud, 2022). Dari sisi profesionalitas, budaya organisasi berpengaruh positif dalam mendukung setiap proses manajemen pengetahuan, yang praktik baiknya akan menghasilkan kinerja individu yang baik. (Muhidin et al., 2022). Dari sisi peserta didik, pembangunan budaya organisasi yang baik dapat memunculkan ketahanan belajar, semangat untuk terus maju, dan karakter pantang menyerah (Laksono et al., 2022).

Budaya Organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideology, sikap, kebiasaan, dan harapan yang dimiliki organisasi (Sutopo, 2012). Keseluruhan sistem ini telah berjalan dengan baik dan dianggap valid oleh anggotanya. Karena itu, anggota organisasi cenderung menggunakannya saat mereka belajar dalam menghadapi masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan mengintegrasikan dengan lingkungan internal (Marwan; et al., 2020).

Nilai-nilai yang mengatur perilaku ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu nilai-nilai pada level individu dan nilai-nilai pada level kelompok. Pada level individu menekankan bahwa konstruksi nilai dalam suatu lingkungan tertentu (misalkan dunia kerja) berbeda dengan nilai dalam lingkungan yang lain, serta nilai individu terhadap suatu isu akan berbeda jika diterapkan pada issue yang lain (Kusdi, 2011). Sedangkan nilai-nilai pada level kelompok menempatkannya sebagai karakteristik kolektif suatu kelompok. Meski demikian, nilai-nilai ini diwujudkan dalam perilaku verbal dan non-verbal individu, serta diukur melalui perilaku tersebut (Boateng, 2006)

Untuk keperluan pengukuran, maka dilakukan beberapa pengelompokan nilai-nilai pada level organisasi. Salah satu sistematika terhadap nilai-nilai tersebut pendekatan statistik dilakukan oleh Quinn dan Rohrbaugh, dengan suatu kerangka yang dikenal sebagai *Competing Value Framework* (CVF). Kerangka ini mengelompokkan nilai-nilai dalam tiga sumbu

dimensi. Dimensi pertama berhubungan dengan fokus organisasi (fokus kepada internal atau eksternal). Dimensi kedua berkaitan dengan struktur organisasi yang berhubungan dengan fleksibilitas atau stabilitas. Sedangkan dimensi ketiga berhubungan dengan perangkat dan tujuan organisasi, yang membandingkan nilai-nilai organisasi cenderung menekankan proses-proses penting atau hasil akhir organisasi (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Kerangka Nilai tersebut dikembangkan oleh Quinn dan Cameron (2006) menjadi sebuah tipologi yang mengelompokkan budaya organisasi dalam 4 tipe, yaitu : *Hierarchy, Market, Clan, Adhocracy*.

Penggunaan instrumen ini sesuai dalam hal mendeskripsikan tipe budaya suatu organisasi. Salah satunya yang dilakukan oleh Fanya, et al (2021) pada sebuah perusahaan. Penelitian ini mampu menunjukkan bahwa salah satu karakteristik dalam budaya organisasi, baik budaya yang dirasakan maupun budaya yang diharapkan, tampak dominan. Gambaran tersebut menjadikan pembeda suatu organisasi dengan kompetitornya (Fanya et al., 2021). Penelitian terhadap suatu perusahaan keluarga dengan instrumen yang sama juga dapat membuktikan bahwa Tipe CLAN mendominasi budaya organisasi pada saat ini (Setiawan & Suhaji, 2020).

Hal lain yang dapat dilihat dalam pemetaan budaya organisasi adalah *Culture Gap*, yaitu suatu istilah yang menjelaskan perbedaan sistematis antara dua budaya yang saling menghalangi pemahaman maupun hubungan. Istilah ini berkembang untuk merujuk pada kesalahpahaman dan ketidakpercayaan antar dua pihak yang memiliki perbedaan latar belakang dan pengalaman (Mezcua & del Carmen Valverde Ferrera, 2019). Kesenjangan budaya dapat terjadi ketika budaya saat ini berbeda dengan budaya ideal sebagaimana diharapkan oleh para pimpinan organisasi (Gillis, 2011). Maka, untuk memperkecil kesenjangan budaya dan meningkatkan kepuasan kerja, para pengelola organisasi dapat memperoleh informasi tentang kesenjangan budaya (Mallak & Kurstedt, 1996). Penelitian terhadap perguruan tinggi yang dilakukan oleh Simamora (2013) menilai budaya saat ini dan disukai, serta untuk mengevaluasi apakah perubahan yang terjadi memiliki pengaruh pada persepsi staf akademik dan non-akademik. Lebih lanjut, penelitian ini mengukur seberapa budaya organisasi mempengaruhi perasaan, persepsi dan pikiran karyawan (Simamora & Jerry, 2013). Hal ini dapat menjadi variabel lain, mengingat adanya kajian tentang pengaruh variabel demografi terhadap persepsi disiplin organisasi pembelajaran suatu perguruan tinggi (Ahmad et al., 2023).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan metode survey terhadap responden. Subyek penelitian adalah karyawan sebuah perguruan tinggi swasta, dengan jumlah populasi 109 orang. Sample diambil dengan Teknik stratifikasi acak (*stratified random*

*sampling*), dengan mempertimbangkan tiga kelompok karyawan, yaitu karyawan yang berasal dari Akademi A, Akademi B, dan karyawan yang direkrut setelah penggabungan. Mengikuti tabel Arkin dan Colton (1957), maka masing-masing kelompok kelas, diambil minimal 50% dari populasi tersebut. Jumlah tersebut mempunyai tingkat kepercayaan 95% dan standar error  $\pm 5\%$  (Slamet, 2001).

Organisasi asal karyawan (Kelompok responden) menjadi variable bebas. Sedangkan persepsi responden terhadap budaya organisasi, baik persepsi saat ini, maupun tipe budaya yang diharapkan menjadi variable terikat. Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah dipilih secara acak berdasarkan data karyawan yang tersedia di bagian sumber daya manusia. Data merupakan informasi responden dan tanggapan pada setiap variable. Selanjutnya, data yang masuk dikodifikasi dengan angka, dan dianalisis dengan menggunakan uji statistik

Budaya organisasi diukur menggunakan 24 pertanyaan *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI). Sebagai instrument pengukuran organisasi, OCAI telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Beberapa penelitian seperti yang dilakukan Quinn and Spreitzer (1991), Zammuto and Krakower (1991), Yeung, Brockbank, and Ulrich (1991) tidak menunjukkan bukti yang kontradiktif dan diskonfirmatif (Cameron & Quinn, 2006). Model asli instrumen tersebut menggunakan skala ipsatif, namun dengan mempertimbangkan pengambilan data secara daring, maka penelitian budaya organisasi dengan skala likert telah dilakukan antara lain oleh Kaliath, et.al, ; Helfrich, et.al, dan Brody, et.al (Heritage et al., 2014)

Untuk mengetahui perbedaan tipe budaya organisasi, penulis menggunakan uji beda *Kruskal wallis test*. Pengambilan keputusan terhadap *kruskal wallis* dilakukan dengan melihat besarnya nilai *asym.sig* dengan probabilitas 0,05. Perbedaan dikatakan signifikan jika nilai *asym.sig* < 0,05. Artinya terdapat perbedaan tipe budaya yang signifikan pada ketiga kelompok dalam organisasi;

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 65 kuesioner disebarkan kepada responden yang merupakan karyawan perguruan tinggi ABC secara daring, dan diperoleh 34 kuesioner yang kembali. Dari angka tersebut, sejumlah 11 responden mewakili karyawan yang berasal dari Akademi A, 11 responden mewakili karyawan yang berasal dari akademi B, dan 12 responden mewakili karyawan yang direkrut setelah penggabungan organisasi. Untuk mempermudah pembahasan, selanjutnya kelompok karyawan yang berasal dari Akademi A akan disebut kelompok 1,

kelompok yang berasal dari Akademi B akan disebut kelompok 2, dan kelompok karyawan yang direkrut setelah penggabungan akan disebut sebagai kelompok 3.

**1. Peta Budaya Organisasi pada Ketiga Kelompok**

Gambaran budaya organisasi yang dirasakan (*perceived culture*) maupun yang diharapkan (*expected culture*) pada setiap kelompok, dapat dilihat dalam tabel 1 dibawah ini.

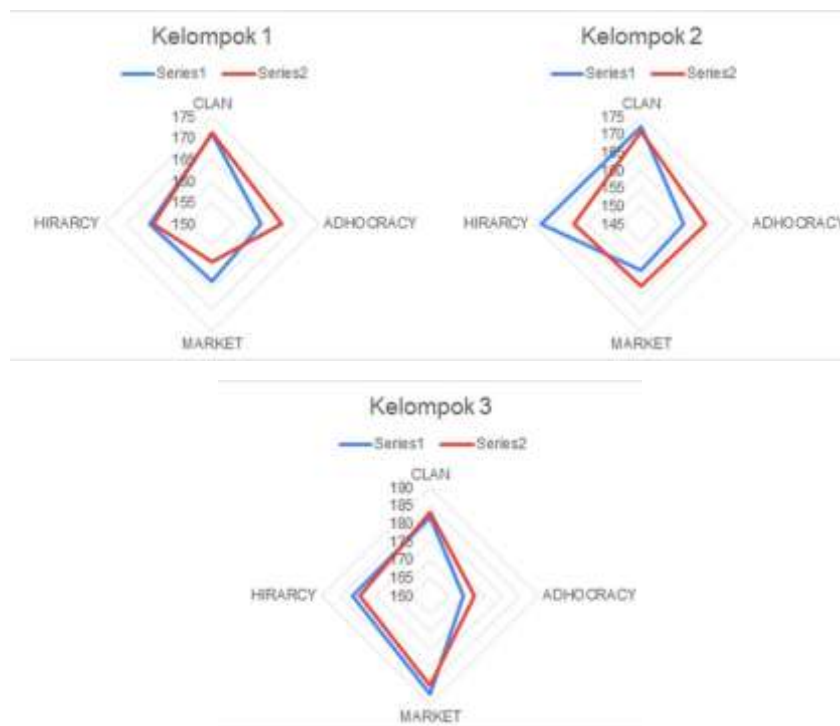
**Tabel 1**  
**Σ Persepsi Karyawan Tentang Budaya yang dirasakan**  
**dan Budaya yang diharapkan**

Tipe Budaya	KELOMPOK 1		KELOMPOK 2		KELOMPOK 3	
	Dirasakan	Diharapkan	Dirasakan	Diharapkan	Dirasakan	Diharapkan
Clan	289	302	251	280	241	262
Adhokrasi	272	293	230	267	224	248
Market	276	282	232	266	248	265
Hirarki	278	289	252	268	240	256

Berdasarkan data dari tabel di atas, gambaran budaya organisasi akan dilihat secara visual dengan menggunakan radar chart. Berikut gambaran tipe budaya organisasi dengan menggunakan radar chart

Gambar 1 radar chart

Budaya organisasi yang dirasakan dan yang diharapkan setiap kelompok



Tabel dan *radar chart* di atas, memberikan gambaran karakteristik dominan budaya organisasi pada setiap kelompok. Budaya dominan Kelompok 1 adalah CLAN, pada kelompok 2 adalah tipe dominan adalah HIRARCY. Tipe paling dominan pada kelompok 3 tipe adalah MARKET. Kelompok 1 dan kelompok 2 mempunyai organisasi asal yang memiliki sejarah interaksi yang berbeda dibandingkan kelompok 3. Kemiripan karakter pada kedua kelompok tersebut dapat dikaitkan dengan sistem nilai (Sutopo, 2012), serta kemampuan adaptasi dan menghadapi masalah organisasi (Marwan; et al., 2020).

## 2. Perbedaan Tipe Budaya Organisasi

Radar Chart (gambar 1) telah menunjukkan adanya perbedaan budaya dominan pada setiap kelompok, namun untuk memastikan perbedaan tersebut akan digunakan uji statistic. Dengan menggunakan Kruskall Wallis test, diperoleh data-data sebagai berikut :

Tabel 2

Uji Beda Budaya Yang Dirasakan (Perceive Culture)

Tipe	Kelompok 1	Kelompok 2	Kelompok 3	Chi Square	Asymp Syg
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
CLAN	25.32	17.55	10.29	13.203	0.001
ADHOCRACY	26.36	16.41	10.38	15.126	0.001
MARKET	24.36	15.14	13.38	7.987	0.018
HIRARKI	25.23	17.91	10.04	13.593	0.001

Tabel di atas (tabel 1) menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan diantara keempat tipe budaya pada ketiga kelompok. Perbedaan budaya saat ini (*perceived culture*) yang signifikan ditunjukkan dengan Nilai Asym.Sig (2-tailed) < 0,005 baik pada tipe Clan, Adhocracy, Market, maupun Hirarki.

Selain melihat perbedaan budaya saat ini pada ketiga kelompok responden, penelitian ini juga bertujuan memetakan perbedaan budaya yang diharapkan pada ketiga kelompok responden. Tabel 3 telah menunjukkan adanya perbedaan nilai atas budaya yang diharapkan oleh setiap kelompok. namun untuk memastikan perbedaan tersebut akan digunakan uji statistic. Dengan menggunakan Kruskall Wallis test, diperoleh data-data sebagai berikut :

Tabel 5

Uji Beda Budaya Yang Diharapkan (Expected Culture)

Tipe	Kelompok 1	Kelompok 2	Kelompok 3	Chi Square	Asymp Syg
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
CLAN	24.18	18.64	10.33	11.605	0.003
ADHOCRACY	23.86	18.18	11.04	9.677	0.008
MARKET	21.82	17.95	13.13	4.476	0.107
HIRARKI	23.73	18.50	10.88	9.891	0.007



Uji beda atas budaya yang diharapkan (*expected culture*) pada tabel 5 juga menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan diantara ketiga kelompok tersebut pada tiga tipe budaya organisasi. Pada tipe budaya Clan, Adhocracy, maupun Hirarki, ditunjukkan Nilai Asym.Sig (2-tailed)  $< 0,005$ . Sedangkan pada tipe MARKET, tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan diantara ketiga kelompok tersebut (Nilai Asym.Sig (2-tailed)  $0,107 < 0,005$ ).

Hal itu menunjukkan bahwa setiap kelompok responden memiliki perbedaan ekspesktasi yang tinggi pada tipe *Clan*, *Adhocracy*, serta *Hirarki*, namun tidak terhadap tipe *market*. Artinya, tipe market menjadi tipe budaya ideal ketiga kelompok. Kecenderungan ini menjelaskan keberadaan organisasi sebagai sistem sosial, dengan perangkat berupa tujuan filosofis, struktur, hirarki tugas, sistem operasional, dan sistem evaluasi (Sagala 2016), yang memperkecil perbedaan pada setiap kelompok. Hal itu dapat dipahami, mengingat dalam hal penggabungan perguruan tinggi setiap anggota organisasi dapat mengidentifikasi diri dengan organisasi baru, maupun mengidentifikasi diri dengan identitas akademisnya (Borlaug et al., 2023).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan pada seluruh tipe budaya organisasi saat ini (*perceived culture*) di Perguruan Tinggi ABC. Sedangkan perbedaan tipe budaya akan yang diharapkan (*expected culture*), signifikan pada tipe CLAN, ADHOCRACY, dan HIERARCHY. Gambaran ini menunjukkan bahwa masing-masing kelompok dalam Perguruan Tinggi ABC memiliki karakteristik budaya yang kuat. Ketiga kelompok dalam organisasi ini memiliki suatu kecenderungan tipe ideal yang sama, yaitu tipe MARKET.

Mengingat tujuan penelitian ini lebih terpusat pada pemetaan budaya organisasi pada penggabungan perguruan tinggi, maka perlu diperlukan proses integrasi untuk memperkecil perbedaan tipe budaya masing-masing kelompok. Dapat pula diupayakan suatu program transformasi budaya melalui adaptasi, keterlibatan internal *stake holder*, penjabaran visi-misi, dan komitmen menjalankan nilai-nilai organisasi (Fauzi, 2019), baik di perguruan tinggi maupun pada lingkup yayasan yang menaunginya (Maolani & Rufaidah, 2023). Penting pula menempatkan budaya organisasi dalam semangat aslinya, atas issue munculnya wacana kompetitif atas knowledge ekonomi dalam penggabungan perguruan tinggi (Poutanen, 2023).

## DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, W., Azam, T., Arshad, M., Ahmed, B., & Zaman, H. M. F. (2023). Faculty Members' Perception of Learning Organization: A Case of Higher Education Institutions. *SAGE Open*, 13(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440231154409>
- Arlan, I. B., Syaifullah, & Ahsyar, T. K. (2019). ... Budaya Organisasi Terhadap Keberhasilan Implementasi Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit Menggunakan Ocai Dan Hot Fit. November, 101–108. <http://repository.uin-suska.ac.id/20869/>
- Awaluddin, A. F., & Mahmud, B. (2022). the Role of Higher Education Culture in the Professional Development of Lecturers Through Religious Moderation Education (a Case Study of Student Organizations At Bone State Islamic Institute, Indonesia). *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*, 25(2), 271–284. <https://doi.org/10.24252/lp.2022v25n2i7>
- Aziz, S., Huda, N., & Kurniawan, L. A. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 1(2), 337–340.
- Báez, N. Á., & Arredondo, E. M. (2019). Academic Productivity and Political Culture: The Challenges of Higher Education Nowadays. *Journal of Applied Business and Economics*, 21(7), 73–89. <https://doi.org/10.33423/jabe.v21i7.2548>
- Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry. *Management Decision*, 44(10), 1405–1421. <https://doi.org/10.1108/00251740610715722>
- Borlaug, S. B., Tellmann, S. M., & Vabø, A. (2023). Nested identities and identification in higher education institutions—the role of organizational and academic identities. *Higher Education*, 85(2), 359–377. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00837-5>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. In Jossey-Bass A Wiley Imprint. Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Desi, S. (2021). Kemendikbudristek: Ada 336 Kampus Swasta Terancam Merger. Kompas. <https://www.kompas.com/edu/read/2021/04/30/144119871/kemendikbudristek-ada-336-kampus-swasta-terancam-merger?page=all>.
- Ehsanifar, M., Dekamini, F., Khazaei, M., Birau, R., Filip, R. D., & Ninulescu, P. V. (2023). Paradox Resolution Tactics in the Sustainable Organization Culture Through Interviews and Text Mining: A case Study of Education. *Revista de Științe Politice. Revue Des Sciences Politiques*, 78, 9–26. [files/685/Ehsanifar et al. - Paradox resolution tactics in the sustainable orga.pdf](files/685/Ehsanifar%20et%20al.%20-%20Paradox%20resolution%20tactics%20in%20the%20sustainable%20orga.pdf)
- Fanya, B., Kadiyono, A. L., & Ashriyana, R. (2021). Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT. X. *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 5(1), 63–69. <https://doi.org/10.30743/mkd.v5i1.3450>
- Fauzi, F. (2019). Transformasi Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 5(1), 849. <http://www.nber.org/papers/w16019>
- Gillis, T. (2011). The IABC Handbook of Organizational Communication. In *A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*.

[http://books.google.de/books?id=UZtexddHN8UC&printsec=frontcover&q=oragnizational+communication&hl=&cd=16&source=gsbs\\_api](http://books.google.de/books?id=UZtexddHN8UC&printsec=frontcover&q=oragnizational+communication&hl=&cd=16&source=gsbs_api)

- Habudin. (2020). Budaya Organisasi Habudin. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23–32.
- Han, L., Xu, H., & Zhong, Y. (2022). Education resource reallocation and innovation: Evidence from university mergers in China. *China Economic Quarterly International*, 2(4), 265–277. <https://doi.org/10.1016/j.ceqi.2022.11.003>
- Hariyani, I., Serfianto, & Serfiani, C. Y. (2011). Merger, Konsolidasi, Akuisisi, dan Pemisahan Perusahaan. *VisiMedia*.
- Harkin, D. G., & Goedegebuure, L. (2020). Exploring the potential for mergers and strategic partnerships within the Australian higher education system through the application of Value Nets. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4), 458–477. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701854>
- Harman, Grant; Harman, K. (2003). INSTITUTIONAL MERGERS IN HIGHER EDUCATION: LESSONS FROM INTERNATIONAL EXPERIENCE. *Tertiary Education and Management*, 9, 29–44. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-13135-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-13135-1_7)
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS ONE*, 9(3), 1–10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Islam, M. S., Tseng, M. L., & Karia, N. (2019). Assessment of corporate culture in sustainability performance using a hierarchical framework and interdependence relations. *Journal of Cleaner Production*, 217, 676–690. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.259>
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Penerbit Salemba.
- Laksono, H., Majeri, H., Sukaesih, R., Hermawan, B., & Taufik. (2022). Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Melalui Pembangunan Budaya Organisasi. *Al-Afkar Journal for Islamic Studies*, 5(3), 173–186.
- Li, M., Qin, B., & Bai, Y. (2023). History and Reality of the Chinese Model of Higher Education Development from the Perspective of University Mergers. In *Historia Provinciae - Zurnal Regional'noj Istorii* (Vol. 7, Issue 2). <https://doi.org/10.23859/2587-8344-2023-7-2-4>
- Liu, Q., Patton, D., & Kenney, M. (2018). Do university mergers create academic synergy? Evidence from China and the Nordic Countries. *Research Policy*, 47(1), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.001>
- Locke, W. (2007). Higher education mergers: Integrating organisational cultures and developing appropriate management styles. *Higher Education Quarterly*, 61(1), 83–102. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2006.00339.x>
- Mallak, L. A., & Kurstedt, H. A. (1996). Using culture gap analysis to manage organizational change. *EMJ - Engineering Management Journal*, 8(2), 35–41. <https://doi.org/10.1080/10429247.1996.11414891>
- Maolani, M., & Rufaidah, A. (2023). Perumusan Budaya Organisasi Yayasan Pendidikan Kinantan Surabaya. *Tadbir Muwahhid*, 7(1), 109–131. <https://doi.org/10.30997/jtm.v7i1.6373>

- Marwan;, Saputra, S., Chaerul, M. ;, Adi, S., Suseno, D. N. ;, Suseno, D. A., Gusty, S. ;, Sahabuddin, Andi Arfan; Siahaya, J. ;, & Deniyatno. (2020). *Manajemen Kinerja dan Budaya Organiasai: Suatu Tinjauan Teoritis*. (1st ed.). KITA MENULIS.
- Mezcua, A. R., & del Carmen Valverde Ferrera, M. (2019). Interpreting to bridge the gaps in war conflicts. *International Approaches to Bridging the Language Gap*, 251–269. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1219-7.ch015>
- Muhidin, S. A., Hufad, A., Sutarni, N., Islamy, F. J., Rasto, R., & Inayati, T. (2022). Knowledge Management And Job Performance in Higher Education: The Role Of Leadership and Organizational Culture. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 5155–5168. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.1765>
- Nidya Dudija. (2018). *Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabung. Psikohumaniora*, 3, No.1, 37–58. <https://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora>
- Nirmala, I., & Attamimi, A. N. R. (2017). *Statistik Pendidikan Tinggi*. Pusat Data dan Informasi Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia.
- Nurjanah. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 2(1), 42–52. <https://osf.io/preprints/2bfvh/>
- Poutanen, M. (2023). Competitive knowledge-economies driving new logics in higher education—reflections from a Finnish university merger. *Critical Policy Studies*, 17(3), 390–408. <https://doi.org/10.1080/19460171.2022.2124429>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards A Competing Vallues Approach to Organizatioanl Analysis. *Management Science*, 29(4), 362–377.
- Saputra, N., Maulida, F., & Dewanto, P. E. (2022). Mengupas Pengaruh Kompetensi Individu dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan e-Commerce di Indonesia. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 179. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.179-186.2022>
- Serfiyani, C. Y. (2020). Restrukturisasi Perguruan Tinggi Swasta Sebagai Upaya Penyehatan Dan Peningkatan Kualitas Institusi. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, 27(2), 410–433. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol27.iss2.art10>
- Setiawan, F. A., & Suhaji, S. (2020). Pemetaan Budaya Organisasi pada Perusahaan Keluarga Menggunakan OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument). *Jurnal Ilmiah Aset*, 21(2), 71–85. <https://doi.org/10.37470/1.21.2.148>
- Simamora, B. H., & Jerry, M. (2013). Current and preferred organizational culture: A case study at private university in Indonesia. In *International Business Management* (Vol. 7, Issue 4, pp. 353–358). <https://doi.org/10.3923/ibm.2013.353.358>
- Slade, C. P., Ribando, S., Fortner, C. K., & Walker, K. V. (2022). Mergers in higher education: it’s not easy. Merger of two disparate institutions and the impact on faculty research productivity. *Studies in Higher Education*, 47(6), 1215–1226. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1870948>
- Slamet, Y. (2001). *Teknik Pengambilan Sampel Untuk Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. PT Pabelan.

- Sutopo, H. (2012). *Perilaku Organisasi, Teori dan raktik dalam bidang pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Syarifuddin, S., Afrizayanti, & Afdal, A. (2022). INISIATIF Culture Health Index: Mengukur Tingkat Kesehatan Budaya Organisasi BPJS Kesehatan. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional (JJKN)*, 2(2), 159–178. <https://doi.org/10.53756/jjkn.v2i2.109>
- Ulviana Siwi, T. P., & Nawawi, Z. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku dan Budaya Organisasi Perusahaan. *JUPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(1), 523–529. <https://doi.org/10.29210/020232124>