

## BUDAYA ORGANISASI SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP STRATEGI DAN KINERJA: STUDI KUALITATIF PADA AMIK KARTIKA YANI YOGYAKARTA

**Arif Himawan**

*Dosen AMIK Kartika Yani Yogyakarta*

**Achmad Sobirin**

*Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi yang terbentuk dan berkembang di AMIK Kartika Yani memiliki implikasi terhadap strategi dan pada akhirnya berimplikasi pada kinerja dan untuk mengetahui bagaimana bentuk implikasi yang ditimbulkan oleh budaya organisasi AMIK Kartika Yani terhadap strategi dan kinerja organisasinya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan etnografi dimana penulis sebagai peneliti terlibat langsung dalam dinamika subyek penelitian. Alat utama pengumpulan data adalah wawancara baik wawancara biasa maupun deep interview yang dimaksudkan untuk mengungkap pengalaman key informan menjadi sebuah data yang akurat. Untuk mengurangi bias dalam penelitian ini digunakan teknik triangulation.*

*Tema penelitian ini adalah budaya organisasi yang terbentuk di AMIK adalah budaya organisasi yang terpecah belah (Fragmented). Hal ini disebabkan karena ketiadaan nilai, keyakinan dan tujuan yang mampu mengikat dan memandu para pelaku organisasinya. Ketika suasana budaya organisasi AMIK penuh dengan nuansa fragmented sedangkan pada saat yang sama AMIK dituntut untuk memiliki strategi untuk meraih kinerja yang optimal, maka yang kemudian terjadi adalah strategi yang muncul adalah strategi palsu (Fake Strategy) yang tidak memiliki kesesuaian dengan kondisi lingkungan AMIK baik internal maupun eksternal. Kepalsuan sendiri adalah inti dari budaya organisasi yang fragmented di AMIK. Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi AMIK didasari dan sangat diwarnai oleh budaya organisasinya.*

### PENDAHULUAN

Hampir seperti sebuah kelaziman untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan kinerja atau lebih spesifik lagi keberhasilan atau kegagalan implementasi strategi suatu perusahaan dari meningkat atau menurunnya aset-aset *tangible* dari perusahaan tersebut. Namun seringkali pula tidak disadari bahwa meningkat atau menurunnya kinerja perusahaan yang diukur dari faktor-faktor yang *tangible* tersebut sebenarnya

adalah buah dari kinerja faktor-faktor yang *intangible* (Deal & Kennedy, 1982; Davis, 1984; Kotter & Heskett, 1997; dan Collin & Porras, 2001).

Aset seringkali didefinisikan terlalu sempit sebatas hal-hal yang terlihat saja (*tangible*) seperti kas, aktiva tetap dan lain sebagainya, namun pendefinisian atas aset ini sering melupakan aset yang tidak terlihat (*intangible*). Salah satu aset *intangible* yang memegang peranan penting bagi meningkat-

nya aset-aset *tangible* adalah budaya organisasi (Deal & Kennedy, 1982; Davis, 1984; Kotter & Heskett, 1997). Begitu besarnya peranan budaya organisasi sehingga perubahan atas budaya organisasi yang ada, juga merupakan perubahan atas struktur, strategi dan lebih jauh lagi perubahan atas organisasi secara keseluruhan (Bate, 1995) sehingga dapat dikatakan bahwa budaya yang telah menjadi karakter dari suatu organisasi memiliki dan memainkan peranan yang begitu besar bagi kemajuan dan kesehatan organisasi tidak hanya dalam kurun waktu yang pendek namun juga dalam kurun waktu yang relatif panjang (Deal & Kennedy, 1982; Davis, 1984; Bate, 1995; Kotter & Heskett, 1997; dan Collin & Porras, 2001).

Menurut Davis (1984), Budaya organisasi sendiri memiliki dua komponen, yang pertama adalah keyakinan yang menjadi nilai filosofis organisasi (*Guiding beliefs*) dan keyakinan operasional yang dijalankan (*Daily beliefs*). *Guiding beliefs* adalah seperangkat nilai yang diharapkan dapat menjadi panduan bagi suatu organisasi didalam meraih adaptasi eksternal dan memperoleh integrasi internal (Schein, 1992), sedangkan *Daily beliefs* adalah seperangkat nilai yang dipraktekkan di dalam kehidupan keseharian organisasi dan yang akan menjadi karakter dari suatu organisasi (Collin & Porras, 2001). Semakin kecil kesenjangan antara *Guiding beliefs* dan *Daily beliefs* dalam arti *Guiding beliefs* telah menjadi nilai-nilai yang dipraktekkan dalam keseharian organisasi maka akan semakin sehat sebuah organisasi (Davis, 1984), dengan kata lain nilai dan keyakinan suatu organisasi, seperti yang dikatakan oleh Deal dan Kennedy di atas menunjukkan bahwa hanya nilai dan keyakinan yang hidup dalam keseharian suatu organisasi sajalah yang akan mendominasi perilaku dan mempengaruhi implementasi strategi organisasi tersebut.

Akademi Manajemen Informatika dan Komputer (AMIK) Kartika Yani

Yogyakarta, adalah sebuah lembaga pendidikan tinggi komputer milik Yayasan Kartika Eka Paksi, sebuah yayasan milik TNI-Angkatan Darat yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta, sebuah provinsi yang selama bertahun-tahun menikmati *image* nasional sebagai kota pendidikan. Dengan *image* ini berkembanglah industri pendidikan secara pesat. Dari data yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta terdapat 6 Perguruan Tinggi Negeri (PTN), dan 106 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dengan 503 Program Studi (Prodi) untuk berbagai jenjang (APTISI dalam Lestari, 2004). Dari 106 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tersebut terdapat 29 Perguruan Tinggi Swasta yang menyelenggarakan pendidikan tinggi untuk berusaha menghasilkan Sumber Daya Manusia yang unggul dalam penguasaan Teknologi Informasi (selanjutnya disebut PTS Teknologi Informasi) dengan menyediakan 58 Program Studi dengan jumlah mahasiswa tidak kurang dari 15.000 orang (data KOPERTIS Wilayah V DIY).

Dengan data di atas, dapat terlihat persaingan diantara PTS Teknologi Informasi di Yogyakarta untuk unggul dalam industri pendidikan, khususnya pendidikan teknologi informasi menjadi sedemikian ketat. Untuk dapat beradaptasi dengan ketatnya persaingan, sebuah perguruan tinggi dituntut untuk dapat merubah dirinya dari organisasi yang bersifat mekanis menjadi sebuah organisasi yang memiliki kesamaan sifat sebagai sebuah organisme (Morgan, 1997). Hal ini dikarenakan organisme yang dapat bertahan hidup bukanlah organisme yang paling kuat atau paling pandai tetapi organisme yang paling cepat beradaptasi dengan lingkungannya. Dengan asumsi itu pula maka PTS Teknologi informasi dituntut untuk selalu dapat merespon setiap perubahan dalam teknologi informasi dengan baik. Hal ini dikarenakan perubahan dalam dunia teknologi informasi berlangsung sedemikian cepat (Rahardjo, 2002), sehingga tanpa

mampu merespon perubahan-perubahan tersebut dengan baik, maka dapat dipastikan PTS Teknologi Informasi akan mengalami kesulitan untuk dapat unggul dalam persaingan bahkan untuk sekedar bertahan hidup dalam industri pendidikan.

Untuk dapat bertahan hidup dan kemudian unggul dalam persaingan di industri pendidikan, PTS Teknologi Informasi dituntut untuk memiliki strategi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan teknologi khususnya teknologi informasi dan industri pendidikan secara keseluruhan. Namun demikian, strategi yang telah dirumuskan tidak akan mampu menunjang secara maksimal kinerja organisasi tanpa adanya kesesuaian antara strategi yang diterapkan dan budaya organisasi yang terbentuk (Davis, 1984), karena dengan budaya organisasi yang paling sesuai dan telah menjadi karakter dari organisasi tersebut (Rigsby & Greco, 2002), suatu organisasi akan dapat menangani persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal-nya dengan baik. (Schein, 1992).

Penelitian yang dilakukan Davis (1984) menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang memiliki kesesuaian dengan strategi dan ditangani dengan baik akan dapat berdampak positif terhadap kinerja suatu organisasi, demikian juga sebaliknya, budaya organisasi yang tidak memiliki kesesuaian dengan strategi dan tidak ditangani dengan baik akan dapat berdampak negatif terhadap kinerja suatu organisasi. Dengan kesimpulan tersebut, Davis memandang budaya organisasi dan strategi sebagai sebuah kesatuan yang harus memiliki kesesuaian agar mempunyai dampak positif terhadap kinerja. Sependapat dengan Davis, Blacker (1992) dan Eden (1992) dalam Prama (2004) menyatakan bahwa strategi dan budaya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan yang terbentuk seiring aktifitas keseharian sebuah organisasi, sehingga strategi yang terimplementasikan akan berjalan sesuai budaya organisasi yang terbentuk.

Dari data sebelumnya di atas, nampaknya segmen pasar yang dibidik oleh AMIK Kartika Yani sudah tepat dan jika melihat dari perkembangan teknologi informasi yang terjadi, segmen pasar tersebut masih cukup menjanjikan karena minat calon mahasiswa untuk menekuni bidang teknologi informasi masih besar. Namun demikian, walaupun berada di segmen pasar yang tepat, AMIK Kartika Yani sampai dengan saat ini belum dapat menunjukkan kinerja organisasi yang optimal, sebagai contoh adalah belum pernah tercapainya target penerimaan mahasiswa baru yang masuk. Pada tahun 2003 jumlah mahasiswa baru yang masuk memang meningkat 122% dari tahun sebelumnya, namun hal ini dapat terjadi karena jumlah mahasiswa baru tahun 2002 menurun 41% dari tahun 2001 dan dari 198 mahasiswa baru pada tahun 2003, 109 orang diantaranya (55,1%) adalah putra-putri Keluarga Besar TNI Angkatan Darat (KBAD), artinya setidaknya 55,1% mahasiswa baru AMIK Kartika Yani pada tahun 2003 memilih AMIK Kartika Yani dengan tidak rasional dalam arti memilih AMIK Kartika Yani hanya karena kedekatan emosi sesama KBAD dan bukan karena kualitas pendidikan dan pelayanan yang ditawarkan oleh AMIK Kartika Yani, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara internal, manajemen AMIK Kartika Yani tidak melakukan apapun yang berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan jumlah mahasiswa baru tersebut. Hal lain yang perlu dicatat adalah dari 198 mahasiswa baru tahun 2003 telah meluruh (keluar) sebesar 16,61% pada tahun 2004, hal ini adalah sebuah kenyataan lain yang menunjukkan ketidakmampuan manajemen AMIK Kartika Yani dalam mengelola lembaganya.

Dari data di atas, nampaknya perlu ekspolarasi lebih jauh mengapa AMIK Kartika Yani tidak dapat berbuat banyak dalam mengelola lembaganya maupun dalam bersaing di industri pendidikan khususnya di

Yogyakarta. Apakah ketidakmampuan tersebut disebabkan oleh kekeliruan dalam formulasi strategi dan implementasi strategi yang tidak berjalan atau karena tidak adanya panduan bagi formulasi dan implementasi strategi ataukah hal tersebut disebabkan karena tidak adanya kecocokan antara budaya organisasi yang terbentuk di AMIK Kartika Yani Yogyakarta dengan kondisi lingkungannya ataukah karena tidak adanya kesesuaian antara orientasi strategi dengan budaya organisasi, dimana budaya organisasi yang terbentuk adalah cerminan dari perjalanan nilai dan keyakinan (*mindset*) yang bekerja di sekitar organisasi selama ini dan sebagai bukti nilai dan keyakinan yang sedang mendominasi perilaku keseharian organisasi tersebut?

## KAJIAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Davis (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan (*beliefs*) dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dan berorganisasi. Hal yang hampir senada disampaikan oleh Sarplin dalam Lako (2004), budaya organisasi oleh Sarplin didefinisikan sebagai suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Sedangkan Hodge, Anthony dan Gales dalam Lako (2004) mendefinisikan budaya organisasi (*Corporate Culture*) sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang terlihat (*observable*) dan yang tidak terlihat (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa

dan seremoni yang dilakukan organisasi. Sedangkan pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan, serta bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya perusahaan dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.

### Elemen Budaya Organisasi

Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai tiga elemen, yaitu *Artifacts*, *Espoused Values* dan *Basic Underlying Assumptions*. Pada tingkat *Artifacts*, budaya organisasi memiliki ciri yaitu semua struktur dan proses organisasional dapat terlihat. Ketika seorang anggota baru memasuki suatu organisasi yang telah memiliki proses dan struktur organisasi yang *visible* dan menghadapi suatu kelompok baru yang dengan suatu budaya baru yang asing baginya. Karena antara satu organisasi dengan organisasi lainnya berbeda *artifacts*-nya, maka pendatang baru tersebut perlu belajar memberikan perhatian yang khusus kepada budaya organisasi tersebut.

Pada tingkat kedua, yaitu *Espoused Values*, para anggota organisasi mempertanyakan “apa yang seharusnya dapat mereka berikan untuk organisasi?” Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggota organisasi membutuhkan tuntunan strategi, tujuan dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bertindak. Menurut Schein, kebanyakan budaya organisasi dapat menelusuri *Espoused Values* mereka ke para pembentuk budaya organisasi terdahulu. Para pendatang baru dapat belajar *Espoused Values* ini dan mempelajari maknanya dalam konteks organisasi.

Pada tingkat *Basic Underlying Assumptions*, berisi sejumlah kepercayaan atau keyakinan (*beliefs*) bahwa para anggota organisasi mendapat jaminan bahwa mereka diterima secara baik untuk melakukan sesuatu secara benar dengan cara yang tepat. Asumsi-asumsi dasar ini mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi, kepercayaan dan pikiran bawah sadar para anggota organisasi.

Sedangkan menurut Davis (1984) budaya organisasi mengandung dua komponen utama yaitu *Guiding Beliefs* dan *Daily Beliefs*. *Guiding Beliefs* adalah akar dan prinsip dari pendirian dan pengembangan organisasi dan filosofi dasar dari organisasi, di dalam *Guiding Beliefs* ini pula termuat apa yang disebut dengan 'Visi' organisasi. Menurut Collin dan Porras (2001), visi yang baik harus mengandung nilai dan tujuan inti organisasi. Nilai inti organisasi adalah nilai yang menjadi panduan bagi keseluruhan aktifitas organisasi. Nilai inti ini tidak akan berubah setidaknya selama 100 tahun - bahkan bila mungkin bertahan selamanya - apapun kondisi lingkungan yang terjadi, konsekuensinya adalah dalam merumuskan nilai inti organisasi harus benar-benar diperhatikan sejauh mana nilai tersebut penting bagi organisasi sehingga dapat bertahan melampaui berbagai generasi, nilai inilah yang menurut Deal dan Kennedy (1982) adalah inti dari budaya suatu organisasi. Tujuan inti memuat alasan inti dari keberadaan organisasi yang memuat tujuan ideal yang ingin dicapai perusahaan apapun kondisi lingkungan yang terjadi. Sedangkan *Daily Beliefs* adalah penjabaran dari *Guiding Beliefs* yang mengatur dan menjaga perilaku keseharian organisasi. Inilah yang kemudian akan menjadi karakter organisasi yang akan mengakar kuat kedalam kehidupan keseharian organisasi (Rigsby dan Greco, 2002).

## Strategi

Menurut Quinn dalam Alwi (2001), strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan dan urutan aksi ke dalam keseluruhan yang saling terkait. Sedangkan Hince dan Montgomery (1997) mendefinisikan strategi sebagai cara perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktifitas *multimarket*-nya untuk meraih keunggulan kompetitif.

Dari beberapa uraian di atas strategi dapat diartikan sebagai suatu cara yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya, seperti bagaimana menjual produk, bagaimana menaikkan *market share*, bagaimana meningkatkan loyalitas karyawan pada organisasi dan sebagainya.

Dalam kaitan antara budaya organisasi dan strategi perusahaan, Davis (1984) menyatakan bahwa pemahaman yang utuh tentang budaya organisasi beserta elemennya yaitu *Guiding Beliefs* dan *Daily Beliefs* akan menentukan hubungan antara *Guiding Beliefs* dan *Daily Beliefs* dengan strategi. Strategi sendiri dijabarkan dari *Guiding Beliefs* yang menjadi akar untuk pertumbuhan strategi.

Jika strategi memuat pernyataan tentang apa yang organisasi inginkan dan organisasi menjadi 'kendaraan' untuk mewujudkannya, maka *Guiding Beliefs* memuat pernyataan mengapa organisasi ingin merealisasikan strategi, dan kesuksesan pelaksanaan strategi tergantung dari kesesuaian antara strategi dengan *Daily Beliefs*.

Menurut Alwi (2001), strategi yang terimplementasikan dengan baik akan mempengaruhi perilaku suatu organisasi yang berujung pada peningkatan kinerja karyawan.

McKinsey dalam Alwi (2001) dan Sobirin (tanpa tahun), mengemukakan bahwa terdapat tujuh pilar yang dapat membuat sebuah organisasi dapat berdiri dengan baik. Ketujuh pilar tersebut adalah: 1) *Strategy*, 2) *Structure*, 3) *System*, 4) *Styles*, 5)

*Staff*, 6) *Share Values*, dan 7) *Skills*. Dari semua pilar yang ada posisi paling penting dimainkan oleh *Share Values*, karena *Share Values*-lah yang akan mempengaruhi pilar-pilar organisasi lainnya. *Share Values* itulah yang disebut sebagai budaya organisasi.

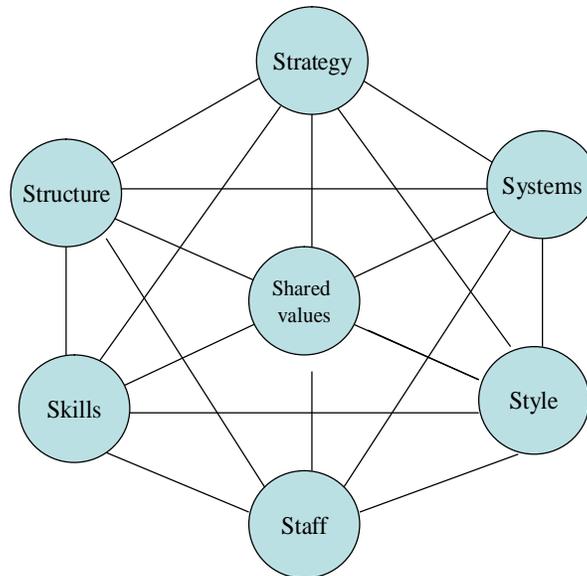
Terdapat tiga proses di dalam strategi, yaitu Formulasi, Implementasi dan Control (Pearce dan Robinson, 2003). Menurut Alwi (2001) keberhasilan strategi harus dipahami sebagai keberhasilan implementasinya. Secara umum dapat dikatakan

bahwa implementasi strategi harus sejalan dengan arah strategiknya (*strategic direction*) seperti visi, misi, nilai dan tujuan. Untuk mencapai hal tersebut, harus didukung oleh faktor-faktor struktur, SDM, teknologi, sistem dan budaya organisasi. Beberapa faktor yang potensial untuk dapat menjadi penghambat bagi kesuksesan implementasi strategi adalah:

1. Lemahnya kepemimpinan
2. Komunikasi internal yang tidak efektif
3. Kapasitas pembelajaran yang rendah

**Gambar 1: Pilar Organisasi menurut McKinsey**

## McKinsey 7 - S Framework



Sementara itu Ulrich dalam Alwi (2001) mengemukakan terdapat enam faktor yang membuat strategi dapat berlangsung dengan sukses, yaitu: *Shared, mindset*, kompetensi, konsekuensi, *governance*, kapasitas perubahan, dan kepemimpinan. Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa strategi hanyalah suatu logika untuk mencapai gerakan menuju arah tertentu. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, Kotter dan Heskett menyatakan bahwa keyakinan dan praktek yang diperlukan dalam suatu strategi bisa sesuai bisa juga tidak sesuai dengan budaya organisasi. Bila tidak sesuai, biasanya perusahaan mengalami kesulitan untuk menerapkan strategi tersebut. Namun, walaupun berhasil diterapkan, pola perilaku yang menggambarkan strategi yang ada itu tidak bersifat budaya kecuali kalau kebanyakan anggota organisasi cenderung secara aktif mendorong anggota baru untuk mengikuti praktek-praktek tersebut.

#### **Penelitian Sebelumnya**

Penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi dan strategi secara umum telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, tetapi penelitian terhadap implikasi budaya organisasi terhadap strategi dan kinerja terutama pada industri pendidikan (lebih khusus lagi PTS Teknologi Informasi) masih belum penulis jumpai. Penelitian yang secara khusus meneliti budaya organisasi, strategi dan kinerja di AMIK Kartika Yani Yogyakarta juga belum pernah dilakukan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang menjadi acuan dan bahan referensi dalam penelitian ini akan dijelaskan secara lebih rinci pada bagian berikut ini.

Yuswohadi (2004) meneliti tentang transformasi dilakukan di PT Telkom Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan metode observasi dan dilaksanakan sejak bulan Oktober 2003 sampai dengan Maret 2004. Berbagai inisiatif transformasi telah dijalan-

kan oleh PT Telkom, antara lain penajaman visi, redefinisi portofolio bisnis, restrukturisasi organisasi hingga transformasi manusia, namun inisiatif yang paling penting yang dilakukan oleh PT Telkom adalah perubahan budaya perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Insan Muhammad dan Yuswohady menitik beratkan penelitian mereka pada perubahan budaya organisasi. Insan Muhammad lebih menitik beratkan penelitiannya pada faktor pemicu terjadinya perubahan budaya organisasi. Sedangkan Yuswohady menggaris bawahi pentingnya peran pemimpin dalam “mengawal” perubahan budaya organisasi.

Penelitian mengenai budaya organisasi yang dilakukan di Indonesia pada umumnya dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif dan belum banyak peneliti yang melakukannya dengan metode penelitian kualitatif. Beberapa dari yang sedikit tersebut adalah Insan Muhammad dan Yuswohady. Selain itu penelitian-penelitian mengenai budaya organisasi pada umumnya langsung dikaitkan dengan kinerja tanpa terlebih dahulu melihat keterlibatan strategi di dalamnya. Keterlibatan strategi dalam budaya organisasi dan kinerja menjadi penting ketika timbul pertanyaan melalui apa atau dalam wujud apa budaya organisasi berimplikasi pada kinerja?

Dari alasan-alasan di atas, nampaknya penelitian mengenai budaya organisasi, strategi dan kinerja dengan menggunakan metode penelitian kualitatif perlu dilakukan guna melihat bagaimana budaya organisasi berimplikasi terhadap kinerja melalui kesesuaiannya dengan strategi.

#### **Hipotesa Penelitian**

Hipotesa penelitian berbeda dengan pertanyaan penelitian. Pertanyaan penelitian merujuk pada apa yang ingin diketahui dan pelajari oleh peneliti, sedangkan hipotesa adalah sebilangan jawaban tentatif atau sementara terhadap pertanyaan penelitian

tersebut. Pada paradigma kualitatif hipotesa sering diganti dengan istilah proposisi. Hipotesa pada umumnya diformulasikan *setelah* peneliti memulai penelitian; hipotesa tersebut dilandaskan pada data dan dikembangkan melalui interaksi dengan data, bukannya sebagai gagasan atau jawaban pendahuluan yang akan dites lewat data (Maxwell, 1996 dalam Alwasilah, 2003)

Hubungan antara budaya organisasi dan strategi serta implikasinya terhadap kinerja organisasi di AMIK Kartika Yani dijelaskan dalam hipotesa-hipotesa berikut ini:

#### ***Budaya organisasi***

- Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri-sendiri.
- Budaya organisasi tersebut merupakan cerminan perjalanannya perilaku para anggota organisasi dan pengaruh yang ada di sekitar organisasi.
- Budaya organisasi yang terbentuk dipengaruhi oleh pengaruh-pengaruh yang ada di sekitar organisasi baik internal maupun eksternal.
- Budaya organisasi yang ada tidak terlihat nyata namun sangat terasa keberadaannya (*tacid*).
- Budaya organisasi yang terbentuk memiliki tipe budayanya sendiri-sendiri.

#### ***Strategi organisasi***

- Dalam meraih tujuan organisasi yang telah ditetapkan, suatu organisasi memiliki cara untuk mewujudkannya yang disebut dengan strategi.
- Strategi merupakan hasil signifikan dan cerminan dari budaya organisasi
- Strategi organisasi yang ada diformulasikan kemudian diimplementasikan dalam praktek organisasi sehari-hari.
- Strategi organisasi yang terbentuk dapat dikelompokkan dalam tipe-tipe orientasi strategi.

#### ***Kinerja***

- Setiap organisasi memiliki kinerja yang merupakan tingkat pencapaian hasil organisasi sebagai hasil signifikan dari perilaku.
- Kinerja organisasi adalah dampak dari budaya organisasi yang tercermin dalam strateginya.

#### ***Kesesuaian budaya organisasi dan strategi serta implikasinya terhadap kinerja***

- Beberapa kemungkinan dari kesesuaian budaya organisasi dan strategi serta implikasinya terhadap kinerja adalah:
  - a. Budaya organisasi memiliki kesesuaian dengan strategi dan berimplikasi positif terhadap kinerja.
  - b. Budaya organisasi memiliki kesesuaian dengan strategi namun berimplikasi negatif terhadap kinerja.
  - c. Budaya organisasi tidak memiliki kesesuaian dengan strategi namun berimplikasi positif terhadap kinerja.
  - d. Budaya organisasi tidak memiliki kesesuaian dengan strategi dan berimplikasi negatif terhadap kinerja.
  - e. AMIK Kartika Yani tidak memiliki strategi dalam meraih tujuannya sehingga tidak terdapat adanya kesesuaian antara budaya organisasi dan strategi namun berimplikasi positif terhadap kinerja.
  - f. AMIK Kartika Yani tidak memiliki strategi dalam meraih tujuannya sehingga tidak terdapat adanya kesesuaian antara budaya organisasi dan berimplikasi negatif terhadap kinerja.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian mengenai budaya organisasi, strategi dan kinerja ini dilakukan di AMIK Kartika Yani Yogyakarta sejak bulan Mei hingga Oktober 2004. Dalam melakukan penelitian mengenai budaya organisasi, strategi dan kinerja di AMIK Kartika Yani

Yogyakarta, metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan etnografi. Oleh karenanya penelitian ini lebih menekankan pada *share subjectivity* atau *critical subjectivity* dari pada *objectivity* yang intinya adalah bagaimana mengungkapkan dan membawa pengalaman-pengalaman dari para responden kunci (*Key Informan*) dan peneliti ke alam kesadaran dan memanfaatkannya sebagai bagian dari proses penelitian.

Apa yang dilakukan peneliti untuk mengungkap pengalaman-pengalaman dalam mencapai tujuan penelitian pada garis besarnya ada empat, yaitu:

1. Membangun kepercayaan responden (*key informan*)
2. Penentuan responden (*key informan*)
3. Pengumpulan data
4. Analisa data

Pada penelitian mengenai budaya organisasi, strategi dan kinerja di AMIK Kartika Yani Yogyakarta, penulis menggunakan metode *Methodological Triangulation* (Alwasilah, 2003) dengan mengkombinasikan teknik-teknik sebagai berikut:

1. Survai (kuesioner).
2. Observasi (pengamatan)
3. *Interview* atau wawancara
4. Analisa dokumen.

#### **Analisa data**

Data-data yang telah diperoleh melalui teknik-teknik pengumpulan data seperti disebutkan sebelumnya, sesegera mungkin dianalisa secara konsisten dengan memaknai data yang diperoleh dengan mengacu pada teori yang ada agar data-data yang ada memperoleh sensitivitas teori yaitu kepekaan teoritis atas data yang dikumpulkan (Alwasilah, 2003). Pemaknaan atas data tersebut oleh peneliti sangat dimungkinkan dalam paradigma kualitatif sejauh pemaknaan tersebut selalu diacu kembali pada teori yang ada, sehingga teori yang digunakan adalah teori yang benar-benar *grounded* atau

sesuai dengan data di lapangan. Data hanyalah sekumpulan angka atau kata-kata bisu hingga peneliti memaknainya dan mengatakannya sebagai sebuah teori.

#### **Validitas**

Validitas lebih merupakan tujuan bukannya hasil, bukan sesuatu yang dapat dibuktikan atau dianggap biasa-biasa saja. Ancaman terhadap validitas hanya mungkin ditangkal dengan bukti dan bukan dengan metode. Metode hanyalah cara untuk mendapatkan bukti yang dapat dipakai untuk menangkis ancaman itu (Alwasilah, 2003). Singkatnya validitas adalah kebenaran dan kejujuran dalam sebuah deskripsi, kesimpulan, penjelasan, tafsiran dan segala jenis laporan dan bukannya kebenaran objektif. Dalam paradigma kualitatif dikenal tiga tingkat pemahaman, yaitu: Deskripsi, Interpretasi, Teori. Validitas seyogianya merupakan tujuan dari ketiga jenis pemahaman tersebut.

#### **Reliabilitas**

Dalam penelitian kualitatif, tidak ada validitas tanpa reliabilitas, karena itu Alwasilah (2003) menyarankan menggunakan istilah *dependability* atau *consistency*, yaitu keterhandalan atau kekonsistenan. Untuk meningkatkan reliabilitas maupun validitas, peneliti harus melakukan teknik-teknik tertentu, yaitu *triangulasi*, *member checks* dan sebagainya.

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Untuk menghindari ancaman terhadap validitas dan reliabilitas dalam segala bentuknya seperti dibahas di atas, penulis melakukan beberapa cara, yaitu:

1. Triangulasi

Cara ini baik untuk mengurangi bias yang melekat pada suatu metode dan memudahkan melihat keluasan penjelasan yang peneliti berikan. Dalam penelitian ini, interview, observasi, survai dan

analisa dokumen dilakukan untuk menjamin kredibilitas. *Interview* dilakukan untuk mengetahui opini, persepsi, penilaian, intuisi dan ingatan mereka tentang budaya organisasi, strategi dan kinerja di AMIK Kartika Yani, bahkan *interview* dilakukan dengan dua cara, yaitu (1) *Deep Interview*, dimana responden tidak menyadari jika dirinya sedang di-interview, hal ini dimaksudkan untuk lebih mengungkapkan opini, persepsi, penilaian, intuisi dan ingatan responden tanpa rekayasa. (2) *Interview* biasa, dimana responden menyadari jika dirinya sedang di-interview, hal ini dimaksudkan untuk menguji ke-konsisten-an opini, persepsi, penilaian, intuisi dan ingatan responden dengan adanya reaktivitas, yaitu responden mengalami metode interview yang berbeda. Observasi dilakukan untuk merekam perilaku responden di dalam organisasi AMIK Kartika Yani baik melalui kegiatan formal seperti rapat maupun kegiatan informal seperti arisan. Survei atau kuesioner dilakukan untuk mengkategorisasi budaya organisasi yang terbentuk di AMIK Kartika Yani dan terakhir analisa dokumen dilakukan untuk mencari bukti-bukti pendukung dari hasil yang didapat melalui teknik-teknik sebelumnya.

2. Mengecek ulang atau member checks  
Teknik ini dilakukan untuk: (1) Menghindari salah tafsir terhadap jawaban responden sewaktu diinterview, (2) Menghindari salah tafsir terhadap perilaku responden sewaktu di-interview, dan (3) mengkonfirmasi perspektif emik responden terhadap suatu proses yang sedang berlangsung. Dalam tesis ini *member checks* dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada responden beberapa pertanyaan mendasar mengenai jawaban yang diberikannya, seperti *apa maksud dari pernyataan itu? Apakah anda yakin? Apakah ada yang ingin*

*anda tambahkan? Dan apakah anda ingin meralat pernyataan anda?*

3. Data yang melimpah

Dalam tesis ini, data yang diperoleh lewat interview, misalnya tidak sekedar berupa catatan kesimpulan, melainkan juga ada transkripsinya yang lengkap kata per kata. Demikian pula data observasi yang lengkap direkam melalui video sehingga terasa visualisasi dari kejadian atau proses yang diobservasi, bahkan kadang-kadang responden tertarik untuk membaca draf transkripsi dari interview atau melihat rekaman video hasil observasi.

### **ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN Budaya AMIK Kartika Yani**

Sebuah organisasi yang didirikan tentulah memiliki cita-cita dan tujuan dari didirikannya organisasi tersebut. Tujuan dan cita-cita yang jelas akan menjadi panduan bagi arah pengembangan organisasi (Collin dan Porras, 2001), karena sebuah organisasi yang baru berdiri pasti berkeinginan untuk dapat bertahan dan berkembang melebihi eksistensi awalnya. Namun tampaknya cita-cita dan tujuan pendirian yang jelas seperti yang disampaikan oleh Collin dan Porras di atas tidak terdapat di AMIK.

Dalam sejarahnya AMIK telah memiliki dan berganti visi sebanyak empat kali, mulai visi yang dinyatakan pada tahun 1996, 1998, 2000 dan terakhir 2004. Dalam visi yang dinyatakan terakhir, AMIK juga memuat nilai dan keyakinan intinya. Nilai dan keyakinan dasar inilah yang diharapkan dapat menjadi landasan dan arahan bagi para anggota organisasi AMIK dalam berperilaku. Namun yang sesungguhnya terjadi adalah nilai-nilai yang dirumuskan tersebut hanyalah menjadi sebuah pelengkap organisasi saja yang ada dalam dokumen-dokumen organisasi namun belum mampu diimplementasikan oleh para anggota organisasi AMIK. Analisa tersebut didasarkan

atas jawaban yang disampaikan oleh beberapa responden.

Nilai dan keyakinan dasar yang terkandung dalam visi AMIK belum menjelma dalam perilaku keseharian anggota organisasi AMIK bahkan dalam prakteknya, nilai-nilai yang menjelma dalam perilaku keseharian anggota organisasi AMIK sangat jauh bahkan bertolak belakang dengan nilai-nilai yang telah dirumuskan dalam visi AMIK.

Tidak adanya nilai yang mengikat perilaku anggota AMIK tidak hanya menjelma dalam perilaku keseharian anggota organisasi AMIK tetapi juga telah “hadir” dalam pelaksanaan peraturan di AMIK. AMIK tidak memiliki nilai dan keyakinan organisasi yang dimengerti, dipahami dan dipraktikkan oleh para anggota organisasi AMIK. Walaupun AMIK telah mendefinisikan nilai dan keyakinan dasar organisasinya seperti terlihat di atas, tampak bahwa nilai-nilai yang hidup di AMIK bukanlah nilai dan keyakinan yang telah didefinisikan oleh organisasi tetapi nilai dan keyakinan subyektif masing-masing individu anggota organisasi AMIK. Selain itu dalam praktek keseharian di AMIK, implementasi mekanisme organisasi seringkali sangat bertolak belakang dengan mekanisme organisasi yang telah ditetapkan dan hal ini tidak ada konsistensi antara implementasi dan kebijakan organisasi. Hal inilah yang menurut Davis (1984) disebut sebagai organisasi yang tidak sehat karena tidak adanya kesesuaian antara *Guiding Beliefs* dan *Daily Beliefs*. Ketidak sesuaian tersebut akan berimplikasi pada gagalnya strategi yang di terapkan, hal ini disebabkan karena *Guiding Beliefs* adalah komponen utama dari formulasi strategi sedangkan *Daily Beliefs* adalah komponen kunci dari pengimplementasiannya, sehingga secara logika dapat dikatakan bahwa bagaimana mungkin sebuah strategi dapat berjalan jika tidak terdapat kesesuaian antara formulasi dan implementasinya.

Ketiadaan nilai dan keyakinan yang mengikat anggota organisasi ditambah lagi dengan tidak jelasnya tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut akan berdampak pada seluruh praktek-praktek di dalam organisasi tersebut, dampak tersebut tidak hanya akan dirasakan pada tingkat pelaksanaan atau implementasi suatu kebijakan tetapi bahkan lebih jauh dari pada itu, ketiadaan nilai dan tidak jelasnya tujuan akan berdampak pada kebijakan-kebijakan yang bersifat strategis mulai dari proses perencanaan, implementasi hingga evaluasinya.

### **Kepemimpinan**

Ketiadaan nilai dan keyakinan yang mengikat anggota organisasi dan ketidak jelasan tujuan boleh jadi akan berdampak pada beberapa hal, namun perlu juga dipertanyakan mengapa nilai dan keyakinan tersebut sampai tidak ada? Mengapa tujuan organisasi tidak jelas? Apakah nilai dan tujuan tersebut memang sudah tidak ada sejak awal ataukah hal tersebut disebabkan oleh para anggota organisasi sendiri baik langsung maupun tidak langsung.

Bertahannya ketiadaan nilai dan ketidak jelasan tujuan menurut beberapa responden adalah lebih disebabkan oleh tidak adanya keteladanan yang baik dari para pimpinan organisasi, pimpinan di sini bukan hanya berarti direktur sebagai pimpinan level tertinggi di AMIK namun juga pimpinan di level di bawahnya bahkan juga di atasnya dalam hal ini adalah yayasan. Selain masalah inkonsistensi kepemimpinan, AMIK dihadapkan pula pada kepemimpinan yang tidak mampu membangkitkan atau bahkan menghambat potensi karyawan yang berusaha untuk mengembangkan AMIK, walaupun potensi untuk mengembangkan AMIK banyak dimiliki oleh karyawan AMIK.

### **Komitmen**

Dampak lain dari lemahnya keteladanan adalah rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen karyawan sendiri dapat dipandang sebagai dampak dari lingkungan luar karyawan itu sendiri dalam arti pada awalnya karyawan tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi namun seiring berjalannya waktu dan dipengaruhi oleh dinamika di dalam organisasi maka komitmen yang dimilikinya sedikit demi sedikit mulai menurun, atau komitmen tersebut memang sejak awal sudah tidak dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

Begitu bebasnya para pelaku organisasi AMIK menafsirkan sendiri bentuk komitmennya pada AMIK adalah akibat yang ditimbulkan dari tidak adanya nilai-nilai yang mengikat para pelaku organisasi AMIK sehingga mereka dengan bebas menafsirkan dan menerapkan nilai-nilai pribadi mereka yang dibawa dalam ruang organisasi AMIK sehingga tidak terdapat kesinergian nilai dan ujungnya adalah tidak adanya kesinergian komitmen dari para pelaku organisasi AMIK.

Selain disebabkan oleh tidak adanya nilai yang mengikat, kesulitan membangun sinergi diantara komitmen tersebut disebabkan pula oleh tidak jelasnya tujuan yang ingin dicapai oleh AMIK, sehingga masing-masing anggota AMIK sibuk dengan tafsirnya masing-masing atas tujuan yang ingin diraih oleh AMIK.

### **Perilaku Manajemen**

Selain dipicu oleh masalah nilai, tujuan, kepemimpinan dan keteladanan, komitmen juga akan menimbulkan dampak bagi elemen-elemen lain dari budaya organisasi. Salah satu elemen yang merasakan dampaknya adalah apa yang disebut oleh McKinsey sebagai *styles* atau perilaku nyata manajemen AMIK tentang apa yang dianggap penting oleh AMIK.

AMIK adalah sebuah lembaga pendidikan yang kompetensi intinya seharusnya pada bidang pendidikan khususnya pendidikan bidang teknologi informasi. Namun dalam prakteknya seringkali praktek manajemen di AMIK lebih sering mengesampingkan proses pengembangan pendidikan.

Tidak sinerginya pekerjaan konsep dan keputusan disebabkan oleh tidak adanya nilai yang mengikat dan tujuan yang jelas di AMIK. Ketiadaan nilai dan ketidakjelasan tujuan tersebut kemudian tergantikan oleh masuknya nilai, keyakinan dan tujuan dari masing-masing pelaku organisasi AMIK terutama yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Para pelaku organisasi AMIK merasa telah bekerja, berkomitmen dan memberikan kontribusi kepada AMIK, namun semuanya masih berdasarkan tafsir masing-masing pelaku organisasi AMIK atas pekerjaan, komitmen dan kontribusi, sehingga para anggota AMIK sibuk bergerak namun tidak pernah memberikan kontribusi yang positif bagi kemajuan AMIK.

### **Keterbukaan dan kejujuran**

Di dalam perilaku manajemen sebuah organisasi terdapat pula nilai-nilai operasional yang dikembangkan, nilai-nilai tersebut antara lain keterbukaan atau kejujuran, tanggung jawab serta kerja sama. Untuk melihat perilaku manajemen AMIK secara keseluruhan, perlu kiranya untuk memperhatikan bagaimana nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab dan kerja sama tersebut terimplementasikan dalam perilaku keseharian AMIK melalui perilaku para anggotanya.

### **Tanggung Jawab**

Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien, seorang karyawan atau suatu unit dalam organisasi dituntut untuk memiliki sikap kerja sama

dan tanggung jawab yang baik. Jika kerja sama adalah kemampuan seorang karyawan untuk membangun kebersamaan dengan karyawan lainnya dalam menyelesaikan tugas maka tanggung jawab adalah sejauh mana komitmen yang dimiliki oleh seorang karyawan atau suatu unit terhadap suatu tugas. Mengenai komitmen para pelaku organisasi terhadap AMIK telah dibahas pada bagian sebelumnya. Pada bagian ini penulis mencoba menganalisa bagaimana nilai-nilai tanggung jawab terimplementasikan dalam praktek-praktek organisasi di AMIK.

### **Kejelasan Organisasi**

Untuk memandu dan mengendalikan segala aktifitas yang terjadi dan akan terjadi, suatu organisasi memerlukan dan harus memiliki seperangkat peraturan, demikian pula dengan AMIK. Sebagai sebuah organisasi terlebih lagi institusi pendidikan AMIK seharusnya memiliki seperangkat peraturan yang mampu memandu dan mengendalikan segala aktifitas yang terjadi di dalamnya. Namun pertanyaannya kemudian adalah sejauh mana keberadaan aturan tersebut di AMIK dan sejauh mana aktifitas organisasi di AMIK mampu dipandu dan dikendalikan oleh peraturan yang ada.

Para responden mengetahui bahwa organisasi harus memiliki nilai-nilai yang tertuang dalam peraturan organisasi. Namun para responden memandang bahwa peraturan-peraturan yang ada di AMIK sebagian besar masih tidak jelas dan dalam pelaksanaannya sering kali tidak konsisten sehingga tidak mampu memandu dan mengendalikan aktifitas organisasi.

### **Kesenjangan Budaya Organisasi (Gap)**

Secara umum Budaya organisasi di AMIK dapat digolongkan ke dalam tipe *Power Culture*. Kesimpulan ini penulis dapat setelah menganalisa isian kuesioner yang penulis sebar pada 10 orang responden. Kuesioner itu sendiri bertujuan untuk me-

ngidentifikasi tipe budaya organisasi yang saat ini dominan mewarnai AMIK dan mengetahui harapan para pelaku organisasi AMIK tentang tipe budaya organisasi seperti apakah yang sebaiknya terwujud di AMIK.

Dari 10 kuesioner yang penulis sebar, penulis mendapat jawaban sejumlah 8 buah namun hanya 7 yang dapat digunakan untuk menganalisa tipe budaya organisasi AMIK. Kesimpulan dari analisa kuesioner tersebut adalah tipe budaya organisasi yang saat ini dominan di AMIK adalah budaya organisasi dengan tipe *Power Culture*. Ciri dari *Power Culture* menurut Harisson dalam Hampden-Turner (1994) adalah tipe ini beranggapan bahwa kedudukan masing-masing pihak didalam organisasi tidak sama sehingga yang kuat adalah yang diharapkan menjadi pemimpin dan yang lemah menjadi pengikut yang loyal, sehingga pendekatan *Top-Down* lebih dominan dibanding pendekatan *Bottom-Up*. Sedangkan budaya organisasi yang diharapkan dapat terwujud di AMIK adalah budaya organisasi dengan tipe *Achievement Culture*. Ciri dari *Achievement Culture* ini adalah menciptakan peluang berprestasi bagi karyawannya dengan menunjukkan bahwa anggota organisasi dengan sendirinya mempunyai motivasi untuk mencapai sesuatu baik untuk kepentingan organisasi maupun untuk kepuasannya. Untuk itu *intrinsic reward* menjadi sangat penting sebagai alat motivator.

Dari hasil analisa kuesioner tersebut dapat terlihat bahwa para pelaku organisasi di AMIK sebenarnya merasa tidak cocok dengan budaya organisasi yang saat ini terbentuk di AMIK dan mereka juga berkeinginan agar ada perubahan pada budaya organisasi di AMIK. Ketidak cocokan tersebut dapat menimbulkan dampak psikologis yang cukup mengganggu bagi para anggota AMIK.

### **Strategi**

Melalui bagian ini penulis mencoba memotret strategi yang ada di AMIK dalam rangka meraih tujuan organisasinya. Penulis mencoba memotretnya dari sisi budaya yaitu dari sisi yang melihat bagaimana perilaku para pelaku organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strateginya.

AMIK sendiri secara formal dapat dikatakan memiliki strategi yang terlihat dalam Rencana Induk Pengembangan dan Program kerja tahunannya. Namun formulasi dari strategi tersebut tidak pernah didasarkan atas analisa yang menyeluruh atas kondisi lingkungan internal dan eksternal AMIK. Formulasi strategi dilakukan atas permintaan YKEP dan hanya berupa kelengkapan dokumen semata.

Pada bagian budaya organisasi sebenarnya telah mulai terlihat bagaimana budaya organisasi AMIK ter-*ejawantah*-kan dalam praktek-praktek organisasi yang termasuk di dalamnya adalah perumusan dan implementasi strategi. Namun untuk melihat bagaimana budaya organisasi AMIK meng-*ejawantah* dalam strategi organisasinya, terlebih dahulu perlu dilihat apa dan bagaimanakah sebenarnya tujuan organisasi di AMIK. Tujuan organisasi perlu diidentifikasi karena strategi sebenarnya dirumuskan dan diimplementasikan hanya untuk meraih tujuan tersebut (Pearce dan Robinson, 2003).

Dari penjelasan di awal, sebenarnya dapat dikatakan bahwa AMIK tidak memiliki tujuan yang jelas, walaupun ada, tujuan tersebut lebih kepada tujuan jangka pendek dan bersifat parsial bukan sebuah tujuan jangka panjang dan bersifat holistik. Namun sering pula tujuan-tujuan yang ada hanya dapat diidentifikasi dari keberadaan tujuan tersebut dalam dokumen-dokumen dan belum menjelma menjadi tujuan yang mampu menjadi petunjuk arah bagi pengembangan organisasi.

### **Kinerja**

Secara umum pencapaian kinerja di AMIK bukanlah merupakan hasil dari proses sebuah perencanaan strategis, artinya tidak ada strategi yang signifikan diformulasikan dan kemudian diimplementasikan khusus untuk pencapaian suatu target kinerja. Contoh yang paling gamblang adalah dalam kasus penerimaan mahasiswa baru. Dalam perkembangan penerimaan mahasiswa baru, AMIK belum pernah sekalipun mencapai target penerimaan mahasiswa baru baik yang dicanangkan di dalam Rencana Induk Pengembangan maupun dalam Program Kerja Tahunan. Memang pernah terjadi peningkatan signifikan jumlah mahasiswa baru yaitu jumlah mahasiswa baru tahun 2003 yang meningkat 122% dari jumlah tahun sebelumnya, namun seperti yang penulis kemukakan di bab I hal tersebut dapat terjadi karena memang jumlah mahasiswa baru tahun 2002 menurun drastis yaitu 41% dari tahun 2001.

Penerimaan mahasiswa baru pada tahun 2003 memang meningkat 122% dibanding tahun sebelumnya, namun hal yang perlu dicatat adalah penambahan jumlah mahasiswa baru pada tahun itu adalah bukan akibat langsung dari strategi yang diterapkan oleh AMIK, peningkatan jumlah mahasiswa baru tersebut lebih disebabkan karena ada alumni AMIK yang pulang ke daerah asalnya dan mempromosikan AMIK dan kemudian berhasil membawa calon mahasiswa yang jumlahnya cukup signifikan, sedangkan strategi konvensional yang diterapkan oleh AMIK hanya mampu menjaring calon mahasiswa yang jumlahnya jauh lebih kecil dari jumlah calon mahasiswa yang dibawa oleh alumni AMIK tersebut sehingga dapat dikatakan bahwa secara internal AMIK tidak melakukan sesuatu yang baru untuk menghasilkan jumlah mahasiswa baru tersebut.

### **Budaya Organisasi, Strategi dan Kinerja AMIK**

Seperti telah disampaikan sebelumnya, tidak terdapat satu nilai yang mengikat dan tujuan yang jelas di dalam budaya organisasi AMIK. Ketiadaan nilai dan tujuan tersebut menyebabkan para pelaku organisasi AMIK membawa nilai, keyakinan dan tujuan yang didefinisikannya sendiri sehingga di dalam organisasi AMIK berkembanglah beberapa nilai yang terpolarisasi pada beberapa kubu dimana masing-masing kubu memiliki seseorang yang menjadi figur dominan di situ. Selain kubu-kubu yang terbentuk, polarisasi nilai di AMIK masih ditambahi dengan adanya massa mengambang (*Floating Mass*) yaitu beberapa anggota AMIK yang tidak terjebak dalam satu kubu namun juga membawa nilai yang didefinisikannya sendiri. Hal tersebut membuat budaya organisasi AMIK menjadi sebuah budaya organisasi yang terpecah belah (*Fragmented*) dimana proses fragmentasi terjadi mulai dari manajer *top level* di AMIK yang menular pada manajer *middle level* hingga karyawan tingkat pelaksana. Sehingga yang terjadi kemudian adalah fragmentasi yang tidak hanya horisontal (*Horizontal Fragmented*) namun juga vertikal (*Vertical Fragmented*).

Terpecah belahnya budaya AMIK disebabkan karena tidak adanya satu nilai yang mampu mengikat dan menjadi panduan bagi perilaku para pelaku organisasi AMIK, hal ini sendiri disebabkan karena sejak awal berdirinya AMIK tidak memiliki figur yang mampu menjadi pembangun nilai sekaligus "mengawal" nilai tersebut secara konsisten karena para pimpinan AMIK cenderung melepaskan dirinya dari dan tidak merasa memiliki ikatan dengan AMIK akibatnya adalah pimpinan-pimpinan yang ada di AMIK hadir tidak dengan penilaian yang obyektif atas dasar kebutuhan AMIK, namun hanya atas pertimbangan subyektif. Pemilihan pemimpin yang subyektif tersebut

meyebabkan pada level puncak pun nuansa *fragmented* akan terasa.

Akibat lanjutannya adalah ketika suasana budaya organisasi AMIK penuh dengan nuansa *fragmented* sedangkan di saat yang sama AMIK dituntut untuk memiliki strategi untuk meraih kinerja yang optimal, maka yang kemudian terjadi adalah strategi yang muncul adalah strategi palsu (*Fake Strategy*) yang tidak memiliki kesesuaian dengan kondisi lingkungan AMIK baik internal maupun eksternal. Kepalsuan sendiri adalah inti dari budaya organisasi yang *fragmented* di AMIK. Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi AMIK didasari dan sangat diwarnai oleh budaya organisasinya.

Ketika budaya organisasi dan strategi dikaitkan dengan kinerja maka dapat dikatakan bahwa kinerja yang terjadi tidak dapat dikaitkan secara langsung dengan strategi dan budaya organisasi yang terbentuk di AMIK. Hal ini disebabkan karena kinerja yang ada merupakan hasil dari lingkungan di sekitar AMIK dan bukan merupakan hasil dari strategi dan budaya organisasinya.

### **PENUTUP Simpulan**

Budaya organisasi yang terbentuk di AMIK Kartika Yani tidak memiliki nilai dan keyakinan yang mengikat serta tujuan yang jelas. Ketiadaan nilai dan tujuan tersebut menyebabkan persoalan di dalam budaya organisasi AMIK bukan hanya pada tingkatan yang terlihat yaitu norma perilaku kelompok namun telah sampai pada tingkatan yang tidak terlihat yaitu nilai dan keyakinan yang dianut bersama (*Shared Values*). Hal tersebut menyebabkan para pelaku organisasi AMIK membawa nilai, keyakinan dan tujuan yang didefinisikannya sendiri sehingga di dalam organisasi AMIK berkembanglah beberapa nilai yang terpolarisasi pada beberapa kubu. Akibatnya budaya organisasi AMIK menjadi sebuah bu-

daya organisasi yang terpecah belah (*Fragmented*) dimana proses fragmentasi terjadi mulai dari manajer *top level* di AMIK yang menular pada manajer *middle level* hingga karyawan tingkat pelaksana, sehingga yang terjadi kemudian adalah fragmentasi yang tidak hanya horisontal (*Horizontal Fragmented*) namun juga vertikal (*Vertical Fragmented*).

Terpecah belahnya budaya AMIK disebabkan karena tidak adanya satu nilai yang mampu mengikat dan menjadi panduan bagi perilaku para pelaku organisasi AMIK, hal ini sendiri disebabkan karena sejak awal berdirinya AMIK tidak memiliki figur yang mampu menjadi pembangun nilai sekaligus “mengawal” nilai tersebut secara konsisten karena para pimpinan AMIK cenderung melepaskan dirinya dan tidak merasa memiliki ikatan dengan AMIK akibatnya adalah pimpinan-pimpinan yang ada di AMIK hadir tidak dengan penilaian yang obyektif atas dasar kebutuhan AMIK, namun hanya atas pertimbangan subyektif.

Akibat lanjutannya adalah ketika suasana budaya organisasi AMIK penuh dengan nuansa *fragmented* sedangkan di saat yang sama AMIK dituntut untuk memiliki strategi untuk meraih kinerja yang optimal, maka yang kemudian terjadi adalah strategi yang muncul adalah strategi palsu (*Fake Strategy*) yang tidak memiliki kesesuaian dengan kondisi lingkungan AMIK baik internal maupun eksternal. Kepalsuan sendiri adalah inti dari budaya organisasi yang *fragmented* di AMIK. Sehingga dapat dikatakan bahwa strategi AMIK didasari dan sangat diwarnai oleh budaya organisasinya.

Ketika budaya organisasi dan strategi dikaitkan dengan kinerja maka dapat dikatakan bahwa kinerja yang terjadi tidak dapat dikaitkan secara langsung dengan strategi dan budaya organisasi yang terbentuk di AMIK. Hal ini disebabkan karena kinerja yang ada merupakan hasil dari lingkungan di sekitar AMIK dan bukan meru-

pakan hasil dari strategi dan budaya organisasinya.

### Saran

Karena persoalan budaya organisasi AMIK telah sampai pada tingkat yang tidak terlihat maka perlu pembenahan tidak hanya pada norma perilaku anggota AMIK namun lebih dari pada itu pembenahan harus ditekankan pada nilai dan keyakinan yang dianut bersama serta mendefinisikan tujuan yang akan diraih secara bersama pula oleh AMIK.

Pembenahan ini dapat dilakukan dengan cara merumuskan kembali nilai dan keyakinan serta tujuan yang ingin diraih oleh AMIK. Nilai dan keyakinan serta tujuan yang ingin diraih AMIK tersebut harus disosialisasikan kepada seluruh pelaku organisasi AMIK dengan maksud agar seluruh pelaku organisasi AMIK menjiwai dan mampu menerapkan nilai dan keyakinan tersebut serta menyadari tujuan yang ingin diraih oleh AMIK sehingga di AMIK dapat terbentuk suatu budaya yang terintegrasi dengan dijiwai oleh suatu nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh para pelaku organisasi AMIK.

Tugas untuk mensosialisasikan nilai, keyakinan serta tujuan tersebut akan lebih efektif jika dilakukan oleh pimpinan AMIK dengan langsung terjun ke karyawan hingga ke level terbawah dan memberikan teladan yang sesuai dengan nilai dan keyakinan yang dianut secara bersama secara terus menerus dan konsisten.

Dalam formulasi dan implementasi strategi hendaknya selalu dirujuk kembali pada nilai dan keyakinan dasar yang telah di rumuskan, disosialisasikan dan dianut secara bersama oleh para pelaku organisasi AMIK serta tujuan yang ingin diraih. Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi berbedanya implementasi strategi dari formulasinya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, A Chaedar (2003) *Pokoknya kualitatif: dasar-dasar merancang dan melakukan penelitian kualitatif*, Pustaka Jaya, Jakarta
- Alwi, Syafaruddin, (2001) *Manajemen Sumber Daya manusia: strategi keunggulan kompetitif*, BPFE, Yogyakarta.
- Anthony, R.N., Govindarajan, V (2002) *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerjemah Kurniawan Tjakrawala, Jilid 1, Salemba Empat
- Bate, Paul (1995) *Strategies for cultural change*, Butterworth-Heinemann
- Collin, D.J., Motgomery, C.A (1997) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Irwin
- Collin, J.C., Porras, J.I. (2001) *Built To Last: Tradisi Sukses Perusahaan-perusahaan Visioner*, Alih Bahasa, Hifni Alifahmi, Erlangga, Jakarta
- Das, Ranjan (2000) *Crafting The Strategy*, McGraw-Hill, India
- Davis, Samuel M (1984), *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, Massachusetts.
- Deal, T.E, Kennedy, A.A (1982) *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wealey Publishing Company
- Djarmiko, Harmanto Edy (2004) *Rahasia Sukses The Best CEO Indonesia*, PT. Elex Media Komputindo.
- Driyarkoro, A.M.N, (2003) *Pengaruh budaya perusahaan terhadap produktifitas kerja pekerja pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Temanggung*, Tesis, Tidak diterbitkan
- Gibson, Ivancevich, Donelly (1996) *Organisasi: perilaku, struktur dan proses*, jilid 1, edisi kedelapan, alaih bahasa Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara
- Hampden-Turner, Charles (1994) *Corporate Culture*, Hutchinson Books Limited
- Handoko, T.H, et.al. (2004) *Strategi Organisasi*, Amara Books
- KOPERTIS Wilayah V DIY (2003) *Daftar Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan KOPERTIS Wilayah V DIY*, KOPERTIS Wilayah V DIY
- Kotter, J.P, Heskett, J.L (1997) *Dampak budaya perusahaan terhadap kinerja*, Alih bahasa Benyamin Molan, PT. Prenhallindo
- Lestari, Murti, Dra., M.Si. (2004) *Menerapkan Manajemen Bisnis dalam Perguruan Tinggi*, Artikel, Kedaulatan Rakyat, 5 Juni 2004
- Muhammad, Insan (2004) *Manajemen perubahan budaya perusahaan: Studi kasus akuisisi PT. Sibalec oleh PT. GE Lighting Indonesia*, Tesis, Tidak diterbitkan
- Muhammad, Suwarsono (2001) *Strategi Penyehatan Perusahaan Generik dan Kontekstual*, Ekonesia, Yogyakarta
- Moeljono, Djokosantoso, Dr. (2003) *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporat*, PT. Elex Media Komputindo

- Morgan, Garerth (1997), *Images of Organization*, Sage Publications
- Pearce, J.A, & Robinson, R.B (2003) *Strategic Management: Formulation, Implementation, Control*, 8<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill.
- Porter, M.E, (1994) *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Alih Bahasa Tim Binarupa Aksara, Binarupa Aksara
- Rahardjo, Budi, Ir., M.Sc., Ph.D. (2002) *Memahami Teknologi Informasi*, PT. Elex Media Komputindo
- Rigsby, J, Greco, G (2003) *Mastering Strategy*, McGraw-Hill, Irwin
- Schein, Edgar H (1992) *Organizational Culture and Leadership*, second edition, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.
- Sekaran, Uma (2002) *Research Methods for Business*, fourth edition, Jhon Wiley and Sons, Inc.
- Sobirin, A (tanpa tahun) *Managing and changing organization culture*, Makalah, Tidak diterbitkan
- Yuswohady (2004) *Culture Builder*, Laporan Penelitian, Republika, 31 Maret 2004