

**PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS
ORGANISASI DI HMI CABANG KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh

**Novia Ainun Baroroh
NIM 12410075**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2016

**PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS
ORGANISASI DI HMI CABANG KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh
gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh

Novia Ainun Baroroh
NIM 12410075

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

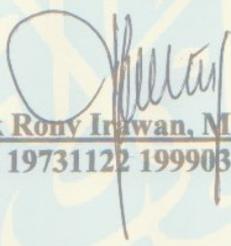
**PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS
ORGANISASI DI HMI CABANG KOTA MALANG**

SKRIPSI

Oleh

**Novia Ainun Baroroh
NIM. 12410075**

Telah disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


**Andik Rony Irawan, M.Si, Psi.
NIP. 19731122 199903 1 003**

Mengetahui,

**Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**



**Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M.Ag
NIP. 19730710 200003 1 002**

SKRIPSI

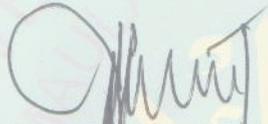
PERAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI DI HMI CABANG KOTA MALANG

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal, 09 September 2016

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing

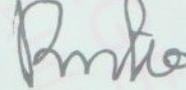


Andik Rony Irawan, M.Si, Psi.

NIP.19731122/199903 1 003

Anggota Penguji lain

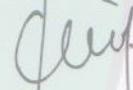
Penguji Utama



Dr. H. Rahmat Aziz, M.Si.

NIP. 19700813 200112 1 001

Anggota



M. Bahrn Amiq, M.Si.

NIP. 19771224 200801 1 007

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Tanggal, September 2016

Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M.Ag.

NIP.19730710 200003 1 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Novia Ainun Baroroh

NIM : 12410075

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul “**Peran Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi di HMI Cabang Kota Malang**”, adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika kemudian hari di *claim* dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapatkan sanksi.

Malang, 15 Agustus 2016

Penulis,



Novia Ainun Baroroh
NIM. 12410075

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا
 يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَا نَشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ
 ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ
 خَبِيرٌ (المجادلة: ١١)

“Hai orang-orang yang beriman apabila dikatakan kepadamu:
 “*Berlapang-lapanglah kamu dalam majlis*”, maka lapangkanlah
 niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila
 dikatakan: “*Berdirilah kamu*”, maka berdirilah, niscaya Allah
 akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan
 orang-orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan
 Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

(Q.S. Al Mujaadilah[58]:11)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah robbil'amin, puji syukur kehadiran Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya dalam melancarkan proses penyusunan karya ilmiah ini mulai dari awal hingga akhir, sehingga karya ini dapat selesai dengan baik dan lancar. Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW., yang telah mengantarkan kita semua pada jalan yang terang yaitu, *addinul Islam*. Selanjutnya, karya ilmiah ini saya persembahkan untuk;

1. Kedua orangtua saya yaitu, Mat Rifai dan Siamituti, yang sangat luar biasa baik dalam mendidik saya mulai dari kandungan hingga dewasa ini, dan senantiasa memberikan berbagai macam dukungan positif demi kelancaran perjalanan saya dalam proses mencari ilmu di Perguruan Tinggi Islam (UIN) ini. Sehingga saat ini saya dapat menyelesaikan tugas akhir berupa Skripsi dengan baik. Ayah adalah salah satu orang yang memotivasi saya untuk mendalami minat dalam bidang keilmuan Psikologi Industri dan Organisasi. Tak lupa dengan peran ibu yang menjadi orang terdekat saya di keluarga, beliau adalah orang yang sangat baik, selalu mendukung saya dan memberi semangat dan nasehat berupa apapun disetiap perjalan hidup saya.
2. Karya ilmiah ini saya persembahkan kepada kedua saudara saya, yaitu kakak perempuan saya Day Shine N, S. Si., yang merupakan sarjana lulusan kampus tercinta UIN Malang, dan Adik laki-laki saya Moh. Rusdi Firdaus, yang pada bulan Agustus 2016 ini telah resmi menjadi mahasiswa baru di

salah satu Kampus Islam di Yogyakarta. Semoga semuanya diberi kelancaran dalam menuntut ilmu dan berhasil di masa depan, Amin.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah *robbil'alamin*, berkat rahmat, taufiq rizqi, ridho Allah SWT. dan atas izin-Nya lah peneliti dapat menyelesaikan proses penyusunan karya ilmiah dengan judul, “*Peran Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi di HMI Cabang Kota Malang*”, sehingga karya ini dapat selesai dengan baik, dan juga layak sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S-1) di Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan karya ilmiah ini tidak dapat lepas dari bantuan dan dukungan besar dari berbagai pihak. Ucapan terimakasih disampaikan kepada;

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si., selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M. Ag., selaku Dekan Fakultas Psikologi UIN Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Andik Rony Irawan, M.Si, Psi., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, nasehat serta dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan karya ilmiah ini.
4. Ibu Endah Kurniawati Purwaningtyas, M. Psi., selaku Wali Dosen yang selalu memberikan nasehat, arahan serta bimbingan kepada saya selama kurang lebih empat tahun ini di masa perkuliahan.
5. Bapak/Ibu dosen dan sivitas akademika Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan banyak ilmunya dan membantu lancarnya proses penulisan karya ilmiah.

6. Seluruh keluarga di Trenggalek maupun di Blitar.
7. Saudara Hariyanto selaku ketua umum HMI Cabang Malang 2016/2017, serta rekan-rekan seorganisasi yang berpartisipasi dalam penelitian ini.
8. Teman-teman seperjuangan Psikologi UIN Malang Angkatan '12 yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
9. Terimakasih kepada Rosyida Nuril, Fauzul Mutmainah, Novia Rahayu, Fitri Nurri, Putrie Dwi, Badrus Purnomo, Mirza Ayatulloh, keluarga kecil Psikologi “Cemara”, teman sebimbangan seperti Melda, Arina, Ruslan, Yuni, Eki, dan Yadis. Serta teman lintas jurusan yang tidak kalah berpengaruh dalam perjalanan kuliah saya hingga akhir penulisan karya ilmiah ini, Aulia Rohmi, Retno Sari, Rully Puspa, Rhofi'ah, Ana Yuliskiana, Afina, Ihsan R dan Fiqhi Fadli.

Peneliti menyadari masih jauh dari kesempurnaan karena terbatasnya pengetahuan dan keterampilan yang peneliti miliki, untuk itu peneliti mengharapkan saran yang bersifat membangun guna penyempurna skripsi ini. Akhir kata, peneliti berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan pengaplikasiannya.

Malang, 15 Agustus 2016

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK INDONESIA	xv
ABSTRAK INGGRIS	xvi
ABSTRAK ARAB	xvii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	14
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	16
A. Efektivitas Organisasi	16
1. Pengertian Efektivitas Organisasi	16
2. Dimensi Efektivitas Organisasi	20
3. Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Organisasi	26
B. Budaya Organisasi	28
1. Definisi Budaya Organisasi	28
2. Tingkatan Budaya Organisasi	34
3. Pentingnya Budaya Organisasi	35
4. Dimensi Budaya Organisasi	36
5. Budaya Organisasi yang Kuat dan Lemah	41

C. Kaitan antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi.....	43
D. Hipotesis Penelitian	47
BAB III: METODE PENELITIAN	48
A. Rancangan Penelitian	48
B. Identifikasi Variabel	49
C. Definisi Operasional	49
1. Efektivitas Organisasi	49
2. Budaya Organisasi	50
D. Populasi dan Sampel	50
1. Populasi	50
2. Sampel	51
E. Metode Pengumpulan Data	51
1. Instrumen Pengumpulan Data	51
2. Validitas dan Reliabilitas	56
3. Metode Analisis Data	59
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN	63
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	63
1. Sejarah HMI Cabang Kota Malang	63
2. Pelaksanaan Penelitian	64
3. Hambatan dalam Pelaksanaan Penelitian	65
B. Hasil Penelitian	65
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	65
2. Hasil Uji Asumsi	69
3. Analisis Deskriptif Data dan Hasil Penelitian	72
C. Pembahasan	77
BAB V: PENUTUP	89
1. Kesimpulan	89
2. Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN	94

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Respon dan Skor Aitem Efektivitas Organisasi.....	53
Tabel 3.2 <i>Blue Print</i> Efektivitas Organisasi	54
Tabel 3.3 Respon dan Skor Aitem Budaya Organisasi	55
Tabel 3.4 <i>Blueprint</i> Budaya Organisasi	56
Tabel 3.5 Rumus Kategorisasi	60
Tabel 4.1 Persebaran Aitem Efektivitas Organisasi setelah Dilakukan Penelitian.....	66
Tabel 4.2 Persebaran Aitem Budaya Organisasi setelah Dilakukan Penelitian.....	67
Tabel 4.3 Validitas Skala Penelitian	67
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Dua Variabel	68
Tabel 4.5 Hasil Uji Normalitas	69
Tabel 4.6 Tabel Hasi Uji Linieritas.....	71
Tabel 4.7 Tabel Mean Hipotetik dari Kedua Variabel	72
Tabel 4.8 Kategorisasi dan Hasil Presentase Skor Kedua Variabel	74
Tabel 4.9 Hasil Uji Hipotesis	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Peran Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi..	49
Gambar 4.1 Histogram Hasil Uji Normalitas	70
Gambar 4.2 Diagram Hasil Prosentase Efektivitas Organisasi	75
Gambar 4.3 Diagram Hasil Prosentase Budaya Organisasi	75



DAFTAR LAMPIRAN

1.	LAMPIRAN SKALA PENELITIAN EFEKTIVITAS ORGANISASI....	94
	a. <i>Blueprint</i> Skala Efektivitas organisasi	94
	b. Skala Penelitian Efektivitas Organisasi	95
2.	LAMPIRAN SKALA PENELITIAN BUDAYA ORGANISASI	98
	a. <i>Blueprint</i> Skala Budaya Organisasi	98
	b. Skala Penelitian Budaya Organisasi	99
3.	LAMPIRAN UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS	102
	a. Skala Efektivitas Organisasi	102
	b. Skala Budaya Organisasi	106
4.	LAMPIRAN MEAN DAN STANDARD DEVIATION	111
5.	LAMPIRAN UJI NORMALITAS	112
6.	LAMPIRAN UJI LINIERITAS	113
7.	LAMPIRAN MEAN HIPOTETIK DAN SD HIPOTETIK	114
8.	LAMPIRAN KATEGORISASI EFEKTIVITAS ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI	115
9.	LAMPIRAN HASIL UJI HIPOTESIS	117
10.	LAMPIRAN DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	118
11.	LAMPIRAN WAWANCARA AWAL	131

ABSTRAK

Baroroh, Novia Ainun. 12410075. *Peran Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi di HMI Cabang Kota Malang*. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016.

Pembimbing : Andik Rony Irawan, M.Si., Psi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Efektivitas Organisasi

Organisasi sewajarnya memiliki budaya yang kuat didalamnya. Budaya tersebut meliputi aspek, keterlibatan, kemantapan, penyesuaian dan memahami tujuan. Sedangkan pendukung lain organisasi hendaknya memiliki struktur yang jelas, sistem kerja dan pembagian kerja yang rapi. Sehingga setiap individu dalam organisasi tersebut dapat bekerja atau menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dimaksudkan agar semua anggota dapat melaksanakan tugasnya sesuai tujuan organisasi. Pada kenyataannya sumber daya manusia dalam organisasi masih kurang memadai, seperti yang terjadi di HMI Cabang Malang. Minimnya jumlah anggota dalam organisasi, menyebabkan organisasi tersebut kekurangan tenaga yang ahli dalam bidang tertentu. Hal tersebut tidak dapat dipungkiri dan dikhawatirkan dapat menyebabkan organisasi kurang stabil dan tidak bergerak sesuai dengan tujuannya.

Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional ini bertujuan untuk mengetahui kualitas budaya organisasi dan seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuannya, serta untuk mengetahui peran budaya organisasi dengan efektivitas organisasi di HMI Cabang Kota Malang. Subyek terdiri dari 52 mahasiswa yang merupakan jajarannya kepengurusan HMI Malang yang aktif pada periode 2015/2016. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala budaya organisasi yang terdiri dari 48 aitem dan skala efektivitas organisasi sebanyak 36 aitem. Kemudian dilakukan uji asumsi, kategorisasi hingga analisis regresi sederhana dengan menggunakan program *SPSS 16.00 for Windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas budaya organisasi tinggi dengan prosentase sebesar 90,38%, yang artinya budaya organisasi telah terinternalisasi dengan baik kepada anggotanya. Begitu juga dengan efektivitas organisasi, mencapai tingkat tinggi dengan prosentase sebesar 73,08%, yang artinya organisasi telah mencapai keefektifan dalam pencapaian tujuannya. Kemudian terdapat peran positif antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi yaitu ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,582 dan nilai signifikansi ($sig.$) sebesar 0,000 ($< 0,05$), yang artinya hipotesis dalam penelitian ini diterima. Sumbangan budaya terhadap efektivitas sebesar 33,8% yang ditunjukkan dengan nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,338.

ABSTRACT

Baroroh, Novia Ainun. 12410075. *The Role of Organizational Culture toward Organizational Effectiveness in HMI Branch Malang*. Thesis. Psychology Faculty. Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang, 2016.

Advisor : Andik Rony Irawan, M.Si., Psi.

Keywords : Organizational Culture, Organizational Effectiveness

Organizations naturally have strong cultures. These cultures include aspects, engagement, steadiness, adjustment and understanding the purpose. Whereas the other supporters of the organization should have a clear structure, working system and a neat division of labor. So that every individual in the organization is unable to work or carry out their duties in accordance with the intended purpose. This means that all the members can perform their duties in accordance with the organizational goals. In fact the human resources within the organization are still inadequate, as in the HMI Branch Malang. The minimal number of members in the organization causes a shortage of the organization who are experts in a particular field. It cannot be denied and it is feared that it could lead organization to be less stable and does not move in accordance with its goals.

This research used correlational quantitative method. The purpose of this research was to determine the quality of organizational culture and how effective the organization in achieving its goals is, and to investigate the role of organizational culture with organizational effectiveness in HMI Branch Malang. The subjects consisted of 52 students which are active management of HMI Malang in the period of 2015-2016. The scale used in this study was the cultural scale organization consisting of 48 item and scale of effectiveness of the organization as much as 36 item. Then the researcher did the assumption test, categorization, until simple regression of analysis by using SPSS 16.00 for Windows.

The results showed that the quality of organizational culture is high with a percentage of 90.38%, which means that the organizational cultures have been internalized by the members. As well as the effectiveness of the organization, it reached a high level with a percentage of 73.08%, which means that the organization has reached effectiveness in achieving its objectives. Then there was the positive role of organizational culture with organizational effectiveness that was indicated by the correlation coefficient (r) of 0.582 and a significance value ($sig.$) 0.000 (<0.05), which means that the hypothesis in this study was received. Cultural contribution to the effectiveness of 33.8% as indicated by the value of the determinant coefficient (R^2) of 0.338.

المخلص

بررة، نوفيا عين. ١٢٤١٠٠٧٥. دور الثقافة التنظيمية مع الفعالية التنظيمية في HMI فرع مالانج. البحث الجامعي. كلية علم النفس. الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج، ٢٠١٦.

المشرف : أنديك روني إيراوان، الماجستير.

كلمات البحث : الثقافة التنظيمية، الفعالية التنظيمية

المنظمات بطبيعة الحال فلها ثقافة قوية فيها. وتشمل هذه الجوانب الثقافية من المشاركة، الثبات، والتكيف وفهم الغرض. في حين أن البعض من دعم المنظمة ينبغي أن يكون لها هيكل واضح، نظام العمل وتقسيم أنيق من العمل. حتى كل فرد في المنظمة قادر على العمل أو القيام بالواجبات وفقا للغرض المقصود. وهذا يعني أن جميع أعضاء يمكن أن يؤديوا واجباتهم في الأهداف التنظيمية وفقا. في الواقع أن الموارد البشرية داخل المنظمة ما زالت غير كافية، كما هو الحال في HMI فرع مالانج. أقل عدد ممكن من الأعضاء في المنظمة، هو مما تسبب في نقص في المنظمة الذين هم خبراء في مجال معين. فإنه لا يمكن إنكاره وخشى من أن يؤدي المنظمة هي أقل استقرارا ولا تتحرك وفقا لأهدافها.

يهدف البحث الذي يستخدم الأسلوب الكمي وصفي إلى أن معرفة نوعية الثقافة التنظيمية ومدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها، ومعرفة دور الثقافة التنظيمية مع الفعالية التنظيمية في HMI فرع مالانج. ضم البحث ٥٢ طالبا وهم مجموعة من إدارة HMI مالانج المنشطون في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٥. المقياس المستخدم في هذا البحث هو المقياس الثقافة المنظمة التي تتكون من ٤٨ عنصرا و مقياس فعالية المنظمة بقدر ٣٦ عنصرا يقام اختبار الافتراض، تصنيف. لتحليل الانحدار البسيط باستخدام SPSS ١٦،٠٠٠ ويندوز.

وأظهرت نتائج البحث أن الثقافة التنظيمية لها جودة عالية مع نسبة ٣٨. ٩٠٪، وهو ما يعني أن الثقافة التنظيمية قد استوعبت من الأعضاء فضلا عن فعالية المنظمة، وصلت إلى مستوى عال مع نسبة ٧٣،٠٨٪، وهو ما يعني أن المنظمة قد وصلت فعالية في تحقيق أهدافها. ثم هناك الدور الإيجابي بين للثقافة التنظيمية مع الفعالية التنظيمية يشار من قبل معامل الارتباط (r) ٠،٥٨٢ و قيمة الدلالة ($sig.$) ٠،٠٠٠٠ (<٠،٠٠٥)، يعني أن فرضية في هذا البحث مقبولة. مساهمة الثقافية في فعالية ٣٣،٨٪ كما هو مبين من خلال قيمة معامل المحدد ٠،٣٣٨.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

HMI merupakan akronim dari Himpunan Mahasiswa Islam yang didirikan oleh Lafran Pane pada 5 Februari 1947 atau yang bertepatan dengan tanggal 14 Rabiul Awal 1366 H. Organisasi ini memang organisasi yang ditujukan untuk mahasiswa di Indonesia, yang mana lahir di tengah situasi bangsa Indonesia yang ketika itu dalam keadaan memprihatinkan sebagai dampak atau akibat penjajahan yang dilakukan oleh Belanda selama ratusan tahun. Dimana penjajahan ini menyebabkan dunia pendidikan dan kemahasiswaan di Indonesia menjadi tercemar oleh unsur-unsur dan sosok pendidikan Barat yang mengarah pada sekulerisme dengan meninggalkan agama, dan aspek kehidupan umat manusia (Buku Panduan Latihan Kader, 2009).

HMI merupakan organisasi mahasiswa tertua dan terbesar di Indonesia. Kiprahnya di dunia pendidikan dan kemahasiswaan, organisasi ini tentu telah melahirkan banyak alumni yang saat ini namanya sangat terkenal di Indonesia sebagai tokoh dalam bidang politik, akademik maupun bidang interpreneur. Perjuangan mereka dalam memperbaiki moral bangsa Indonesia pada saat itu tidaklah mudah. Berlandaskan tujuan organisasi HMI, mereka

memperbaiki nasib moral yang dimulai dengan melakukan pergerakan pada para pemuda. Membenahi kualitas individu yang ada dalam organisasi itu yang kemudian individu tersebut turun ke masyarakat dengan membawa jati diri organisasi HMI.

HMI sebagai wadah berhimpun mahasiswa Islam tertua, sudah sepatutnya dapat menyerap mahasiswa Islam sebagai motor penggerak organisasi perkaderan. HMI juga harus mengambil langkah strategis agar tidak terjebak patronase politik praktis dan relasi kuasa yang syarat akan kepentingan. Stereotip sering kali menjadi hambatan, bahwa HMI kini hanya melayani kepentingan segelintir pihak. HMI kini bisa dikatakan sedang terjangkit sindrom gigantisme, yaitu dimana kondisi fisik yang besar, tetapi keropos di dalamnya. Di era globalisasi ini tentu makin banyak tuntutan secara moral dan emosional yang diemban oleh kader HMI dengan kualitas insan citanya (Ashar, 2016).

Organisasi HMI dibangun atas dua unsur pokok yaitu struktur organisasi yang kokoh ditopang oleh kultur atau budaya organisasi yang kondusif bagi perkembangan HMI dari waktu ke waktu. Budaya organisasi sangat penting dikembangkan agar organisasi dapat efektif dalam semua kegiatan yang dilakukan (Edison, 2015).

Melihat usia HMI yang sudah tua, sudah selayaknya HMI mencapai keberhasilan dalam segala tujuannya. Praktiknya dalam dunia nyata atau di bidang kemasyarakatan HMI tidak dapat diragukan lagi. Banyak tokoh-tokoh

di Indonesia, yang besar dari organisasi ini menunjukkan keberhasilan organisasi dalam segi kualitas perkaderan. Dimana kualitas insan dalam organisasi lebih diutamakan.

HMI Cabang Malang merupakan salah satunya. Organisasi yang berdiri pada tahun 1951 ini berdiri dengan harapan dan cita-cita yang menjadi misi bersama yang berlandaskan tujuan HMI yang terkolektif secara menyeluruh di penjuru Indonesia. Selayaknya HMI Cabang yang lain, HMI Cabang Malang ini tentu memiliki sisi positif dan negatif. Berdasarkan dari pemikiran dan penuturan oleh ketua HMI Komisariat Psikologi UIN Malang periode 2016 (R) bahwa, organisasi tidak lepas dari masalah-masalah seputar individu di dalamnya, ataupun sistem yang berjalan di dalamnya. Termasuk dalam merumuskan tujuan dan struktur organisasinya. Akan tetapi pada kenyataannya organisasi berjalan belum sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Hal ini disebabkan kurangnya sumber daya manusia yang tersedia di organisasi itu sendiri.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada beberapa Cabang HMI, tentu hal tersebut dapat menggambarkan bahwa, organisasi sebenarnya mengalami permasalahan. Permasalahan yang sering terjadi saat ini adalah, bagaimana penerus baru organisasi tua ini dapat bergerak di dalam keadaan dunia yang pelik saat ini. Dengan kondisi organisasi yang mengalami pasang-surut dan menyikapi kondisi bangsa yang penuh permasalahan seperti, korupsi, kriminalitas dan tercemarnya dunia pendidikan karena ulah para nepotisme,

memberikan pekerjaan bagi organisasi ini. Banyak hal yang dapat dilakukan dengan mudah oleh HMI, sehingga HMI dapat senantiasa menunjukkan eksistensi dan prestasinya di negeri ini. Dalam keadaan seperti ini peran dan kebesaran nama HMI sebagai organisasi yang berdiri dengan latar belakang memperbaiki moral bangsa sangat diharapkan dapat membantu.

Gibson dalam Sahmawi (2013), mendefinisikan efektivitas adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuannya, lebih lanjut menjelaskan untuk memahami konsep efektivitas organisasi perlu mengetahui perspektif efektivitas sebagai tingkat unit analisis yang meliputi efektivitas individu, kemudian efektivitas kelompok dan terakhir efektivitas organisasi. Berlandaskan dengan aspek efektivitas organisasi yang dikemukakan Steers dalam Sutrisno (2010) yang meliputi optimalisasi tujuan, perspektif sistem dan tekanan pada perilaku manusia dalam susunan organisasi, dapat dipraktikkan dengan proses yang tepat dengan mempertimbangkan peran perorangan di dalamnya.

Selain itu dalam proses pencapaian tujuan, tidak lepas dari peran faktor-faktor efektivitas organisasi yang meliputi, struktur organisasi dan teknologi yang digunakan, kualitas dan perilaku sumberdaya manusia, kebijakan dan budaya organisasi sangat dibutuhkan. Terlebih budaya yang merupakan sesuatu yang tidak tampak, namun memiliki kendali atas perilaku anggota yang mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

HMI sebagai organisasi mahasiswa Islam terbesar, telah mengukuhkan posisinya pada kondisi yang mapan, namun demikian mapannya usia HMI tentu akan melahirkan dua hal yang akan memberi warna dan saling bertolak belakang, disatu sisi HMI akan semakin kokoh secara institusional dan dinamis, namun disisi lain karena didasari nama besar dan proses perjalanan sejarahnya HMI hari ini cenderung menjadi lamban dan bergerak ditempat. Selain itu tidak dapat dipungkiri sikap yang lahir dari kebanggaan sejarah lampau kiprah HMI mengakibatkan HMI hari ini cenderung tampil dalam kesadaran palsu (<http://hmitpi.blogspot.co.id/2011/06/hmi-organisasi-besar-yang-lamban-dan.html>).

Saleh (2006) menjelaskan, dengan menggunakan perspektif arkeologi dan geneologi pengetahuan, sudut pandang dalam melihat realitas HMI saat ini sebagai suatu realitas wacana atau sistem pengetahuan dimana di dalam sistem tersebut terdapat prosedur-prosedur yang memegang kendali atas proses produksi, pengaturan, pendistribusian, pensirkulasian, dan pengoperasian sistem serta terdapat sistem kuasa atau relasi kuasa yang mengukuhkan sistem itu sendiri. Prosedur-prosedur tersebut kemudian disebut sebagai *fundamental codes of cultures* yang mewakili dimensi “nalar” dan relasi kuasa mewakili dimensi “politis” (<http://www.nuraminsaleh.com/2012/10/himpunan-mahasiswa-islam-di-era-kekinian.html>).

Saleh, (2006) menambahkan, ketika sistem pengetahuan dengan *fundamental codes of cultures* dan relasi kuasa yang dimilikinya sudah

demikian eksis dan tidak ada perlawanan terhadapnya, maka anggota HMI saat ini sesungguhnya tidak lebih dari robot-robot yang digerakkan secara otomatis oleh *fundamental codes of cultures* dan relasi kuasa. Ia dideterminasi cara berpikir dan tindakannya oleh *fundamental codes of cultures* dan relasi kuasa tersebut. Anggota HMI tidak lebih sebagai pelanjut tradisi tanpa inovasi. Sebagai pelanjut dari senior-seniornya, maka wajar saja bila istilah-istilah seperti “bagaimana senior? apa perintahnya”, “adinda terserah senior saja” dan sebagainya menjadi cukup populer di HMI. Istilah-istilah tersebut, secara ekstrim menggambarkan hubungan *patron-client* (tuan-hamba) antara senior (alumni) dan anggota HMI (<http://www.nuraminsaleh.com/2012/10/himpunan-mahasiswa-islam-di-era-kekinian.html>).

Menurut Koesmono (2005), adanya budaya organisasi yang berwujud sebagai norma yang diakui kebenarannya dan diakui bersama, akan membentuk kepribadian seseorang sesuai dengan lingkungannya yang mengarah pada sikap dan perilaku yang positif. Oleh karena itu budaya organisasi harus senantiasa berubah sesuai dengan lingkungan, namun tidak mengurangi unsur budaya yang ada di dalamnya. Sikap pelanjut tradisi yang dijelaskan pada paragraf sebelumnya bukan merupakan budaya organisasi yang patut untuk di lanjutkan. Akan tetapi perlu untuk di perbaiki dan diluruskan sebagaimana tujuan awal ditetapkan.

Robbins (1994) berpendapat bahwa, budaya organisasi merupakan salah satu faktor internal yang dapat memengaruhi efektivitas atau pencapaian tujuan organisasi. Dimana budaya organisasi ini berkaitan erat dengan perilaku sumber daya manusia, karena menyangkut sistem nilai, norma atau aturan yang ada dalam organisasi. Norma-norma atau aturan yang ada tersebut mengikat dan mengarahkan perilaku individu, sehingga perilaku individu tersebut mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi bisa berpengaruh terhadap efektivitas sebuah organisasi.

Sutrisno (2010), menyatakan bahwa aspek atau ancangan dalam efektivitas organisasi digunakan atas dasar realita bahwa setiap organisasi dalam mencapai tujuannya selalu menggunakan perilaku manusia sebagai alatnya. Karena manusialah suatu organisasi dapat efektif, tetapi faktor manusia juga organisasi menjadi tidak efektif. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa perilaku anggota organisasi sangat dinamis dan harapan yang menyertainya belum terlaksana sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Hal ini dikhawatirkan akan menyebabkan organisasi tersebut cenderung tidak efektif dalam usaha pencapaian tujuannya.

Menurut Cameron & Whetten dalam Sutrisno (2010), terdapat tiga alasan teoritis, empiris dan praktis mengapa efektivitas organisasi secara konsisten perlu untuk diteliti meskipun sulit diidentifikasi :

1. Konsep efektivitas organisasional secara teoritis terletak pada semua model organisasional. Konsep ini tertanam dalam bahasa akademik maupun manajerial.

2. Efektivitas secara empiris berfungsi sebagai variabel penting dalam kegiatan riset dan konsep penting dalam penafsiran fenomena organisasional.
3. Manusia sebagai individu dihadapkan dengan kebutuhan untuk membuat *judgments* tentang kinerja berbagai organisasi.

Seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan segala bidang di dunia, memaksa organisasi untuk terus berkembang sesuai dengan perubahan yang ada. Hal ini dikarenakan keberadaan sebuah organisasi tidak akan selamanya tetap (*statis*) melainkan akan mengalami perubahan, baik berupa perkembangan ataupun pengurangan. Dan perubahan ini akan mempunyai dampak pada perubahan budaya yang ada didalamnya (Mohyi, 2012). Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota dan kelompok dalam organisasi. Perilaku tersebut dapat berpengaruh juga pada pencapaian prestasi individu tersebut, sekaligus berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

Mempelajari budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan perilaku (*behavioral*) merupakan salah satu dari kajian ilmu Psikologi Industri dan Organisasi yang mana menekankan pada perilaku manusia atau orang di dalam organisasi. Menurut Wibowo (2013), perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Karena dalam kehidupan organisasi orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi, dan dikembangkan. Dengan kata lain, perilaku organisasi adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu

organisasi. Selain itu perilaku organisasi pada hakikatnya adalah merupakan bidang studi lintas disiplin yang mempelajari tentang bagaimana memperbaiki sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi sehingga dapat memberikan kontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amah, Edwinah (2012), menyimpulkan bahwa budaya perusahaan atau organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi. Misi organisasi harus dibagikan kepada karyawan atau anggota organisasi untuk memungkinkan mereka berkontribusi secara efektif pada pencapaian tujuan organisasi. Karyawan juga harus terlibat dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam isu-isu yang berkaitan dengan mereka, karena hal ini akan membuat mereka berkomitmen untuk pencapaian keputusan yang diambil tersebut. Selain itu nilai-nilai organisasi harus dibagikan kepada karyawan karena akan memungkinkan mereka untuk bertindak demi kepentingan organisasi.

Hasil temuan Defrizal & Mashur, D. (2009), budaya organisasi cukup berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Puskesmas di Kecamatan Sungai Apit. Pengaruhnya sebesar 32,9% dari faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi merupakan sumbangan dari budaya organisasi. Untuk itu terdapat pengaruh dari pimpinan dalam mengawasi terbentuknya budaya kerja di suatu organisasi. Memberikan arahan, motivasi, disiplin kerja, disiplin berperilaku dan disiplin dalam bersikap akan membentuk budaya yang positif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang berupa nilai, norma

dan keyakinan akan mengarahkan para pegawai pada tujuan yang sama dalam usahanya mengatasi masalah internal dan eksternal organisasi. Karena itu pegawai atau anggota harus memiliki pemahaman dan pengembangan terhadap budaya organisasi yang baik

Berkaitan dengan perubahan tersebut, efektifitas organisasi bisa menjadi salah satu alasan mengapa organisasi harus berkembang seiring berjalannya waktu. Efektifitas organisasi dapat diartikan sebagai tingkat ketepatan suatu organisasi dalam mencapai tujuan (sasaran) atau sesuatu yang diinginkan dengan aktivitasnya memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya yang ada (Mohyi, 2012). Dalam buku *Organisation Theory; Structure, Design, and Application*, Robbins (1994) menjelaskan bahwa efektifitas dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan tersebut mencerminkan konstituensi strategis, minat mengevaluasi dan tingkat kehidupan organisasi (Indrawijaya, 2010).

Dalam totalitas kehidupan bangsa Indonesia, maka HMI adalah organisasi yang menjadikan Islam sebagai sumber nilai. Motivasi dan inspirasi bahwa HMI berstatus sebagai organisasi mahasiswa, berfungsi sebagai organisasi perkaderan dan yang mempunyai kedalaman spiritual dan takwa kepada Allah SWT. Tujuan berdirinya HMI adalah sesuai yang dirumuskan dalam pasal 4. AD dan ART HMI yaitu; terbinanya insan akademis, pencipta, pengabdian yang bernafaskan Islam dan bertanggung

jawab atas terwujudnya masyarakat yang adil makmur yang di ridhoi oleh Allah SWT (<https://mahasiswainfo.wordpress.com/>).

HMI Cabang Malang merupakan cabang terbesar se-Jawa Timur, yaitu sejumlah 53 komisariat. Pada periode 2015/2016 terdapat 67 orang pengurus yang menjabat di HMI Cabang Malang. Yang mana mereka adalah para mahasiswa pilihan dari berbagai kampus atau perguruan tinggi di Kota Malang.

HMI merupakan organisasi yang bergerak aktif dan dinamis. Para anggotanya aktif dalam kegiatan dan dalam hal menyampaikan pemikirannya melalui forum diskusi-diskusi. Padahal jika ditinjau lebih dekat, para anggota organisasi tidak selalu saling bertemu atau tidak memiliki hubungan langsung tatap muka. Akan tetapi mereka diikat oleh tujuan yang sama, yang dikemas dalam sebuah tujuan, visi dan misi organisasi. Sehingga kebersamaan dan solidaritas antar anggota HMI tidak dapat diragukan lagi dan dapat dibuktikan pada kinerja maupun keaktifan para kadernya dalam mengikuti kegiatan-kegiatan HMI di tingkat Cabang, Daerah maupun Pusat.

Sebagian besar mahasiswa di Perguruan Tinggi terlibat dalam organisasi. Keterlibatan ini dapat memberi pengalaman dan juga kesempatan untuk menjalin hubungan dengan mahasiswa lain, sehingga dari interaksi tersebut mereka dapat menciptakan hubungan yang saling menguntungkan. Partisipasi dalam kegiatan organisasi kemahasiswaan dan eksistensi dalam berorganisasi diharapkan dapat mengembangkan wawasan, kepribadian dan keterampilan mahasiswa seperti keterampilan dalam menghadapi dunia

sosialnya, serta mendukung dan melengapi pencapaian tujuan secara akademik dan non-akademik, (Mulyanafi, 2013). Dalam sumber yang sama, menurut Robbins organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif berkesinambungan untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan.

Berorganisasi di usia yang masih muda, pada dasarnya merupakan langkah tepat untuk mempersiapkan masa depan menjadi terarah dan jelas. Karena seseorang yang berorganisasi, maka dia memiliki peluang untuk mewujudkan fitrah kemanusiaannya yang merdeka, berkehendak untuk tumbuh dan saling memberi dengan yang lainnya (HMI Malang, 2008).

Menurut Miftahudin (Mulyanafi, 2013), pengalaman berorganisasi memberikan bekal kepada lulusan perguruan tinggi dalam berbagai hal, antara lain; 1) kemampuan berinteraksi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan berpikir logis-sistematis, kemampuan menyampaikan gagasan di muka umum, 2) kemampuan melaksanakan fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi, kemampuan memimpin, serta kemampuan memecahkan permasalahan. Seorang yang aktif berorganisasi saat memasuki dunia kerja kan lebih tanggap, terampil, cekatan, dan mampu menyesuaikan keadaan. Mahasiswa yang tidak aktif dalam organisasi, maka ketika memasuki dunia kerja ia masih belum memiliki keterampilan-keterampilan tersebut.

Pentingnya mempelajari perilaku manusia sebagai sumber daya utama organisasi adalah bagaimana mengarahkan tindakan atau perilaku individu dalam mencapai tujuan, visi dan misi organisasi secara tepat. Tanpa mengesampingkan aspek kemanusiaan, penelitian yang menggunakan pendekatan perilaku ini sangat penting dilakukan untuk memahami bentuk perilaku individu dalam organisasi yang mencerminkan jati diri organisasi yang tercermin dalam sebuah budaya organisasi yang mengarahkan organisasi kepada tujuannya dengan tepat. Berdasarkan aparan fakta maupun teori yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul, “Peran Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi di HMI Cabang Kota Malang”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang, maka rumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah;

1. Bagaimana tingkat efektivitas organisasi pada HMI Cabang Kota Malang?
2. Bagaimana tingkat budaya organisasi pada HMI Cabang Kota Malang?
3. Bagaimanakah peran budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi dalam organisasi HMI Cabang Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tingkat efektivitas organisasi di HMI Cabang Kota Malang
2. Untuk mengetahui tingkat budaya organisasi di HMI Cabang Kota Malang
3. Untuk mengetahui peran budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi di HMI Cabang Kota Malang

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberi manfaat pada berbagai ranah akademisi dan praktisi dalam usaha pengembangan keilmuan Psikologi Industri dan Organisasi, diantaranya:

1. Manfaat bagi ilmu pengetahuan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mewarnai ragam temuan dalam keilmuan Psikologi Industri dan Organisasi, karena fakta atau fenomena dalam penelitian ini perlu dikaji lebih dalam menggunakan pendekatan *behavioral* atau yang menekankan pada aspek perilaku manusia dalam organisasi. Sehingga kedepannya banyak penelitian yang mengembangkan penelitian terkait tema.

2. Manfaat bagi mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa baru maupun calon mahasiswa baru supaya mereka belajar untuk berorganisasi sejak dini. Karena berorganisasi sangatlah penting bagi kehidupan manusia untuk bekal di masa depan.

3. Manfaat bagi organisasi terkait

Setiap organisasi memiliki tujuan dalam visi-misinya yang itulah yang membawa organisasi dalam prestasinya. Budaya organisasi yang baik adalah yang senantiasa berubah sesuai dengan perkembangan dan budaya organisasi yang baik dan tepat dapat mempermudah dalam mencapai tujuan organisasinya. Dalam usaha mencapai tujuan utama organisasi atau kelompok, kebijakan-kebijakan dalam organisasi sangat diperlukan. Misalnya untuk merekrut anggota baru yang memiliki motivasi dan kemampuan berorganisasi yang baik, sehingga dapat mendorong kemajuan dan menaikkan kualitas organisasi itu sendiri. Selain itu memberikan pemahaman dan penanaman nilai-nilai budaya Latihan Kader guna memberikan wawasan yang sama kepada tiap anggota barunya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Efektivitas Organisasi

1. Pengertian Efektivitas Organisasi

Keberhasilan dalam organisasi dapat diukur dari seberapa efektif perjalanan dan perkembangan organisasi tersebut. Sehingga efektifitas organisasi memiliki definisi yang sangat luas. Dalam bidang pemasaran, efektifitas berkaitan dengan kemampuan manajer untuk meningkatkan pendapatan dan pangsa pasarnya. Sedangkan menurut konsep manajemen produksi dan operasional membantu merencanakan proses produksi yang efisien. Terdapat definisi yang berbeda pula dalam ranah manajemen sumberdaya manusia, efektivitas organisasi terjadi apabila kepuasan tenaga kerja mengalami peningkatan (Siswanto & Sucipto, 2008). Dari sinilah banyak tokoh yang mendefinisikan efektifitas organisasi yang ditinjau dari berbagai perspektif.

Soetopo (2012) menjelaskan bahwa efektivitas atau keefektifan adalah ketepatan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara itu yang dimaksud dengan keefektifan organisasi adalah ketepatan sasaran suatu proses yang terjadi pada lembaga formal yang menyelenggarakan suatu kerjasama dengan komponen-komponen yang saling dikoordinasikan

untuk mencapai tujuan. Sehingga keefektifan tidak bisa dipandang dari sisi keberhasilan pencapaian tujuan saja, tetapi juga dipandang dari proses yang dialami seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan dan sistem komunikasi yang diterapkan pemimpinnya.

Gibson dalam Sahmawi (2013) mendefinisikan efektivitas adalah sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuannya, lebih lanjut menjelaskan untuk memahami konsep efektivitas organisasi perlu mengetahui perspektif efektivitas sebagai tingkat unit analisis dalam suatu organisasi sebagai berikut:

- a. Efektivitas organisasi individual, yaitu tingkat yang paling dasar yang menentukan pada kinerja tugas diri individu tertentu dalam organisasi.
- b. Efektivitas kelompok yaitu kontribusi efektivitas individu dalam mengerjakan suatu kegiatan tertentu.
- c. Efektivitas organisasi, yaitu keseluruhan kinerja individu maupun kelompok yang secara sinergi pada suatu ukuran prestasi tertentu.

Gibson dalam Sahmawi (2013) juga menjelaskan bahwa, konsep efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Konsep efektivitas ini oleh para ahli belum ada keseragaman pandangan dan hal tersebut dikarenakan sudut pandang yang dilakukan dengan pendekatan disiplin yang berbeda, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula di dalam pengukurannya.

Gibson, dkk, (1985) sendiri menjelaskan bahwa, organisasi terdiri dari individu dan kelompok, sehingga keefektifan organisasi adalah fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Akan tetapi keefektifan ini melebihi jumlah keefektifan individu dan kelompok. Organisasi dapat memperoleh tingkat prestasi yang tinggi dibandingkan dengan jumlah prestasi masing-masing bagiannya. Sehingga keefektifan kelompok tergantung pada keefektifan individu dan keefektifan organisasi tergantung pada keefektifan kelompok.

Menurut Steers dalam Sutrisno (2010), pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba dan cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumberdaya manusia. Dalam penelitian mengenai efektivitas organisasi, sumberdaya manusia dan perilaku manusia seharusnya selalu muncul menjadi fokus primer dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas seharusnya dimulai dengan meneliti perilaku manusia di tempat kerja.

Steers (1977) dalam Sutrisno (2010), juga menjelaskan bahwa yang terbaik dalam meneliti efektivitas ialah memerhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berkaitan yaitu, optimalisasi tujuan-tujuan, perspektif sistem dan tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Yang ketiga konsep ini akan menjadi sebuah acuan yang digunakan untuk mengukur variabel efektivitas organisasi.

Sutrisno (2010) menambahkan, pengikut ancangan efektivitas multivariat berpendapat bahwa, yang disebut dengan efektivitas organisasi

ditandai oleh beberapa variabel penting sebagai indikator yang secara bersama-sama dianggap menentukan kesuksesan organisasional atau kelangsungan hidup perusahaan. Model integratif atau multifariasi ini pada umumnya lebih komprehensif dan mencoba untuk memperhitungkan proporsi yang lebih besar mengenai varian dalam efektivitas.

Selanjutnya Sutrisno (2010), menjelaskan keberhasilan organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas. Hal-hal yang perlu diperhatikan agar dapat mencapai efektivitas organisasi, baik jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria yang menjadi ukuran efektivitas organisasi yaitu, produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi, dan perkembangan.

Emitai, E dalam Sahmawi (2013) mengemukakan bahwa efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Masih dari sumber yang sama Komaruddin (1994) juga mengungkapkan efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M., (2007) mengatakan bidang perilaku organisasi berfokus pada tingkat analisis yang disajikan dalam, (1) individu, (2) kelompok dan (3) organisasi. Para ahli teori dan peneliti perilaku organisasi telah mengumpulkan segudang informasi mengenai masing-masing tingkat tersebut. Ketiga tingkat analisis tersebut

juga bersinggungan dengan tiga tingkat dari tanggung jawab manajerial. Ini berarti manajer bertanggung jawab atas efektivitas individu, kelompok dan organisasi itu sendiri.

Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan, secara garis besar efektivitas organisasi dapat diartikan sebagai kumpulan dari berbagai berbagai kegiatan atau aktivitas individu dalam suatu organisasi yang tersusun secara sistematis dan tepat disertai dengan terpenuhinya sistem serta fasilitas yang dibutuhkan, sehingga diharapkan seluruh anggota organisasi mampu bekerja dengan tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disetujui bersama.

2. Dimensi Efektifitas Organisasi

Terdapat beberapa macam indikator atau kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Campbell dalam Sutrisno (2010) mengatakan terdapat 21 kriteria untuk mengukur efektivitas:

- a. Efektivitas keseluruhan, yaitu sejauh mana organisasi melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuannya.
- b. Kualitas, yaitu kualitas jasa atau produk utama yang dihasilkan oleh organisasi.
- c. Produktivitas, yaitu kuantitas atau volume produk atau jasa utama yang dihasilkan oleh organisasi.

- d. Kesiapsiagaan, yaitu penilaian menyeluruh mengenai kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan suatu tugas khusus dengan baik ketika diminta.
- e. Efisiensi, yaitu suatu rasio yang mencerminkan perbandingan beberapa aspek satuan prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi itu.
- f. Laba, merupakan penghasilan atas penanaman modal yang digunakan untuk menjalankan organisasi dilihat dari segi pemilik.
- g. Pertumbuhan, yaitu pertumbuhan hal-hal seperti tenaga kerja, fasilitas pabrik, laba dan penemuan baru.
- h. Pemanfaatan lingkungan, yaitu sejauh mana organisasi dengan sukses berinteraksi dengan lingkungannya yaitu, dapat memperoleh sumberdaya yang langka yang diperlukan untuk operasi secara efektif.
- i. Stabilitas, yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumberdaya sepanjang waktu, khususnya dalam periode-periode sulit.
- j. Perputaran atau keluar masuknya karyawan.
- k. Absenteisme, yaitu banyaknya kemangkiran kerja.
- l. Kecelakaan, yaitu banyaknya kecelakaan dalam pekerjaan yang mengakibatkan kerugian waktu untuk turun mesin atau waktu perbaikan.
- m. Semangat kerja, yaitu kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

- n. Motivasi, yaitu kekuatan atau dorongan seseorang untuk melibatkan dirinya dalam kegiatan yang diarahkan pada sasaran atau tujuan dalam pekerjaan.
- o. Kepuasan, yaitu tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- p. Internalisasi tujuan organisasi, yaitu diterimanya tujuan-tujuan organisasi oleh setiap orang dalam unit-unit organisasi.
- q. Konflik kohesi, yaitu dimensi kohesi yang merujuk pada perasaan saling suka satu sama lain, kerja sama, berkomunikasi penuh dan terbuka. Sedangkan dimensi konflik yang merujuk pada perselisihan dalam bentuk kata-kata, fisik, koordinasi jelek dan komunikasi yang tidak efektif.
- r. Fleksibilitas adaptasi, yaitu kemampuan suatu organisasi untuk mengubah standar prosedur operasi dalam menanggapi tantangan lingkungan untuk mencegah terjadinya kebekuan dalam menghadapi rangsangan lingkungan.
- s. Penilaian pihak luar, yaitu penilaian terhadap unit-unit organisasi dari seseorang atau lembaga dalam lingkungannya yang menaruh kepentingan.
- t. Iklim, merupakan lingkungan di dalam organisasi.
- u. Kualitas kehidupan kerja, yaitu kualitas yang berhubungan dengan karyawan dengan lingkungan kerjanya.

Robbins (1990) dalam Mohyi (2012), mengklasifikasikan empat pendekatan dalam mempelajari efektifitas organisasi, yaitu:

a. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*The Goal Attainment Approach*)

Pendekatan ini menunjukkan bahwa suatu efektifitas organisasi dinilai lebih pada kaitannya dengan tujuan akhir daripada dengan prosesnya (jadi dalam hal ini para pelaku organisasi mengetahui apa sebenarnya tujuan akhir dari organisasi, adanya *shared value* yang di sosialisasikan dengan baik dari individu yang satu terhadap individu yang lain dalam suatu organisasi). Kriteria yang umum digunakan dalam pendekatan ini adalah maksimasi laba. Dengan demikian asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini seluruh kriteria yang digunakan harus dapat diukur (*measurable*).

b. Pendekatan Sistem (*The System Approach*)

Pendekatan ini tidak menekankan pada tujuan akhir tetapi memasukkan seluruh kriteria dalam satu elemen dan masing-masing akan saling berinteraksi. Pendekatan sistem ini menekankan pada kelangsungan hidup organisasi untuk jangka waktu panjang.

c. Pendekatan Konstituen Strategis (*The Strategic-Constituencies*)

Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat memuaskan keinginan para konstituen dalam lingkungannya. Masing-masing konstituen tersebut mempunyai keinginan yang berbeda-beda. Karena itu diperlukan budaya organisasi yang baik agar keinginan konstituen dapat terlaksana, budaya organisasi yang

diketahui dan dipahami oleh setiap pelaku organisasi, sehingga dalam melakukan setiap tugas dan kewenangan selalu berpegang kepada budaya organisasi yang ada. Pemilik berkeinginan untuk memperoleh *return on investment* yang tinggi, karyawan akan menginginkan kompensasi yang memadai, pelanggan menginginkan kemampuan membayar hutang, demikian juga dengan pihak-pihak lainnya akan mempunyai keinginan yang unik.

d. Pendekatan nilai-nilai persaingan (*The Competing-Value Approach*)

Pendekatan ini menawarkan suatu kerangka yang lebih integrative dan lebih variatif, karena kriteria yang dipilih dan digunakan tergantung pada posisi dan kepentingan masing-masing dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan tingkat variatif yang relative tinggi, maka terdapat tiga perangkat dasar nilai-nilai, yaitu: 1) fleksibilitas versus pengendalian, 2) manusia versus organisasi, 3) proses versus tujuan akhir. Berdasarkan tiga perangkat dasar tersebut dapat digambarkan empat model nilai-nilai efektivitas, yaitu *human rational model*, *open system model*, *rational goal*.

Steers dalam Sutrisno (2010) juga menyatakan bahwa, yang terbaik dalam meneliti efektivitas organisasi ialah memerlihatkan secara serempak tiga buah konsep yang saling berkaitan. Ketiga konsep ini menjadi dimensi atau aspek yang digunakan untuk acuan dalam meneliti efektivitas, ketiga konsep tersebut yaitu;

a. Optimalisasi tujuan-tujuan.

Efektivitas organisasi dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan-tujuan yang layak dicapai yang satu sama lain saling berkaitan. Untuk mempelajari efektivitas organisasi, maka sebagian besar ancangan bertumpu pada tingkat pencapaian tujuan organisasi. Selain itu menurut Etzioni dalam Liestyodono (2004), tingkat keberhasilan pencapaian tujuan sebagai kriteria efektivitas organisasi merupakan ancangan pendekatan rasional yang paling andal untuk menganalisis mutu perilaku organisasi.

b. Perspektif sistem.

Maksudnya adalah menggunakan sistem terbuka, yaitu pandangan terhadap organisasi yang saling berhubungan dengan lingkungannya. Dengan ancangan ini perhatian lebih diarahkan pada persoalan-persoalan mengenai saling hubungan, struktur dan saling ketergantungan satu sama lain. Liestyodono (2004) juga menjelaskan bahwa perspektif sistem memandang organisasi sebagai satu kesatuan dari berbagai unsur yang saling berhubungan secara fungsional untuk mencapai tujuannya. Aspek ini mencoba menilai efektivitas organisasi dari segi sejauh mana unsur-unsur dalam organisasi itu dapat berfungsi secara optimal.

c. Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi.

Ancangan ini digunakan atas dasar realitanya bahwa tiap organisasi dalam mencapai tujuannya selalu menggunakan perilaku manusia sebagai alatnya. Karena manusialah suatu organisasi dapat efektif, tetapi faktor

manusianya organisasi menjadi tidak efektif. Liestyodono (2004) berpendapat bahwa, beberapa aspek tingkah laku organisasi yang menjadi perhatian utama dalam penentuan kriteria efektivitas, antara lain perbedaan individu dan keragaman kemampuan orang-orang dalam organisasi, kemampuan manajerial dalam mengelola perilaku orang dalam organisasi dan nilai-nilai yang menjadi acuan individu dalam organisasi sekaligus menentukan keseluruhan perilaku dan tindakannya.

3. Faktor yang memengaruhi Efektivitas Organisasi

Robbins (1994) berpendapat efektivitas organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dimana faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi dua yaitu;

a. Faktor internal

1) Struktur organisasi dan teknologi yang digunakan

Struktur organisasi dan teknologi sangat berpengaruh terhadap efektif atau tidaknya suatu organisasi, yaitu tepat tidaknya susunan/struktur organisasi dan penggunaan teknologinya, dihubungkan dengan tujuan, beberapa organisasi, jumlah dan kualitas personal serta fasilitas yang ada.

2) Kualitas dan perilaku sumberdaya manusia

Yang dimaksud dengan kualitas disini adalah kemampuan baik pengetahuan maupun keterampilan yang dimiliki oleh individu. Perilaku disini adalah prestasi, keinginan maupun tindakan individu

dalam organisasi. Kualitas sumberdaya individu yang dimiliki organisasi akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi tersebut.

3) Budaya yang ada dalam organisasi

Budaya organisasi ini berkaitan erat dengan perilaku sumber daya manusia, karena menyangkut sistem nilai, norma atau aturan yang ada dalam organisasi. Norma-norma atau aturan yang ada tersebut mengikat dan mengarahkan perilaku individu, sehingga perilaku individu tersebut mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu budaya organisasi bisa berpengaruh terhadap efektivitas sebuah organisasi.

4) Kebijakan

Semakin tepat kebijakan yang diambil dan makin baik praktik atau aktifitas manajerialnya, maka akan semakin efektif organisasi dalam mencapai tujuannya.

b. Faktor eksternal

1) Kondisi ekonomi

2) Kebijakan pemerintah

3) Politik

4) Social

5) Budaya

6) Tuntutan segmen pasar

B. Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut pandangan Antropologis, kebudayaan didefinisikan sebagai program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai, kepercayaan dan pilihan perilaku yang sama. Kebudayaan adalah pemahaman penting yang dianut oleh seluruh anggota dalam suatu masyarakat yang terdiri dari pola cara berpikir, merasa dan menanggapi. Pengertian tersebut adalah pengertian budaya secara umum, sedangkan pengertian budaya organisasi adalah lebih khusus dalam lingkup organisasi (Mohyi, 2012).

Mohyi (2012) mengungkapkan pengertian budaya organisasi sebagai sistem nilai, norma-norma atau aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota (karyawan) yang berpengaruh pada pola kerja serta pola manajemen organisasi.

Asal budaya sebagai variabel independen yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dapat ditelusuri kembali lebih dari 50 tahun yang lalu dengan gagasan pelebagaan (Hammonds, 2000). Pelebagaan beroperasi untuk menghasilkan pemahaman bersama di antara anggota tentang apa yang pantas dan fundamental bermakna tingkah laku. Organisasi sebagai lembaga cenderung memiliki mode diterima perilaku yang sebagian besar jelas. Budaya adalah kekuatan penting menentukan sikap dan praktik manajerial, dan tidak mempengaruhi praktek pengelolaan. Perbedaan budaya mungkin sering mempengaruhi harapan manajemen dan gaya. Dampak budaya dalam

organisasi menjadi semakin penting. Efek dapat menjadi positif, seperti dibuktikan dalam kasus Wal-Mart, UPS, dan South-West Airlines. Karyawan maskapai South West misalnya, sebenarnya menerima upah yang lebih rendah daripada rekan-rekan industri mereka untuk menjadi bagian dari 'menyenangkan' lingkungan kerja dibuat oleh orang-orang Barat (Amah, 2012).

Bateman dan Snell (1999) mengamati bahwa budaya perusahaan menyediakan kerangka kerja yang mengatur dan mengarahkan perilaku masyarakat pada pekerjaan. Perusahaan budaya berdampak perilaku individu tentang apa yang diperlukan untuk menjadi dalam performa yang baik dan mengarahkan perilaku yang sesuai untuk setiap keadaan. Budaya adalah kualitas penting dari organisasi yang sangat baik (Peters dan Waterman, 1982; Amah, 2006).

Menurut F.E Kast dan J.E. Rosenzweig (Mohyi, 2012), budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahman yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Nilai-nilai, ide-ide dan kepercayaan ini dianut oleh anggotanya dengan wujud alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda dan bahasa khusus.

Menurut Kilmann, dkk (1988) dalam Sutrisno (2010) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota dalam organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-

masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai tiap orang yang ada di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Edgar H. Schein (Mohyi, 2012) menjelaskan bahwa budaya adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang dapat ditemukan, terlihat atau dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai suatu pelajaran untuk mengatasi masalah-masalah dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan integritas internal, yang dikerjakan dengan cukup baik dengan pertimbangan yang valid serta kemudian dijadikan pegangan/pelajaran bagi anggota-anggota baru untuk mengadakan pengamatan, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan tersebut.

Menurut Gerald Graham yang dikutip oleh Adi Sujak dalam Mohyi (2012) bahwa, “Kultur organisasi adalah norma-norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Dari definisi tersebut mengandung arti bahwa orang yang berada dalam organisasi dapat membentuk kultur dan menjadi peran sentral. Kultur juga dapat dibentuk dari cara pengelolaan, pemahaman anggota terhadap misi organisasi dan pengembangan sikap anggota organisasi dalam rangka pencapaian misi organisasi.”

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2005) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Yaitu satu wujud yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan

dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Sehingga dari pengertian ini, budaya organisasi menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu, budaya organisasi diberikan kepada karyawan atau anggota baru melalui sosialisasi, budaya mempengaruhi perilaku di tempat kerja dan akhirnya budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda dan bervariasi terkait dengan pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Keith Davis dan John W. Newstrom (1989) dalam Mangkunegoro (2005) mengemukakan bahwa, budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, keyakinan, nilai dan norma yang diakui secara bersama oleh anggotanya. Dari referensi yang sama, John R. Scermerhorn dan James G. Hunt (1991) mengemukakan bahwa, budaya organisasi merupakan sistem kepercayaan bersama dan nilai yang berkembang di dalam organisasi yang mengatur perilaku dari anggota-anggotanya.

Creemers dan Reynolds (1993) dalam Soetopo (2012) menyatakan bahwa, budaya organisasi adalah pola dari perilaku dan harapan yang diakui secara bersama oleh anggota organisasi. Masih dari sumber yang sama Sonhadji (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi. Greenberg dan Baron (1995), menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap individu dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku dalam organisasinya Sutrisno (2010).

Budaya organisasi menurut Robbins dalam Sopiah (2008) mengatakan bahwa, budaya organisasi mengacu kesuatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan antara satu budaya dengan lainnya. Dari sumber yang sama, Robbins (1994) memberi pengertian budaya organisasi antara lain sebagai;

- a. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi,
- b. Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan,
- c. Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu,
- d. Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.

Proses terbentuknya budaya organisasi ditentukan oleh beberapa hal yakni:

- a. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi

- c. Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan-karyawan lainnya karena keberhasilan.
- d. Upacara-upacara, acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawannya.
- e. *Network*, jaringan komunikasi informal dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai organisasi.

Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya ini akan mempengaruhi kriteria yang akan digunakan dalam memperkerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak akan menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima atau tidak. Manajemen puncak juga menentukan cara karyawan mengalami sosialisasi, baik dalam hal mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi, maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode sosialisasi.

Berdasarkan penjelasan mengenai budaya organisasi yang telah dijelaskan, dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan atribut atau pola asumsi dasar yang melekat pada suatu organisasi dalam bentuk kepercayaan, nilai, norma, dan etika yang dianut, diyakini dan diamalkan bersama oleh seluruh anggota organisasi yang mana budaya ini dapat memengaruhi perilaku dan kinerja anggota dalam organisasi. Oleh sebab itu budaya dalam organisasi dapat diperkenalkan dan dipelajari oleh seluruh anggota baru organisasi yang diharapkan atribut budaya dapat masuk dalam diri anggotanya.

2. Tingkatan Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi terdapat beberapa tingkatan budaya organisasi. Dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi (dasar). Dalam Mohyi (1999), apabila disusun dalam sebuah skema bertingkat, tingkatan organisasi meliputi;

a) Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku dan fisik adalah manifestasi nyata dari budaya organisasi.

b) Perspektif

Perspektif merupakan aturan-aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu seperti, cara untuk menyelesaikan permasalahan dan bagaimana anggota organisasi membaca situasi.

c) Nilai

Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada di dalam organisasi.

d) Asumsi

Asumsi merupakan keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan tentang hubungan mereka dengan orang lain serta tentang hakikat organisasi mereka.

3. Pentingnya Budaya Organisasi

Menurut Mohyi (2012), budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku anggota atau individu dan kelompok di dalam organisasi, pada hal perilaku individu ini berpengaruh pula terhadap pencapaian prestasi individu tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap efektif atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang dikatakan kuat apabila, nilai-nilai, sikap dan kepercayaan bersama tersebut dapat dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sedangkan budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota/karyawan terhadap nilai-nilai, kepercayaan dan sikap bersama yang biasa dilakukan dan disepakati. Oleh karena itu budaya organisasi yang kuat dapat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal:

- a. Memudahkan koordinasi aktivitas yang kuat dalam organisasi.
- b. Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu dengan anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
- c. Terciptanya keharmonisan hubungan dan kerjasama antar karyawan/anggota, sehingga motivasi kerja akan meningkat.
- d. Kelancaran aktivitas organisasi dan meningkatnya prestasi/efektifitas organisasi.
- e. Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah.

4. Dimensi Budaya Organisasi

Denison (1995) dalam Sobirin (2007) mengemukakan bahwa terdapat cara lain untuk mengklasifikasikan dimensi budaya organisasi yang langsung dikaitkan dengan efektifitas organisasi. Dimensi tersebut yaitu ;

- a) *Involvement* (keterlibatan) adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
- b) *Consistency* (kemantapan) adalah menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
- c) *Adaptability* (penyesuaian) adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
- d) *Mission* (tujuan) adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Budaya organisasi merupakan komponen yang abstrak, namun budaya organisasi memiliki dimensi yang dapat diukur menggunakan alat ukur skala. Skala pengukuran variabel budaya organisasi ini akan mengukur dimensi dengan karakteristik; inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah yang diinginkan organisasi, kerjasama antar unit, dukungan manajemen, kontrol, identitas dalam organisasi, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi yang digunakan dalam organisasi (Mohyi, 2012).

Stephen P. Robins berdasarkan pendapat George G. Gordon dan M. W. Commins dalam Mohyi (2012), mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya organisasi;

a) *Individual Iniatif* (Inisiatif Individu)

Inisiatif individu yang dimaksud dalam pengertian ini adalah tingkat kreativitas inisiatif atau ketidaktergantungan (independensi) individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi.

b) *Risk Tolerance* (Toleransi terhadap tindakan beresiko)

Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana para karyawan (anggota pegawai) dianjurkan berinovasi dan berani mengambil resiko.

c) *Direction* (Arah)

Yaitu arah yang diinginkan organisasi dengan menciptakan atau menentukan tujuan atau sasaran secara jelas dengan harapan untuk mencapai prestasi.

d) *Integration*

Yaitu tingkat kerja sama antar unit atau sejauh mana organisasi yang dilakukan untuk mendorong unit-unit atau bagian-bagian dalam organisasi agar bekerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

e) *Management Support*

Yaitu tingkat dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para manajer memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap para bawahannya.

f) *Control* (Mengendalikan)

Yaitu aturan-aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan pada pemimpin organisasi dalam mengendalikan perilaku para bawahannya.

g) *Identity* (Identitas)

Yaitu tingkat rasa bangga dari tiap individu atau sejauh mana para anggota (karyawan) organisasi yang bersangkutan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dari pada dengan kelompok kerja tertentu ataupun dengan bidang keahlian profesional yang dimilikinya.

h) *Reward System* (Sistem Imbalan)

Yaitu tingkat alokasi imbalan (kompensasi) yang diberikan kepada para pegawai (anggota) yang didasarkan atau kriteria prestasinya, bukan didasarkan atas sistem senioritas, pilih kasih dan sebagainya.

i) *Conflict Tolerance* (Toleransi Konflik)

Yang dimaksud dengan toleransi konflik adalah, sejauh mana tingkatan dorongan terhadap pegawai untuk menemukan konflik dan kritik secara terbuka.

j) *Communication Pattern* (Pola Komunikasi)

Pola-pola komunikasi yang ada dalam organisasi atau sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki (tingkatan) kewenangan yang formal.

Richard M. Steers dalam Mohyi (2012), juga menguraikan dimensi-dimensi budaya organisasi terdiri dari:

a) Struktur Tugas

Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas yang dilakukan oleh organisasi.

b) Hubungan Imbalan Hukum

Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme dan seterusnya.

c) Tekanan pada Prestasi

Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi karya organisasi.

d) Sentralisasi Keputusan

Batasan keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.

e) Keamanan versus Resiko

Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.

f) Status dan Semangat

Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang baik.

g) Pengakuan dan Umpan Balik

Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.

h) Keterbukaan versus Ketertutupan

Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.

i) **Kompetensi dan Keluwesan Organisasi secara Umum**

Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuan dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas baru dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja (anggota) sebelum masalah menjadi gawat.

5. Budaya Organisasi yang Kuat dan Lemah

a) **Budaya Organisasi Kuat**

Budaya organisasi yang kuat adalah suatu budaya organisasi dimana nilai-nilai inti yang ada dalam organisasi tersebut diterima bersama, dipahami, dipegang kuat (kukuh) dan diekspresikan dalam perilaku sehari-hari para pengelola dan anggota dari organisasi itu sendiri. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti yang ada dalam organisasi dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, maka akan semakin kuat budaya suatu organisasi. Selain itu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap sikap atau perilaku para pengelola maupun anggota organisasi, sehingga dapat membentuk suatu kekompakan, kesepakatan yang kuat akan tujuan organisasi, keterikatan, kesetiaan, komitmen yang tinggi pada organisasi yang pada akhirnya berpengaruh pula pada kinerja atau prestasi kerja pada organisasi tersebut (Mohyi, 2012).

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh

sebagian besar anggotanya. Budaya yang kuat dan positif juga sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Minner (1990), Robbins (1990) dalam Sutrisno (2010);

- 1) Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, terealisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak,
- 2) Perilaku-perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak,
- 3) Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi,
- 4) Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan,
- 5) Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi,
- 6) Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat rewarding,
- 7) Adanya koordinat, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan,
- 8) Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek; pengarahannya terhadap perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekankan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya,

9) Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

b) Budaya Organisasi Lemah

Robbins (1990), menjelaskan budaya organisasi yang lemah yaitu budaya organisasi yang nilai-nilai inti yang ada dalam organisasi tersebut tidak dipegang atau dianut secara kuat oleh pengelola dan anggotanya (Sutrisno, 2010). Amah (2012) juga menjelaskan bahwa, budaya ketidakjelasan dan ketidakpercayaan, bagaimanapun dapat memiliki efek negatif pada kinerja organisasi seperti baru-baru ini diamati pada Enron dan WorldCom. Dalam rangka mencapai tujuan mereka, organisasi didorong oleh jenis mereka sendiri, budaya yang dikenal sebagai 'perusahaan budaya', yang memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota.

C. Kaitan antara Budaya Organisasi dengan Efektifitas Organisasi

Berkaitan dengan masalah budaya dan efektivitas organisasi, Richard M, Steers dalam (Mohyi, 2012) mengatakan bahwa untuk memahami peranan budaya dalam efektivitas organisasi, dapat dengan membangun sebuah model hipotesis umum yang merinci hubungan diantara rangkaian variabel yang utama. Yaitu, struktur, teknologi, lingkungan luar, dan kebijakan praktek manajemen adalah faktor yang memiliki pengaruh penting atas iklim (budaya).

Selanjutnya dalam referensi yang sama, Steers menjelaskan bahwa bilamana budaya bermanfaat bagi kebutuhan individu (memperhatikan

kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka dapat diharapkan tingkah perilaku ke arah tujuan yang tinggi (menggunakan pendekatan behavioral). Sebaliknya jika, budaya yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan perkataan lain hasil akhir atau perilaku ditentukan oleh interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan.

Sutrisno (2010) menjelaskan bahwa jika budaya dapat dikelola dengan benar sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai yang tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang dapat mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Hasil penemuan yang dilakukan oleh Sahrul S. & Gunawan. (2013) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas organisasi. Besarnya odds ratio budaya terhadap efektivitas adalah sebesar 12,024, artinya perbandingan kemungkinan efektivitas dengan budaya kuat adalah sebesar 12,02 kali perbandingan efektivitas dengan budaya kuat.

Temuan lain oleh Defrizal & Mashur, D. (2009) menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi secara statistik bahwa, budaya organisasi cukup berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Puskesmas di Kecamatan Sungai Apit. Pengaruhnya sebesar 32,9% dari faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi merupakan sumbangan dari budaya organisasi. Untuk itu terdapat

pengaruh dari pimpinan dalam mengawasi terbentuknya budaya kerja di suatu organisasi. Memberikan arahan, motivasi, disiplin kerja, disiplin berperilaku dan disiplin dalam bersikap akan membentuk budaya yang positif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang berupa nilai, norma dan keyakinan akan mengarahkan para pegawai pada tujuan yang sama dalam usahanya mengatasi masalah internal dan eksternal organisasi. Karena itu pegawai harus memiliki pemahaman dan pengembangan terhadap budaya organisasi yang baik.

Penelitian yang dilakukan Deal et al. (1982) dalam Afifah, Maidin & Bahar (2013) mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Budaya organisasi berperan terhadap anggota organisasi dalam mengarahkan perilaku, memberi pengertian tujuan organisasi, dan membuat berpikiran positif terhadap organisasi. Luthans (2006) dalam Afifah, Maidin & Bahar (2013) juga menjelaskan bahwa budaya memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

Hartnell, C, A., Ou, A, Y., & Kinicki, A., (2011) banyak dari ilmu pengetahuan tentang budaya organisasi berasal dari disiplin ilmu antropologi (Geertz, 1973; Goodenough, 1971), sosiologis (Durkheim, 1965), dan sosial psikologis (Festinger, 1957; Kelley, 1971). (1979) wacana mani Pettigrew

pada organisasi wawasan budaya yang terintegrasi dari sosiologi dan antropologi untuk memacu minat budaya sebagai suatu fitur integral perilaku organisasi. Penelitian selanjutnya maju organisasi sastra budaya oleh elucidating bagaimana budaya dibuat, dipertahankan, dan disebarluaskan (Hatch, 1993; Nord, 1985; Schein, 2004; Siehl, 1985; Trice & Beyer, 1991).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap individu dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku dalam organisasinya Sutrisno (2010).

Berdasarkan penjelasan kaitan budaya organisasi dengan efektivitas organisasi, maka dapat dikatakan bahwa budaya yang ada dalam organisasi merupakan seperangkat aturan, nilai dan keyakinan yang ada dalam organisasi sebagai bentuk hubungan antara manusia dengan lingkungannya. Dan sebagai imbas dari perilaku yang dibentuk oleh budaya yang ada, dapat mengarahkan perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga efektivitas dalam organisasi dapat tercapai. Hal ini dapat dijelaskan menggunakan teori belajar sosial oleh Bandura.

Bandura dalam Alwisol (2009), menyatakan bahwa prinsip belajar cukup untuk menjelaskan dan meramalkan tingkah laku, prinsip tersebut harus memperhatikan dua fenomena penting yang diabaikan atau ditolak oleh paradigma behaviorisme.

Pertama, Bandura dalam Alwisol (2009), berpendapat bahwa manusia dapat berpikir dan mengatur tingkah lakunya sendiri, sehingga mereka bukan semata-mata bidak yang menjadi objek pengaruh dari lingkungannya. Sifat kausal bukan dimiliki sendirian oleh lingkungan, karena manusia dengan lingkungan saling memengaruhi.

Kedua, Bandura menyatakan bahwa banyak aspek fungsi kepribadian melibatkan interaksi individu satu dengan individu yang lain. Dampaknya, teori kepribadian yang memadai harus memperhitungkan konteks sosial di mana tingkah laku diperoleh dan dipelihara. Teori belajar sosial Bandura, didasarkan pada konsep saling menentukan, tanpa penguatan dan penagturan diri.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis biasanya merujuk pada hubungan maupun peran antar dua atau lebih variabel (Arikunto, 2005). Di dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah sebanyak dua variabel, yaitu efektifitas organisasi dan budaya organisasi yang akan memunculkan hipotesis bahwa terdapat peran yang positif antara budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi di HMI Cabang Kota Malang. Semakin tinggi nilai atau peran budaya organisasi, maka semakin tinggi pula efektivitas yang dicapai dalam organisasi. Sebaliknya, jika semakin rendah peran budaya organisasi, maka efektivitas organisasi juga akan rendah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Sebagaimana pendapat Arikunto (2006), penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dilakukan untuk memecahkan masalah dengan mempergunakan data empiris, yakni yang dapat disentuh oleh panca indra. Sehingga berdasarkan pengertian tersebut, penelitian ini berusaha untuk menjelaskan peran budaya organisasi (sebagai variabel bebas) dengan efektifitas organisasi (sebagai variabel terikatnya) berdasarkan kejadian yang tampak dan akan didapat data berupa angka yang dapat diolah menggunakan analisis statistika.

Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan wawancara dan mengumpulkan beberapa permasalahan terkait variabel bebas dari sumber internet dan buku yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi atau data awal berupa fenomena yang menjadi pijakan dalam penelitian ini. Kemudian menyusun skala terkait dengan variabel yang akan diteliti dan disesuaikan dengan kondisi dan keadaan organisasi serta anggota yang menjadi subyek penelitian.



Gambar 3.1

Model Peran Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi

B. Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu ;

1. Variabel Bebas (V_x) : Budaya Organisasi
2. Variabel Terikat (V_y) : Efektivitas Organisasi

C. Definisi Operasional

1. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi merupakan kumpulan dari berbagai kegiatan atau aktivitas individu dalam suatu organisasi yang tersusun secara sistematis dan tepat disertai dengan terpenuhinya sistem serta fasilitas yang dibutuhkan, sehingga diharapkan seluruh anggota organisasi mampu bekerja dengan tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disetujui bersama. Alat ukur yang digunakan dalam mengukur efektivitas organisasi adalah skal yang dikembangkan dari teori Streers (1977) dalam Mohyi (2012). Terpenuhinya beberapa kriteria akhir, kerangka kerja yang berdimensikan perhatian pada salah satu kriteria evaluasi menunjukkan sebuah organisasi telah mencapai efektivitas yang universal.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan atribut atau pola asumsi dasar yang melekat pada suatu organisasi seperti kepercayaan, nilai, norma dan etika yang dianut, diyakini dan diamankan bersama oleh seluruh anggota dalam organisasi yang mempunyai pengaruh terhadap perilaku dan kinerja anggota dalam organisasi. Budaya organisasi dapat diukur menggunakan pendekatan perilaku dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan teori yang dikemukakan Denison (1995) dalam Sobirin (2007), pengukuran dilakukan untuk melihat kuat atau lemahnya budaya yang ada dalam organisasi. Semakin kuat budaya dalam suatu organisasi, maka semakin baik organisasi tersebut.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah kelompok subyek yang harus memiliki karakteristik atau ciri-ciri yang sama dan yang membedakannya dari kelompok yang lain (Azwar, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus organisasi HMI Cabang Kota Malang periode 2015/2016, yaitu sejumlah 67 orang. Akan tetapi ketika penelitian dilakukan, terdapat 15 subyek dari populasi tidak dinyatakan aktif dalam organisasi, sehingga populasi dalam penelitian ini sebanyak 52 orang pengurus cabang.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi. Cara yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah pengambilan sampel *nonprobabilitas*. Dimana besarnya peluang anggota populasi tidak diketahui (Azwar, 2014). Sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan sampel penuh dengan acuan sebagai wakil populasi representatif. Menurut Arikunto (2005), jika jumlah populasi kurang dari 100, maka seluruhnya dijadikan sebagai subyek dalam penelitian. Populasi penelitian ini sejumlah 52 (<100), maka seluruh populasi yang ada dipakai sebagai sampel dalam penelitian.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara pengambilan data atau disebut dengan instrument. Instrument merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data Arikunto (2006). Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan bantuan wawancara dan alat ukur berupa skala penelitian (angket).

1. Instrument Pengumpulan Data

a) Wawancara

Teknik pengumpulan data wawancara adalah teknik pertama yang digunakan dalam penelitian ini. Wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara terstruktur. Herdiansyah (2015) menjelaskan bahwa, wawancara adalah suatu interaksi yang di dalamnya terdapat pertukaran atau *sharing*

aturan, tanggung jawab, perasaan dan kepercayaan, motif dan informasi. Wawancara adalah komunikasi dua arah, sehingga partisipan pun berhak mengajukan pertanyaan kepada peneliti dan begitu sebaliknya. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan tujuan untuk menggali informasi sebagai data awal untuk menangkap fenomena dalam organisasi HMI yang patut dan menarik untuk diteliti dengan menggunakan instrumen penelitian skala.

b) Skala

Skala merupakan instrumen kedua yang digunakan dalam penelitian ini. Skala yang digunakan dalam pengukuran penelitian ini adalah skala yang disusun sendiri oleh peneliti yang mengacu pada teori yang dikemukakan oleh tokoh. Untuk skala variabel efektivitas organisasi mengacu pada teori yang dikemukakan Steers (1977), sedangkan variabel budaya organisasi mengacu pada teori milik Denison (1995).

1) Skala Efektivitas Organisasi

Skala pengukuran efektivitas organisasi disusun berdasarkan tiga aspek yang dikemukakan oleh Steers (1977) yaitu, optimalisasi tujuan-tujuan perspektif sistem dan tekanan pada perilaku manusia dalam susunan organisasi. Skala terdiri dari 36 aitem, dalam bentuk pernyataan yang bersifat favorabel. Tabel 3.1 menjelaskan respon jawaban dari skala efektivitas organisasi.

Tabel 3.1

Respon dan Skor Aitem Efektivitas Organisasi

Respon	Skor aitem favorable
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Terdapat empat pilihan respon jawaban yaitu, Sangat Setuju (SS) dengan skor 4, Setuju (S) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1.

Adapun skala efektivitas organisasi, disusun berdasarkan teori dan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Steers (1977). Aspek yang ada kemudian diturunkan menjadi indikator perilaku sebagai acuan penyusunan skala. Aspek dan indikator tersebut disajikan dalam *blue print* pada tabel 3.2 berikut ini;

Tabel. 3.2

Blue Print Efektivitas Organisasi

Aspek	Indikator Perilaku	No. Sebaran	Jumlah
		aitem Favorable	
Optimalisasi Tujuan-tujuan	Memahami dengan baik sasaran resmi organisasi	1, 2, 19, 20	12
	Memahami dengan baik sasaran organisasi dalam jangka pendek	3, 4, 21, 22	
	Mampu meminimalisasi resiko yang terjadi	5, 6, 23, 24	
Perspektif Sistem	Masukan dari kekuatan luar organisasi	7, 8, 25, 26	12
	Proses yang dilakukan dalam organisasi	9, 10, 27, 28	
	Bentuk hasil dari aktivitas dalam organisasi	11, 12, 29, 30	
Tekanan pada Perilaku Manusia dalam Susunan Organisasi	Tingkat kemampuan dan keragaman SDM	13, 14, 31, 32	12
	Kemampuan bertanggung jawab terhadap tugas	15, 16, 33, 34	
	Keyakinan dan nilai individu untuk oranisasi	17, 18, 35, 36	
Total aitem			36

2) Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi disusun berdasarkan empat aspek yang dikemukakan oleh Denison (1995) yaitu, *involvement* (keterlibatan), *consistency* (kemantapan), *adaptability* (penyesuaian), dan *mission* (tujuan). Skala terdiri dari 48 aitem soal, berupa pernyataan yang bersifat favorabel. Tabel 3.3 berikut ini menyajikan pilihan respon jawaban yang disediakan untuk skala budaya organisasi;

Tabel 3.3

Respon dan Skor Aitem Budaya Organisasi

Respon	Skor aitem favorable
Sangat Sering (SS)	4
Sering (S)	3
Kadang-kadang (K)	2
Tidak Pernah (TP)	1

Terdapat empat pilihan respon jawaban yaitu, Sangat Sering (SS) dengan skor 4, Sering (S) skor 3, Kadang-kadang (K) skor 2, dan Tidak Pernah (TP) skor 1.

Adapun skala budaya organisasi disusun berdasarkan teori dan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Denison (1995), diidentifikasi kedalam bentuk indikator perilaku sebagai acuan penyusunan skala budaya organisasi. Aspek dan indikator tersebut disajikan dalam *blue print* pada tabel 3.4 berikut ini;

Tabel 3.4

Blueprint Budaya Organisasi

Aspek	Indikator Perilaku	No. Aitem	Jumlah
		Favorabel	
<i>Involvement</i> (Keterlibatan)	Pemberdayaan	1, 2, 25, 26	12
	Orientasi tim	3, 4, 27, 28	
	Pengembangan kemampuan	5, 6, 29, 30	
<i>Consistency</i> (Kemantapan)	Kesepakatan	7, 8, 31, 32	12
	Koordinasi	9, 10, 33, 34	
<i>Adaptability</i> (Penyesuaian)	Integrasi	11, 12, 35, 36	12
	Mudah bergaul dengan rekan organisasi	13, 14, 37, 38	
	Mampu penciptakan perubahan	15, 16, 39, 40	
<i>Mission</i> (Tujuan)	Kemampuan untuk belajar	17, 18, 41, 42	12
	Mengetahui dengan baik tujuan dan sasaran organisasi	19, 20, 43, 44	
	Intensi dan arah yang startegis	21, 22, 45, 46	
	Visi	23, 24, 47, 48	
		Jumlah	48

2. Validitas dan Reliabilitas

a) Validitas

Validitas adalah seberapa akurasi suatu alat tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Pengukuran dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila menghasilkan data yang secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur seperti yang dikehendaki oleh tujuan pengukuran tersebut (Azwar, 2012).

Validitas yang diukur dalam penelitian ini adalah validitas konstruk, dimana pengukuran validitas ini membuktikan apakah hasil pengukuran yang diperoleh melalui aitem-aitem tes berkorelasi tinggi dengan konstruk teoritik

yang mendasari penyusunan tes. Jika nilai Sig. atau probabilitas (p) pada tabel lebih kecil dari Sig. 0,05 dan memiliki korelasi lebih dari 0,30 maka aitem dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis atau penelitian selanjutnya. Sebaliknya jika nilai Sig. atau probabilitas (p) pada tabel lebih besar dari Sig. 0,05 dan memiliki korelasi di bawah 0,30 maka dinyatakan gugur dan tidak dapat untuk analisis atau penelitian lebih lanjut.

Validitas aitem yang gugur tidak boleh lebih dari 60%, yang dapat dihitung dengan menggunakan rumus prosentase berikut;

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Prosentase

f = Frekuensi aitem gugur

N = Jumlah aitem keseluruhan

Validitas juga dapat diukur dengan menggunakan rumus sebagai berikut ;

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan : r_{xy} : Korelasi *product-moment*

N : Jumlah responden

$\sum X$: Nilai aitem

$\sum Y$: Nilai total pada skala

b) Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu proses pengukuran dapat dipercaya. Hasil suatu pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah (Azwar, 2012). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan distribusi nilai perbandingan *alpha cronbach* atau koefisien alpha yang diperoleh dari bantuan aplikasi *SPSS. 16 For Windows*. Alat ukur yang reliabel jika koefisien alpha berada dalam rentang angka 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,00 maka semakin tinggi pula reliabilitasnya, dan begitu sebaliknya. Selain menggunakan bantuan aplikasi *SPSS*, Reliabilitas dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut;

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_1^2} \right]$$

Keterangan : r_{11} : Reliabilitas

k : Banyaknya aitem atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$: Jumlah varian aitem

$\sum \sigma_1^2$: Varian total

3. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisis statistik berupa analisis inferensial, yang mengukur adanya hubungan antara variabel X terhadap variabel Y dan berusaha menyimpulkannya, dengan bantuan aplikasi *SPSS 16.0 for Windows*. Sebelum dilakukan analisis korelasi menggunakan *SPSS*, data hasil skoring yang diperoleh dari alat ukur skala pada masing-masing variabel, pertama dilakukan penjumlahan menggunakan *Microsoft Excel*. Kemudian hasil penjumlahan dapat di *input* dan diolah dengan menggunakan aplikasi *SPSS 16.0 for Windows*. Berikut ini serangkaian analisis yang dilakukan;

a) Mencari Mean

Mean merupakan rata-rata matematik yang harus dihitung dengan cara tertentu dan dapat sebagai jumlah semua angka dibagi oleh banyaknya angka yang dijumlahkan. Berikut rumus yang digunakan untuk menghitung nilai mean:

$$M = \frac{\sum FX}{N}$$

Keterangan: M = Mean

N = Jumlah Total

X = Banyaknya nomor pada variabel X

b) Mencari Standar Deviasi

Setelah mengetahui rata-rata, maka langkah yang selanjutnya dilakukan adalah mencari standar deviasi. Standar deviasi dapat dicari menggunakan rumus sebagai berikut;

$$SD = \sqrt{\frac{\sum fx^2 - (\sum fx)^2}{N-1}}$$

Keterangan : SD = Standar deviasi

X = Skor X

N = Jumlah responden

c) Menentukan Kategorisasi

Menentukan kategorisasi dalam tahap ini bertujuan untuk mengklasifikasikan variabel dalam tingkatan yang berjenjang berdasarkan ketentuan rumus sebagai berikut;

Tabel. 3.5

Rumus Kategorisasi

Rumus	Kategori
$X \geq M + 1 SD$	Tinggi
$M - 1 SD \leq X \leq M + 1 SD$	Sedang
$X < M - 1 SD$	Rendah

d) Analisis Prosentase

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan :
P = Prosentase
f = Frekuensi
N = Jumlah subyek

e) Uji Normalitas

Uji normalitas sebaran penting dilakukan karena uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari pengukuran skala telah mencapai kriteria normal atau tidak normal. Jika nilai $Z < 1,97$ atau $Z > 0,5$ maka sebaran data dapat dikatakan normal. Uji normalitas ini menggunakan uji *kolmogorov smirnov* yang tersedia pada aplikasi *SPSS 16.0 for Windows*.

f) Uji Linieritas

Uji linieritas adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui status linier distribusi data penelitian. Data dapat dikatakan linier apabila pada kolom *linierity* nilai probabilitas mencapai $p < 0,05$. Untuk menguji linieritas, dilakukan pengujian menggunakan uji *compare means tes for linierity* yang tersedia dalam aplikasi *SPSS 16.0 for Windows*.

g) Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan satu variabel terikat (Y) dan satu variabel bebas (X) yang kedua variabel tersebut menggunakan alat ukur dan data yang berasal dari skala, sehingga analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana. Analisis dilakukan dengan bantuan aplikasi *SPSS*, dengan melihat nilai signifikansi (*sig.*). jika nilai *Sig.* < 0,05 maka hipotesis diterima dan menunjukkan adanya hubungan antara variabel X dan variabel Y.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah HMI Cabang Kota Malang

Prof. Drs. H. Mas. Ahmad Ickhsan adalah salah satu orang yang ikut menggagas dan memelopori adanya HMI di wilayah Malang. Bermula dari hari berdirinya HMI salah satu kawan beliau ada yang berasal dari Malang, H. M. Anwar beliau adalah saudara dari kakanda H. MA Ickhsan, dengan penuh kesadaran dan tentunya dengan harapan dan cita-cita yang menjadi misi bersama tidak hanya secara koridor karena berdirinya HMI merupakan tujuan bersama yang terekolektif secara menyeluruh di penjuru Indonesia maka tentu tanggung jawab ini harus di ejawantahkan di seluruh pelosok penjuru Indonesia.

Prof. H. MA. Ickhsan, beliau adalah orang yang mampu menggambarkan dan melanjutkan perjuangan di bumi Malang ini, dengan kilas balik sejarah bahwa beliau pernah tercatat sebagai mahasiswa dengan Nomor NIM. 001 pada perguruan tinggi keguruan yang dulu masih familier sering dipanggil IKIP Malang (saat ini UM), semasa mudanya beliau pernah juga merasakan fase adaptasi dari bangsa ini setelah

merdeka, salah satunya dalam bentuk pengabdian kepada negara untuk menjadi masyarakat yang wajib bela negara beliau tergabung dalam Masyarakat Tentara Republik Indonesia Pelajar (Mas-TRIP). Dalam kesehariannya beliau juga mengomando para mahasiswa dan pelajar pada umumnya untuk aktif dalam keorganisasian salah satunya Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) dan dengan keberanian dan kesungguhan beliau HMI di malang terbentuk dan pada tahun 1951 dan pada tahun 1954 beliau menjadi Ketua Umum HMI Cabang Kota Malang.

2. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan di organisasi HMI Cabang Kota Malang. Proses pertama adalah melakukan pendekatan kepada anggota organisasi HMI dilakukan mulai tanggal 28 Maret 2016. Proses pendektan dilakukan dengan cara wawancara untuk menemukan fakta atau fenomena dalam organsiasi yang dapat dikaji dalam penelitian. Kemudian penelitian dilakukan dengan cara penyebaran angket atau skala penelitian yang dilaksanakan dalam dua waktu di kantor HMI Cabang Kota Malang. Pelaksasnaan penelitian pertama pada tanggal 19 Mei 2016 dan yang kedua pada tanggal 02 Juni 2016. Angket diberikan kepada pengurus HMI Cabang Kota Malang, yaitu sebanyak 52 orang.

3. Hambatan dalam Pelaksanaan Penelitian

- a) Kesulitan dalam mengumpulkan subyek secara keseluruhan, sehingga peneliti harus menyesuaikan dengan jadwal rapat di organisasi dan cara tersebut dirasa kurang efektif mengingat jadwal rapat yang dilaksanakan memiliki rentang jarak yang cukup lama.
- b) Selain itu subyek yang diundang dalam rapat tidak semua datang atau menghadiri rapat, sehingga pengambilan data harus dilakukan sedikit demi sedikit dan bahkan tertunda-tunda.

B. Hasil Penelitian

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melihat berapa jumlah aitem yang gugur setelah dilakukan penelitian. Aitem yang memiliki nilai tabel lebih kecil dari Sig. 0,05 serta memiliki korelasi di atas 0,30 dinyatakan diterimadan aitem yang gugur tidak boleh lebih dari 60%. Tabel 4.1 dan 4.2 berikut ini menyajikan persebaran aitem (*blue print*) yang gugur dan tidak gugur. Nomor aitem yang berwarna hitam adalah aitem yang tidak gugur, dan yang berwarna merah adalah aitem yang gugur.

Tabel. 4.1
Persebaran Aitem Efektivitas Organisasi setelah Dilakukan Penelitian

Aspek	Indikator Perilaku	No. Sebaran aitem	Jumlah
		Favorable	
Optimalisasi Tujuan-tujuan	Memahami dengan baik sasaran resmi organisasi	1, 2, 19, 20	11
	Memahami dengan baik sasaran organisasi dalam jangka pendek	3, 4, 21, 22	
	Mampu meminimalisasi resiko yang terjadi	5, 6, 23, 24	
Perspektif Sistem	Masukan dari kekuatan luar organisasi	7, 8, 25, 26	8
	Proses yang dilakukan dalam organisasi	9, 10, 27, 28	
	Bentuk hasil dari aktivitas dalam organisasi	11, 12, 29, 30	
Tekanan pada Perilaku Manusia dalam susunan Organisasi	Tingkat kemampuan dan keragaman SDM	13, 14, 31, 32	6
	Kemampuan bertanggung jawab terhadap tugas	15, 16, 33, 34	
	Keyakinan dan nilai individu untuk organisasi	17, 18, 35, 36	
Total aitem			25

Tabel 4.2
Persebaran Aitem Budaya Organisasi setelah Dilakukan Penelitian

Aspek	Indikator Perilaku	No. Aitem	Jumlah
		Favorabel	
<i>Involvement</i> (Keterlibatan)	Pemberdayaan	1, 2, 25, 26	8
	Orentasi tim	3, 4, 27, 28	
	Pengembangan kemampuan	5, 6, 29, 30	
<i>Consistency</i> (Kemantapan)	Kesepakatan	7, 8, 31, 32	6
	Koordinasi	9, 10, 33, 34	
	Integrasi	11, 12, 35, 36	
<i>Adaptability</i> (Penyesuaian)	Mudah bergaul dengan rekan organisasi	13, 14, 37, 38	10
	Mampu penciptakan perubahan	15, 16, 39, 40	
	Kemampuan untuk belajar	17, 18, 41, 42	
<i>Mission</i> (Tujuan)	Mengetahui dengan baik tujuan dan sasaran organisasi	19, 20, 43, 44	11
	Intensi dan arah yang startegis	21, 22, 45, 46	
	Visi	23, 24, 47, 48	
		Jumlah	35

Tabel 4.3
Validitas Skala Penelitian

Skala	Jumlah Aitem Awal	Jumlah Aitem Gugur	Jumlah Aitem Tersisa	%	Validitas
Efektivitas Organisasi (Variabel Y)	36	11	25	30,5 %	Valid
Budaya Organisasi (Variabel X)	48	13	35	27 %	Valid

Tabel 4.3 menjelaskan bahwa, variabel efektivitas organisasi (Y) memiliki jumlah aitem awal sebanyak 36, setelah dilakukan penelitian terdapat 11 aitem yang gugur dan aitem yang tersisa adalah sebanyak 25. Maka prosentase validitas sebesar 30,5 % (< 60%), sehingga variabel ini dikatakan valid. Sedangkan variabel budaya organisasi (X) memiliki

jumlah aitem awal sebanyak 48, setelah dilakukan penelitian terdapat 13 aitem gugur dan aitem yang tersisa sebanyak 35. Maka prosentase validitas sebesar 30 % (< 60%), sehingga variabel ini telah dikatakan valid.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi *SPSS. 16 For Windows*. Hasil uji reliabilitas dari skala atau instrument dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien reliabilitas sebesar 0,5 – 1,00. Nilai ini dilihat dari hasil uji analisis dalam kolom Koefisien Alpha yang tertera dari *output* aplikasi SPSS. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.4 sebagai berikut;

Tabel 4.4
Hasil Uji Reliabilitas Dua Variabel

Skala	Koefisien Alpha	Keterangan
Efektivitas Organisasi (Variabel Y)	0,885	Reliabel
Budaya Organisasi (Variabel X)	0,919	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.4 yang disajikan, uji reliabilitas pada variabel efektivitas organisasi (Y) memiliki nilai Koefisien Alpha sebesar 0.885 (lebih besar dari 0,5), angka tersebut menunjukkan bahwa variabel X reliabel. Sedangkan hasil uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi (Y) memiliki nilai Koefisien Alpha sebesar 0,919 (lebih besar dari 0,5), yang

artinya variabel Y sudah reliabel. Kedua variabel memiliki nilai Koefisien Alpha lebih dari 0,5 ($> 0,5$) artinya kedua variabel dapat dikatakan reliabel.

2. Hasil Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat distribusi data normal atau tidak normal. Jika distribusi data normal maka data dapat diuji menggunakan uji analisis regresi sederhana. Uji normalitas dilakukan menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* yang telah tersedia di aplikasi SPSS. Jika berdasarkan tabel nilai Sig. *Kolmogorov-Smirnov* $> 0,05$ maka data terdistribusi dengan normal, dan begitu sebaliknya. Tabel 4.5 berikut ini menyajikan hasil uji normalitas;

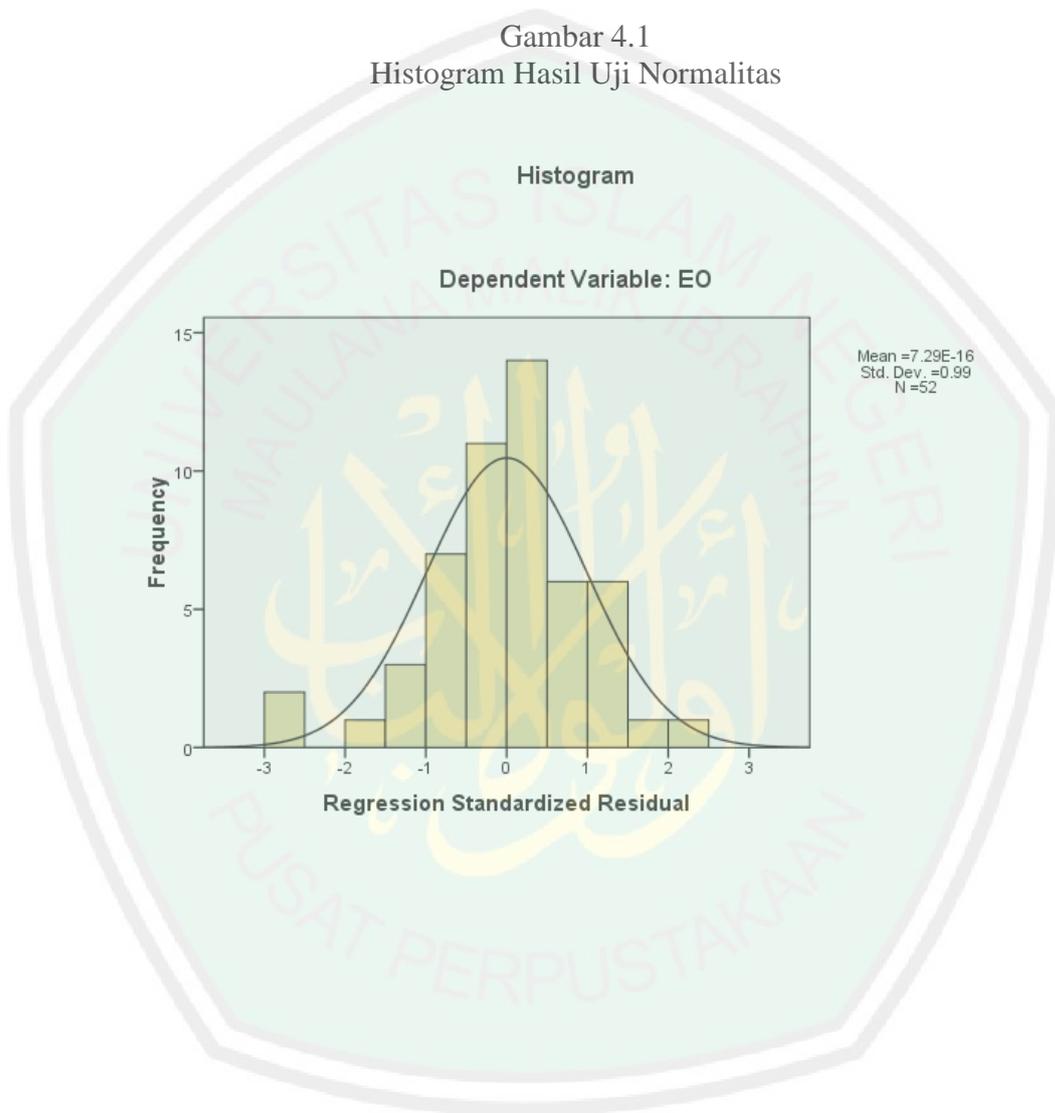
Tabel 4.5
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Efektivitas Organisasi (Variabel Y)	0,215	Normal
Budaya Organisasi (Variabel X)	0,607	Normal

Berdasarkan tabel hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah normal, sebab nilai p (Sig. *Kolmogorov-Smirnov*) pada masing-masing variabel $> 0,05$, yaitu variabel Efektivitas Organisasi sebesar 0,215 dan Budaya Organisasi sebesar 0,607. Gambar 4.1 di bawah ini, menambah bukti bahwa data yang

diperoleh dapat dikatakan normal karena kurva berbentuk normal atau seimbang antara kanan dan kiri.

Gambar 4.1
Histogram Hasil Uji Normalitas



b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel-variabel yang bersangkutan memiliki hubungan yang linier atau tidak secara signifikan dengan variabel terikat. Uji linieritas ini menggunakan analisis *compare means tes for linierity* yang tersedia pada aplikasi SPSS. Hasil analisis SPSS *Deviation from Linerity* menunjukkan nilai 0,180. Dasar pengambilan keputusan dalam uji linieritas adalah jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka variabel memiliki hubungan yang linier. Nilai signifikansi yang peroleh dari penelitian ini sebesar 0,000 ($< 0,05$), maka diketahui bahwa terdapat hubungan yang linier antar kedua variabel, seperti yang sidajikan dalam tabel 4.6 di bawah ini;

Tabel 4.6
Tabel Hasil Uji Linieritas

Variabel	F	P (Sig.)	Keterangan
Efektivitas Organisasi (X) dengan Budaya Organisasi (Y)	31,917	0,180	Linier

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dan dengan hasil yang telah memenuhi standar uji normalitas dan linieritas, menunjukkan bahwa proses analisis selanjutnya dapat dilakukan.

3. Analisis Deskriptif Data dan Hasil Penelitian

a. Kategorisasi dan Prosentase

Berdasarkan data subyek yang telah diperoleh dan dianalisis dapat diperoleh data statistik pada masing-masing alat ukur skala. Tahapan analisis dilakukan menggunakan bantuan aplikasi SPSS dan kemudian mencari kategorisasi berdasarkan prosentase, yang bertujuan untuk mengetahui tingkat variabel tersebut dalam populasi subyek. Hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai Mean (M) dan Standard Deviasi (SD) dari masing-masing variabel seperti yang disajikan dalam tabel 4.7 berikut ini;

Tabel 4.7
Mean Hipotetik dari Kedua Variabel

Variabel	Mean Hipotetik				Mean Empirik			
	Min	Maks	M	SD	Min	Maks	M	SD
Evektivitas Organisasi	25	100	62,5	75	25	100	82,79	8,076
Budaya Organisasi	84	134	87,5	50	84	134	110,4	12,20

Variabel efektivitas organisasi memiliki nilai mean empirik 82,79 atau lebih besar dari pada mean hipotetik sebesar 62,5. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi anggota organisasi terhadap efektivitas organisasi adalah tinggi. Sedangkan untuk nilai standard deviasi empirik 8,076 lebih kecil dari pada nilai standar deviasi hipotetik 75. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi anggota terhadap efektivitas organisasi memiliki variasi yang rendah. Dengan kata lain, persepsi

antara subyek satu dengan yang lainnya memiliki kemiripan atau seragam.

Variabel variabel budaya organisasi memiliki nilai mean empirik 110,4 atau lebih besar dari mean hipotetik sebesar 87,5. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi anggota organisasi terhadap budaya organisasi adalah tinggi. Sedangkan untuk nilai standard deviasi empirik 12,20 atau lebih kecil dari pada nilai standar deviasi hipotetik 50. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi anggota terhadap budaya organisasi memiliki variasi yang rendah. Dengan kata lain, persepsi antara subyek satu dengan yang lainnya memiliki kemiripan atau seragam.

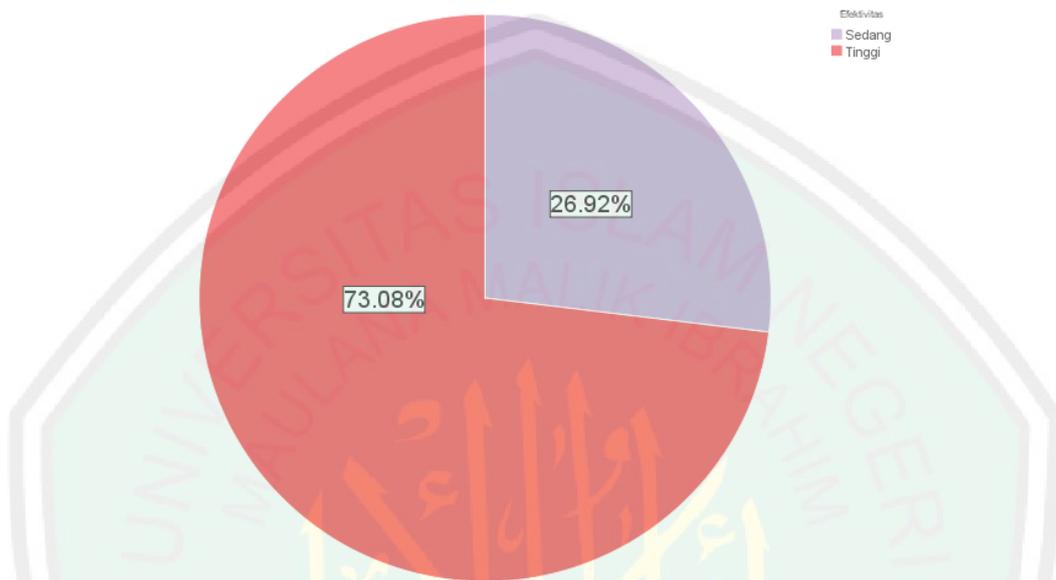
Dari hasil pengujian data tersebut, tabel 4.8 menyajikan perhitungan untuk mengetahui kategorisasi dari kedua variabel, yaitu variabel efektivitas organisasi dan budaya organisasi;

Tabel 4.8
Kategorisasi dan Hasil Prosentase Skor Kedua Variabel

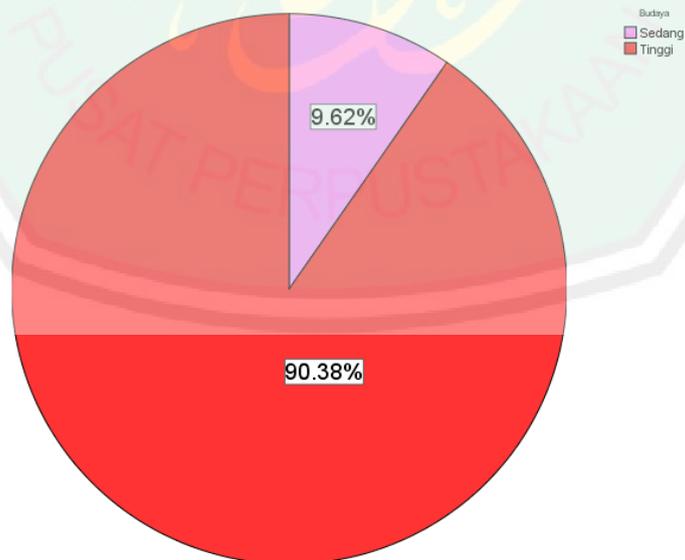
Variabel	Rumus Kriteria	Norma	Kategori	Prosentase
Efektivitas Organisasi	$X \geq M + 1 \text{ SD}$	$X \geq 90,864$	Tinggi	73,08%
	$M - 1 \text{ SD} \leq X \leq M + 1 \text{ SD}$	$74,712 \leq X \leq 90,864$	Sedang	26,92%
	$X < M - 1 \text{ SD}$	$X < 74,712$	Rendah	0%
Budaya Organisasi	$X \geq M + 1 \text{ SD}$	$X \geq 122,599$	Tinggi	90,38%
	$M - 1 \text{ SD} \leq X \leq M + 1 \text{ SD}$	$98,207 \leq X \leq 122,599$	Sedang	9,62%
	$X < M - 1 \text{ SD}$	$X < 98,207$	Rendah	0%

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa efektivitas organisasi pada HMI Cabang Malang tergolong tinggi, karena kategori tinggi memiliki prosentase sebesar 73,08%, sedangkan untuk kategori sedang sebesar 26,92% dan kategori rendah sebesar 0%. Begitu pula pada budaya organisasi, HMI Cabang Malang memiliki angka prosentasi tinggi sebesar 90,38% yang artinya budaya organisasi tergolong tinggi, sedangkan untuk kategori sedang sebesar 9,62% dan kategori rendah sebesar 0%. Berikut ini gambar bagan 4.2 dan 4.3 yang menampilkan prosentase dari masing-masing variabel.

Gambar 4.2
Diagram Hasil Prosentase Efektivitas Organisasi



Gambar 4.3
Diagram Hasil Prosentase Budaya Organisasi



b. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada Peran Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi pada organisasi HMI Cabang Malang. Hasil uji hipotesis yang menggunakan teknik analisis regresi sederhana yang terdapat pada aplikasi *SPSS* ini disajikan dalam tabel 4.9 sebagai berikut;

Tabel 4.9
Hasil Analisis Regresi Uji Hipotesis

Peran variabel	R	R ² (Squared)	Sig.	Kesimpulan
Efektivitas Organisasi (X) dengan Budaya Organisasi (Y)	0,582	0,338	0,000	Berperan positif signifikan

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat hubungan atau peran positif antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi di HMI Cabang Malang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,582 dan nilai signifikansi ($sig.$) sebesar 0,000 ($< 0,05$), yang berarti hipotesis diterima. Sehingga dapat diartikan, semakin tinggi nilai budaya organisasi maka semakin tinggi pula efektivitas organisasi, dan sebaliknya apabila nilai budaya organisasi semakin rendah, maka tingkat efektivitas organisasi juga rendah (kurang efektif). Adapun daya prediksi atau sumbangan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,338 yang artinya terdapat 33,8% peran budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi atau sebesar 33,8% efektivitas organisasi HMI Cabang Malang

dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 66,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

C. Pembahasan

1. Tingkat Efektivitas Organisasi HMI Cabang Kota Malang

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa efektivitas organisasi pada HMI Cabang Malang berada kategori tinggi atau dapat dikatakan organisasi telah mencapai efektivitasnya. Hal ini dapat diketahui dari nilai prosentase kategori tinggi memiliki nilai terbesar, yaitu sebesar 73,08%, sedangkan untuk kategori sedang sebesar 26,92% dan kategori rendah sebesar 0% saja.

Menurut Steers (1997) dalam Sutrisno (2010), pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba dan cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumberdaya manusia. Sutrisno (2010) sendiri menjelaskan bahwa, dalam penelitian mengenai efektivitas organisasi, sumberdaya manusia dan perilaku manusia seharusnya selalu muncul menjadi fokus primer dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas seharusnya dimulai dengan meneliti perilaku manusia di tempat kerja. Oleh karena itu variabel budaya organisasi yang menekankan pada perilaku manusia dalam organisasi sehingga dapat memiliki peran positif terhadap variabel efektivitas organisasi.

Menurut Djojosoedarso (1988) dalam Sutrisno (2010), efektivitas organisasi mencakup dari individu dan kelompok. Efektivitas individu tersebut menekankan pada hasil kerja karyawan atau anggota tertentu dari organisasi. Tugas yang harus dilakukan biasanya ditetapkan sebagai bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Efektivitas kerja dapat diketahui lewat prestasi kerjanya. Efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi dari semua anggotanya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka yang dilihat seberapa berhasilkah atau seberapa baik kinerja masing-masing anggota dari organisasi HMI terhadap pencapaian tujuan HMI. Hal tersebut sangat sesuai dengan konsep "*independensi etis*", yang mana tiap individu dalam organisasi secara bebas untuk berpikir dan bertindak secara ilmiah, obyektif, dan berlandaskan dalil yang kuat. Dari sana dapat diketahui bahwa organisasi HMI merupakan organisasi yang lebih mengutamakan kualitas individu dalam organisasi itu sendiri. Setelah tujuan yang bersifat individu tercapai, maka tujuan yang bersifat kelompok dan organisasi dapat tercapai. Karena tidak mungkin efektivitas organisasi tercapai tanpa melalui efektivitas perseorangan dalam organisasi itu sendiri.

Organisasi yang sangat efektif dan produktif di berbagai industri yang berbeda tampak memiliki dan memupuk beberapa karakteristik yang sama. Berikut ini petunjuk bagi ketua atau menejer untuk memperbaiki

efektivitas organisasi menurut (Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2007), diantaranya;

- a) Menyediakan kesempatan untuk pelatihan dan pembelajaran yang berkesinambungan.
- b) Menyebarkan informasi kepada karyawan atau anggota organisasi.
- c) Mendorong kemitraan antar departemen (devisi).
- d) Menghubungkan kompensasi dengan kinerja.
- e) Menghindari pemberhentian karyawan atau anggota.
- f) Menjadi teladan yang suportif.
- g) Menghormati perbedaan antar karyawan atau anggota.
- h) Menjadi pendengar yang baik.

2. Tingkat Budaya Organisasi HMI Cabang Malang

Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa HMI Cabang Malang memiliki kategori atau tingkat budaya organisasi yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari data hasil penelitian yang menunjukkan kategori tinggi memiliki angka prosentase paling besar, yaitu sebesar 90,38% sedangkan untuk kategori sedang hanya sebesar 9,62% dan kategori rendah sebesar 0% saja.

Asal budaya sebagai variabel independen yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dapat ditelusuri kembali lebih dari 50 tahun

yang lalu dengan gagasan pelembagaan (Hammonds, 2000). Pelembagaan yang beroperasi untuk menghasilkan pemahaman bersama antara anggota tentang apa yang pantas dan fundamental bermakna tingkah laku. Organisasi sebagai lembaga cenderung memiliki mode perilaku yang sebagian besar diterima. Budaya adalah kekuatan penting menentukan sikap dan praktik manajerial, dan tidak mempengaruhi praktek pengelolaan. Perbedaan budaya mungkin sering mempengaruhi harapan manajemen dan gaya. Dampak budaya dalam organisasi menjadi semakin penting. Efek dapat menjadi positif, seperti dibuktikan dalam kasus Wal-Mart, UPS, dan South-West Airlines. Karyawan maskapai South West misalnya, sebenarnya menerima upah yang lebih rendah daripada rekan-rekan industri mereka untuk menjadi bagian dari 'menyenangkan' lingkungan kerja dibuat oleh orang-orang Barat (Amah, 2012).

Budaya ketidakjelasan dan ketidakpercayaan bagaimanapun, dapat memiliki efek negatif pada kinerja organisasi seperti yang diamati pada Enron dan WorldCom. Dalam rangka mencapai tujuan mereka, organisasi didorong oleh jenis budaya mereka sendiri yang dikenal sebagai 'perusahaan budaya', yang memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota ini. Bateman dan Snell (1999) mengamati bahwa budaya perusahaan menyediakan kerangka kerja yang mengatur dan mengarahkan perilaku masyarakat pada pekerjaan. Perusahaan budaya berdampak perilaku individu tentang apa yang diperlukan untuk menjadi dalam performa yang baik dan mengarahkan perilaku yang sesuai untuk

setiap keadaan. Budaya adalah kualitas penting dari organisasi yang sangat baik (Peters dan Waterman, 1982; Amah, 2006) dalam Amah (2012).

Budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Yaitu satu wujud yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Sehingga dari pengertian ini, budaya organisasi menyoroti tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu, budaya organisasi diberikan kepada karyawan atau anggota baru melalui sosialisasi, budaya mempengaruhi perilaku di tempat kerja dan akhirnya budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda dan bervariasi terkait dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan (Kreitner, R. & Kinicki, A. 2005).

Keith Davis dan John W. Newstrom (1989) dalam Mangkunegoro (2005) mengemukakan bahwa, budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, keyakinan, nilai dan norma yang diakui secara bersama oleh anggotanya. Dari referensi yang sama, John R. Scermerhorn dan James G. Hunt (1991) mengemukakan bahwa, budaya organisasi merupakan sistem kepercayaan bersama dan nilai yang berkembang di dalam organisasi yang mengatur perilaku dari anggota-anggotanya.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat, nilai-

nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggotanya. Budaya yang kuat dan positif juga sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Minner (1990), Robbins (1990) dalam Sutrisno (2010);

- 10) Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, terealisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak,
- 11) Perilaku-perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak,
- 12) Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi,
- 13) Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan,
- 14) Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi,
- 15) Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat rewarding,
- 16) Adanya koordinat, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan,
- 17) Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek; pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota

organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekankan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya,

18) Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Berdasarkan penjelasan kesembilan poin yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi yang kuat dan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, HMI Cabang Kota Malang tergolong memiliki budaya organisasi yang positif dan kuat. Hal tersebut diperkuat dengan bukti bahwa dalam organisasi HMI ini, peran para anggota sangatlah diutamakan, tetapi pada hal-hal tertentu peran petinggi organisasilah yang lebih diutamakan. Seperti yang di ungkapkan dalam wawancara kepada subyek R;

Setiap anggota memang dituntut untuk aktif berdiskusi dan mengkritisi. Ketika LK 1 (latihan kader) anggota baru memang sudah dilatih setiap peserta LK untuk saling berargumen saling mengkritisi. Begitupula budaya di HMI, ketika rapat atau berdiskusi setidaknya semuanya harus memberikan gagasan atau idenya terkait tema atau kajian diskusi tersebut, (Ww.R.13/03/16).

Nilai-nilai, pola perilaku anggota, perasaan komit dan loyalitas pada organisasi, keaktifan anggota dalam mengikuti musyawarah serta kebersamaan yang terjalin dalam organisasi sangat bagus dan sangat

terasa. Sehingga anggota organisasi merasa senang bekerja dalam organisasi. Selain itu juga, internalisasi nilai keorganisasian terbersit secara tidak disadari oleh para anggotanya, namun dapat dirasakan oleh pihak yang lain. Walaupun para anggota tidak bertemu langsung setiap waktu, namun kebersamaan mereka dan keharmonisan mereka dalam mencapai tujuan yang sama menciptakan suatu kondisi organisasi yang harmonis. Karena budaya yang baik inilah organisasi HMI Cabang Malang memiliki kategori efektivitas yang tinggi.

3. Peran budaya organisasi dengan efektivitas organisasi dalam organisasi HMI Cabang Kota Malang

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan atau peran positif antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi di HMI Cabang Malang. Hal ini dapat dilihat dari daya prediksi atau sumbangan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi ditunjukkan dengan nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,338 yang artinya terdapat 33,8% peran budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi atau sebesar 33,8% efektivitas organisasi HMI Cabang Malang dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 66,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

Masalah yang di temukan dalam organisasi HMI Cabang Malang seperti kurangnya SDM, ketidak sesuaian kemampuan individu dalam melaksanakan tugasnya dalam organisasi, serta terjadinya ketidak sesuaian waktu pemberian tugas dan pelaksanaannya, ternyata tidak memengaruhi

efektivitas organisasi secara signifikan. Hal ini terbukti budaya organisasi HMI masih tinggi.

Hasil temuan Defrizal & Mashur, D., (2009) menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi secara statistik bahwa, budaya organisasi cukup berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Puskesmas di Kecamatan Sungai Apit. Pengaruhnya sebesar 32,9% dari faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi merupakan sumbangan dari budaya organisasi. Untuk itu terdapat pengaruh dari pimpinan dalam mengawasi terbentuknya budaya kerja di suatu organisasi. Memberikan arahan, motivasi, disiplin kerja, disiplin berperilaku dan disiplin dalam bersikap akan membentuk budaya yang positif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang berupa nilai, norma dan keyakinan akan mengarahkan para pegawai pada tujuan yang sama dalam usahanya mengatasi masalah internal dan eksternal organisasi. Karena itu pegawai harus memiliki pemahaman dan pengembangan terhadap budaya organisasi yang baik.

Hasil penemuan yang dilakukan oleh Sahrul S & Gunawan. (2013) mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap efektivitas organisasi. Besarnya odds ratio budaya terhadap efektivitas adalah sebesar 12,024, artinya perbandingan kemungkinan efektivitas dengan budaya kuat adalah sebesar 12,02 kali perbandingan efektivitas dengan budaya kuat.

Berkaitan dengan masalah budaya dan efektivitas organisasi, Steers, M.R dalam Mohyi (2012) mengatakan bahwa untuk memahami peran budaya dalam efektivitas organisasi dapat dengan membangun sebuah model hipotesis umum yang merinci hubungan diantara rangkaian variabel yang utama yaitu, struktur, teknologi, lingkungan luar dan kebijakan serta praktek manajemen adalah faktor pengaruh yang paling penting atas iklim (budaya).

Selanjutnya Steers, M.R dalam Mohyi (2012), menyatakan bahwa bilamana budaya bermanfaat bagi kebutuhan individu secara masal, memperhatikan kepentingan pekerjaan yang berorientasi pada prestasi maka kita dapat mengharapkan tingkah laku atau perilaku kearah tujuan yang tinggi, sebaliknya bilamana budaya yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan akan berkurang. Dengan kata lain, hasil akhir atau perilaku ditentukan oleh interaksi antara individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan.

Pentingnya unsur kebudayaan ini semakin jelas setelah melihat realitas budaya organisasi yang dijelaskan, misalnya sebagai “nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi”, falsafah yang menuntun kebijaksanaan pegawai terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan ditempat itu dan asumsi kepercayaan dasar yang lebih mendalam dari sederet definisi memperlihatkan sebuah tema sentral

budaya organisasi menunjuk pada suatu sistem pengertian yang diterima bersama (Mohyi, 2012).

Semakin bertambah banyak organisasi yang menyadari bahwa sejumlah kekuatan membentuk ulang cara melakukan pengelolaan dalam organisasi dan berusaha menyalurkan kemampuan manajerial mereka untuk mencapai tujuan, dengan menggunakan pengetahuan mereka akan kekuatan utama: kekuatan sumber daya manusia; globalisme; keanekaragaman budaya; kecepatan perubahan; kontrak psikologis antara pemberi kerja-pekerja yang baru dan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya merupakan salah satu faktor untuk pencapaian tujuan suatu organisasi (Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M., 2007).

Organisasi HMI adalah organisasi yang independen. Artinya organisasi ini tidak terikat oleh partai maupun golongan apapun, sehingga HMI memiliki dua independensi yang kuat. Dua independensi tersebut adalah independensi etis dan organisatoris. HMI merupakan organisasi perkaderan yang artinya menekankan pada kemampuan dan potensi yang dimiliki tiap individu atau anggota dalam organisasi. Pengembangan ini disebut dengan "*independensi etis*". Yang mana tiap individu dalam organisasi secara bebas untuk berpikir dan bertindak secara ilmiah, obyektif, dan berlandaskan dalil yang kuat. Sehingga keberhasilan organisasi tidak dipandang dari kualitas organisasi saja, melainkan dari kualitas individu dalam organisasi.

Sedangkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan atau disebut dengan efektivitas organisasi tidak lepas dari sumbangan *independensi organisatoris* yang merupakan kebebasan organisasi dalam mencapai tujuan umum atau yang menjadi tujuan utama organisasi itu sendiri yang terbagi menjadi banyak tujuan. Kekhasan budaya dan dasar pemikiran yang dimiliki oleh organisasi HMI, menjadikan para alumni organisasi disegani, mampu berpikir secara kritis, mampu memberikan argumen dan gagasan yang berkualitas, mereka mampu bersikap normal dan tidak fanatis serta keberhasilan mereka terbukti dalam prestasi yang dicapai saat ini. Hal tersebut yang mendukung peran budaya yang diimplementasikan dalam bentuk perilaku yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi HMI itu sendiri. Sehingga dari alumni dan anggota organisasi, HMI dipandang sebagai organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Tingkat efektivitas organisasi di HMI Cabang Kota Malang berada pada kategori tinggi (73,08%). Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi HMI Cabang Kota Malang telah melaksanakan proses yang berlangsung dalam organisasi dengan tepat sehingga dapat mencapai tujuannya dalam jangka panjang maupun pendek.
2. Tingkat budaya organisasi di HMI Cabang Kota Malang memiliki tingkat yang tinggi (90,38%). Angka tersebut membuktikan bahwa, budaya organisasi pada HMI Cabang Kota Malang tinggi, sehingga keyakinan, nilai-nilai dan jati diri organisasi dapat dipahami dan diterapkan oleh anggotanya.
3. Terdapat peran positif antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi pada HMI Cabang Kota Malang. Dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,582. Selain itu, dalam penelitian ini ditemukan bahwa, sumbangan efektif (daya prediksi) R^2 sebesar 0,338, yang berarti sebesar 33,8% efektivitas organisasi HMI Cabang Kota Malang dipengaruhi oleh budaya organisasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat peneliti berikan berkaitan dengan dengan tema penenelitian. Berikut ini saran-saran yang dapat diajukan;

1. Bagi organisasi HMI, diharapkan dapat mempertahankan kualitas efektivitas organisasi yang ada. Diharapkan pula dapat meningkatkan kualitas efektivitas organisasi HMI sendiri. Begitu pula dengan tingkat budaya organisasi yang telah terbukti tinggi. Organisasi juga diharapkan dapat meningkatkan budaya organisasi dan mempertahankannya.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan mampu menambah ragam temuan terkait tema serupa. Sangat banyak penelitian mengenai organisasi, akan tetapi kebanyakan terfokus pada organisasi industri berbasis perusahaan, dan sedikit penelitian terkait dengan organisasi yang bersifat umum, seperti organisasi mahasiswa misalnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwisol. 2009. Psikologi Kepribadian. Malang. Penerbit UMM Press.
- Amah, Edwinah. 2012. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Study of the Nigerian Banking Industry. *European Journal of Business and Management*. 4, (8), 1-18.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi VI*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2012. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. 2012. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. 2014. *Metode Penelitian*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Buku Panduan Latihan Kader. 2009. *Basic Training (LK-1) Himpunan Mahasiswa Islam (HMI)*. Malang. HMI Komisariat Psikologi UIN Malang.
- Defrizal & Mashur, D. 2013. Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, dan Efektivitas Organisasi. Pekanbaru. FISIP Universitas Riau. *Jurnal Administrasi Pembangunan*. Vol 1, No. 3 hal. 219-323
- Denison, Daniel R. & Mishra, Aneil, K.. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. Vol. 6, No.2.
- Gibson., dkk. 1985. *Organisasi (Perilaku, Struktur, Proses)*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Hartnell, C, A., Ou, A. Y., & Kinicki, A.. 2011. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96. No. 4. Hal. 677-695.
- Herdiansyah, Haris. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta. Salemba Humanika.
- Indrawijaya, I. A.. 2010. *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT Refika Aditama.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M.. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta. Penerbit Erlangga.

- Koesmono. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 2, hal. 171-188.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior 5th)*. Jakarta. Salemba Empat.
- Mangkunegara, P. Anwar. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Mohyi, Ach. 2012. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang. UMM Press.
- Mulyanafi, Frisca. 2013. *Perbedaan Komunikasi Interpersonal pada Mahasiswa FISIP Universitas Brawijaya Ditinjau dari Keaktifan Berorganisasi*. Skripsi. Malang. Universitas Brawijaya.
- Robbin, Stephen P., 1994. *Teori Organisasi; Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta. Arcan.
- Sahmawi. 2013. *Hubungan Kepemimpinan Transformatif dengan Efektifitas Organisasi di PT. PLN (Persero) Area Malang*. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Sahrul S & Gunawan. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Pegawai terhadap Efektivitas Organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*. Balik Papan. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Siswanto & Sucipto, A.. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang. UIN-Malang Press.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta. Unit Penerbit dan Percetakan (UPP STIM YKPN).
- Soetopo, Hendyat. 2012. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Malang. Universitas Negeri Malang dan PT. Remaja Rosdakarya.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Andi
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta. Kencana.
- Wibowo. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta. PT RajaGrafindo Persada.

_____. (11, Setember 2009). Leadership Basic Training (LK-1) Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Cabang Ponorogo Komisariat Fitrah Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Diakses pada 18/02/2016 Pukul 07.34. <https://mahasiswainfo.wordpress.com/>

_____. (22 Juni, 2011). HMI: Organisasi Besar yang Lamban dan Tersandera oleh Zaman. HMI Tanjungpinang. Diakses pada 06/09/2016 Pukul 20.33. <http://hmitpi.blogspot.co.id/2011/06/hmi-organisasi-besar-yang-lamban-dan.html>

Ashar, Muhammad. 2016. Mengembalikan Marwah Organisasi dengan Menekankan Sifat Kesadaran Berlembaga kepada Setiap Kader HMI dan Menjadikan Kembali HMI sebagai Tolak Ukur Harapan Masyarakat Indonesia Melalui Pengimplementasian Manajemen Strategi. Diakses pada 06/09/2016 Pukul 20.33. <https://www.scribd.com/doc/304293417/Mengembalikan-Marwah-Organisasi-Dengan-Menekankan-Sifat-Kesadaran-Berlembaga-Kepada-Setiap-Kader-Hmi-Dan-Menjadikan-Kembali-Hmi-Sebagai-Tolak-Ukur-Harapan-Masyarakat-Indonesia-Melalui-Pengimplementasian-Manajemen-Strategi.htm>

Edison, Ahmad. (04 Februari 2015). Membenahi Struktur Pengelolaan Organisasi HMI. Diakses pada 06/09/2016 Pukul 20.33. <http://ahmadedison.blogspot.co.id/>

Liestyodono, Irianto. (April, 2014). Efektifitas Organisasi (Tinjauan Pustaka). Artikel Blog. Diakses pada 21/03/2016 Pukul 21.09. <https://liestyodono.blogspot.co.id/2014/04/efektivitas-organisasi-tinjauan-pustaka.html>

Saleh, Nuramin. (Oktober, 2012). Himpunan Mahasiswa Islam di Era Kekinian. Artikel Blog. Diakses pada 18/02/2016 Pukul 07.34. <http://www.nuraminsaleh.com/2012/10/himpunan-mahasiswa-islam-di-era-kekinian.html>

https://id.wikipedia.org/wiki/HimpunanMahasiswa_Islam. Diakses pada 21/03/2016 Pukul 21.09.

<http://www.malang.hmi.or.id/wp-content/uploads/2013/06/sejarah-hmi-malang.pdf?c2da29>. Diakses pada 21/07/2016 Pukul 09.45.



LAMPIRAN

1. LAMPIRAN SKALA PENELITIAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

a. *Blueprint* Skala Efektivitas organisasi

Aspek	Indikator Perilaku	No. Sebaran aitem	Jumlah
		Favorable	
Optimalisasi Tujuan-tujuan	Memahami dengan baik sasaran resmi organisasi	1, 2, 19, 20	12
	Memahami dengan baik sasaran organisasi dalam jangka pendek	3, 4, 21, 22	
	Mampu meminimalisasi resiko yang terjadi	5, 6, 23, 24	
Perspektif Sistem	Masukan dari kekuatan luar organisasi	7, 8, 25, 26	12
	Proses yang dilakukan dalam organisasi	9, 10, 27, 28	
	Bentuk hasil dari aktivitas dalam organisasi	11, 12, 29, 30	
Tekanan pada Perilaku Manusia dalam susunan Organisasi	Tingkat kemampuan dan keragaman SDM	13, 14, 31, 32	12
	Kemampuan bertanggung jawab terhadap tugas	15, 16, 33, 34	
	Keyakinan dan nilai individu untuk organisasi	17, 18, 35, 36	
Total aitem			36

b. Skala Penelitian Efektivitas Organisasi

NAMA LENGKAP :

JABATAN KEPENGURUSAN :

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

- ✓ Bacalah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan seksama
- ✓ Berilah tanda centang (✓) pada pilihan jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan keadaan diri anda
- ✓ Apabila ingin mengganti jawaban, silakan beri tanda silang (X) pada jawaban yang salah, dan beri tanda centang (✓) pada jawaban yang benar
- ✓ Pilihan jawaban terdiri dari;
 - **SS** : Sangat Sering
 - **S** : Sering
 - **KK** : Kadang-kadang
 - **TP** : Tidak Pernah

SELAMAT MENGERJAKAN

No.	Pernyataan	SS	S	KK	TP
1.	Saya mengetahui tujuan dan manfaat organisasi				
2.	Saya mengerjakan tugas dalam organisasi sesuai dengan target/tujuan yang telah disepakati				
3.	Kegiatan harian dalam organisasi saya lakukan untuk menunjang keberhasilan program/kegiatan bulanan				
4.	Apa yang saya lakukan dalam organisasi bertujuan untuk kebaikan organisasi				
5.	Pilihan yang saya buat bertujuan untuk mengurangi resiko kegagalan				
6.	Saya mempertimbangkan segala kemungkinan yang akan dihadapi organisasi di masa depan				
7.	Saya berusaha mencari kader organisasi dari mahasiswa sebanyak-banyaknya				
8.	Saya mengajak siapa saja untuk bergabung dengan organisasi				
9.	Saya mengikuti kegiatan organisasi yang untuk mengikuti proses yang ada				
10.	Saya belajar menjadi pribadi yang aktif dan dapat bermanfaat bagi orang lain				
11.	Saya berorganisasi tidak untuk diri saya sendiri				

12.	Keterlibatan saya dalam organisasi memberi pengaruh terhadap masa depan organisasi				
13.	Jabatan dan tugas yang saya terima sesuai dengan keinginan dan kemampuan yang saya miliki				
14.	Saya melaksanakan tugas organisasi dengan segenap kemampuan				
15.	Saya datang ke rapat laporan penanggungjawaban usai kegiatan berakhir				
16.	Bagi saya evaluasi kerja penting dilaksanakan setiap kegiatan usai diadakan				
17.	Saya mahasiswa yang berorganisasi sesuai dengan hati nurani dan tanpa paksaan				
18.	Saya berorganisasi untuk meningkatkan kualitas diri				
19.	Saya menjunjung tinggi asas dalam organisasi				
20.	Saya percaya bahwa organisasi berguna bagi masyarakat				
21.	Saya senang diberi deadline tugas				
22.	Saya selalu berprogres dalam bekerja				
23.	Saya waspada terhadap apa yang saya kerjakan di dalam organisasi				
24.	Bagi saya musyawarah/diskusi dapat mencegah dari kemungkinan buruk				
25.	Saya berorganisasi dengan suka rela				
26.	Penting bagi saya melibatkan pihak dari luar untuk kepentingan organisasi				
27.	Saya mengajak teman yang pasif untuk berorganisasi				
28.	Saya belajar banyak hal dalam organisasi				
29.	Saya lebih kritis dan bertanggung jawab				
30.	Saya mampu menunjukkan jati diri saya sebagai anggota organisasi				
31.	Saya menjalankan tugas dengan baik walaupun mengalami kesulitan				
32.	Saya dapat menjadi seperti yang diharapkan dalam organisasi				
33.	Saya mau mengakui kesalahan yang saya lakukan				
34.	Saya berani mempertanggung jawabkan atas apa yang saya lakukan dengan devisa saya				
35.	Saya terbuka dengan kritik dari orang lain yang berusaha mengevaluasi kinerja saya				
36.	Saya yakin berhasil dengan berorganisasi				

2. LAMPIRAN SKALA PENELITIAN BUDAYA ORGANISASI

a. *Blueprint* Skala Budaya Organisasi

Aspek	Indikator Perilaku	No. Aitem Favorabel	Jumlah
<i>Involvement</i> (Keterlibatan)	Pemberdayaan	1, 2, 25, 26	12
	Orientasi tim	3, 4, 27, 28	
	Pengembangan kemampuan	5, 6, 29, 30	
<i>Consistency</i> (Kemantapan)	Kesepakatan	7, 8, 31, 32	12
	Koordinasi	9, 10, 33, 34	
	Integrasi	11, 12, 35, 36	
<i>Adaptability</i> (Penyesuaian)	Mudah bergaul dengan rekan organisasi	13, 14, 37, 38	12
	Mampu penciptakan perubahan	15, 16, 39, 40	
	Kemampuan untuk belajar	17, 18, 41, 42	
<i>Mission</i> (Tujuan)	Mengetahui dengan baik tujuan dan sasaran organisasi	19, 20, 43, 44	12
	Intensi dan arah yang startegis	21, 22, 45, 46	
	Visi	23, 24, 47, 48	
		Jumlah	48

b. Skala Penelitian Budaya Organisasi

NAMA LENGKAP :

JABATAN KEPENGURUSAN :

PETUNJUK PENGISIAN SKALA

- ✓ Bacalah pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan seksama
- ✓ Berilah tanda centang (✓) pada pilihan jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan keadaan diri anda
- ✓ Apabila ingin mengganti jawaban, silakan beri tanda silang (X) pada jawaban yang salah, dan beri tanda centang (✓) pada jawaban yang benar
- ✓ Pilihan jawaban terdiri dari;
 - **SS** : Sangat Sering
 - **S** : Sering
 - **TS** : Kadang-kadang
 - **STS** : Tidak Pernah

SELAMAT MENGERJAKAN

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya ikut dalam kepanitiaan kegiatan yang diadakan oleh organisasi				
2	Saya mengikuti setiap diskusi atau rapat dalam organisasi				
3	Saya lebih suka bekerja dalam tim (devisi)				
4	Saya membentuk kelompok kecil saat memecahkan masalah dalam organisasi				
5	Saya senang mendapatkan tantangan baru dalam organisasi				
6	Saya bebas mencurahkan segala ide yang saya miliki untuk kebaikan organisasi				
7	Saya setuju apabila musyawarah digunakan sebagai pengambilan keputusan di dalam organisasi				
8	Saya berusaha meminimalisir resiko dalam keputusan yang diambil dalam tim				
9	Saya mampu mengingatkan anggota organisasi yang tidak melakukan tugasnya				
10	Pertemuan atau rapat dilakukan tepat waktu				
11	Saya menceritakan sejarah dan keberadaan organisasi kepada pihak lain				
12	Saya merasa bangga dan dihargai dalam organisasi				

13	Saya adalah orang yang mudah akrab dengan anggota baru organisasi				
14	Saya bisa menjalin hubungan baik dengan anggota di organisasi				
15	Saya didorong untuk mencari cara-cara yang baru dalam menyelesaikan masalah				
16	Saya mencari informasi baru untuk kemajuan organisasi				
17	Saya semangat bekerja untuk lebih baik dalam organisasi				
18	Saya mendapat kesempatan untuk menemukan hal baru diluar tugas yang saya terima				
19	Tujuan organisasi mudah saya mengerti dan saya terima				
20	Saya mampu bersikap sesuai dengan AD-RT organisasi				
21	Saya berusaha menjadi pribadi yang mencerminkan ciri khas organisasi				
22	Saya segera menjalankan tugas yang saya peroleh				
23	Saya berkontribusi terhadap keberhasilan setiap kegiatan dan tugas yang ada di organisasi				
24	Saya adalah salah satu kader yang dapat memengaruhi kualitas organisasi di masa depan				
25	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya				
26	Saya berkesempatan untuk mencoba hal baru yang dalam organisasi				
27	Saya memiliki kekompakan dalam kerja tim (devisi) di organisasi				
28	Pendapat saya dihargai dalam diskusi				
29	Saya memiliki kreatifitas dalam mengerjakan tugas yang saya terima				
30	Tidak ada yang menghalangi saya untuk berprestasi dalam organisasi				
31	Saya berani menyampaikan aspirasi anggota dari devisi saya				
32	Saya lebih percaya dengan hasil musyawarah dari pada pendapat orang lain				
33	Saya membicarakan organisasi dengan serius				
34	Setiap devisi membuat kebijakannya berdasarkan aturan AD/ART				
35	Saya memilih berorganisasi dari pada mengikuti komunitas				

36	Saya ada ketika organisasi membutuhkan saya				
37	Saya saling terbuka dengan anggota lain				
38	Saya menjaga komunikasi dengan rekan seanggota organisasi				
39	Saya mendapatkan hal baru yang perlu dicoba dalam organisasi				
40	Saya mencari jalan yang inovatif untuk mewujudkan tujuan organisasi				
41	Saya mendapatkan pengalaman dalam organisasi yang tidak saya dapat di perkuliahan				
42	Saya berbenah diri sesuai dengan hasil evaluasi kerja				
43	Saya bertahan di dalam organisasi karena saya mengetahui tujuan organisasi				
44	Saya melaksanakan tugas sesuai yang diharapkan organisasi				
45	Saya mendiskusikan tugas yang saya dapat dengan devisi lain untuk meminta pertimbangan				
46	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan				
47	Saya merupakan cerminan dari keberhasilan tujuan organisasi yang menjunjung tinggi azas keislaman				
48	Kegiatan yang saya lakukan dalam organisasi untuk keberhasilan organisasi di masa depan				

3. LAMPIRAN UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS

a. Skala Efektivitas Organisasi

1) Penghitungan pertama

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.874	36

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem1	113.2308	94.299	.316	.872
aitem2	113.4808	94.176	.368	.871
aitem3	113.6346	93.844	.331	.872
aitem4	113.2692	94.005	.374	.871
aitem5	113.8269	93.166	.387	.871
aitem6	113.5385	94.842	.247	.874
aitem7	113.7500	90.034	.522	.868
aitem8	113.8462	90.446	.406	.871
aitem9	113.4615	92.410	.442	.870
aitem10	113.2308	91.593	.629	.867
aitem11	113.4615	92.802	.330	.872
aitem12	113.7308	90.436	.525	.868
aitem13	113.6154	94.398	.318	.872
aitem14	113.5192	96.098	.174	.874
aitem15	113.9038	92.912	.186	.879
aitem16	113.3462	93.682	.295	.873
aitem17	113.2308	91.318	.505	.868
aitem18	113.0385	92.155	.576	.868
aitem19	113.0577	93.114	.510	.869
aitem20	112.9615	93.332	.554	.869
aitem21	113.7115	90.288	.407	.871
aitem22	113.7500	90.819	.464	.869

aitem23	113.6154	91.457	.417	.870
aitem24	113.2115	93.347	.444	.870
aitem25	113.2885	88.248	.769	.863
aitem26	114.2308	95.044	.157	.876
aitem27	114.0192	94.255	.215	.875
aitem28	113.1538	92.525	.434	.870
aitem29	113.5577	96.252	.112	.876
aitem30	113.6538	94.819	.233	.874
aitem31	113.6154	95.339	.247	.873
aitem32	113.9808	92.647	.441	.870
aitem33	113.5192	93.039	.380	.871
aitem34	113.3077	91.943	.512	.869
aitem35	113.2115	90.954	.567	.867
aitem36	113.2885	93.817	.297	.873

2) Penghitungan kedua setelah aitem gugur dihilangkan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem1	82.4038	64.520	.356	.884
aitem2	82.6538	64.192	.444	.882
aitem3	82.8077	64.080	.375	.884
aitem4	82.4423	64.330	.412	.883
aitem5	83.0000	63.608	.422	.883
aitem7	82.9231	61.288	.524	.880
aitem8	83.0192	61.431	.421	.884
aitem9	82.6346	62.707	.505	.881
aitem10	82.4038	62.991	.583	.880
aitem11	82.6346	63.334	.353	.885
aitem12	82.9038	61.775	.514	.880
aitem13	82.7885	65.229	.284	.885
aitem17	82.4038	62.245	.520	.880
aitem18	82.2115	63.033	.585	.880
aitem19	82.2308	63.671	.541	.881
aitem20	82.1346	64.236	.531	.881
aitem21	82.8846	60.732	.464	.883
aitem22	82.9231	61.955	.464	.882
aitem23	82.7885	63.033	.368	.885
aitem24	82.3846	64.359	.409	.883
aitem25	82.4615	59.783	.780	.874
aitem28	82.3269	63.087	.466	.882
aitem32	83.1538	63.741	.413	.883
aitem33	82.6923	64.492	.309	.885

aitem34	82.4808	63.235	.476	.881
aitem35	82.3846	62.947	.476	.881

3) Penghitungan ketiga setelah aitem gugur dihilangkan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem1	79.2692	61.965	.348	.884
aitem2	79.5192	61.627	.437	.882
aitem3	79.6731	61.597	.360	.883
aitem4	79.3077	61.747	.407	.882
aitem5	79.8654	61.138	.406	.882
aitem7	79.7885	58.719	.525	.879
aitem8	79.8846	58.888	.419	.883
aitem9	79.5000	60.176	.499	.880
aitem10	79.2692	60.397	.584	.879
aitem11	79.5000	60.765	.350	.884
aitem12	79.7692	59.279	.507	.880
aitem17	79.2692	59.769	.509	.880
aitem18	79.0769	60.386	.593	.879
aitem19	79.0962	61.069	.541	.880
aitem20	79.0000	61.569	.539	.881
aitem21	79.7500	57.995	.479	.882
aitem22	79.7885	59.268	.474	.881
aitem23	79.6538	60.466	.365	.884
aitem24	79.2500	61.721	.412	.882
aitem25	79.3269	57.244	.782	.873
aitem28	79.1923	60.394	.477	.881

aitem32	80.0192	61.039	.424	.882
aitem33	79.5577	61.859	.310	.885
aitem34	79.3462	60.623	.478	.881
aitem35	79.2500	60.348	.477	.881

b. Skala Budaya Organisasi

1) Penghitungan pertama

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	48

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem1	147.0577	201.153	.457	.915
aitem2	147.1346	201.452	.490	.915
aitem3	147.3654	204.197	.266	.917
aitem4	147.5000	200.255	.340	.917
aitem5	147.0769	198.425	.590	.914
aitem6	147.2308	203.201	.308	.917
aitem7	146.8846	205.986	.215	.917
aitem8	147.3077	205.747	.217	.917
aitem9	147.5962	203.147	.340	.916
aitem10	147.8269	205.754	.169	.918
aitem11	147.5962	196.755	.472	.915
aitem12	147.3269	201.283	.407	.916
aitem13	147.3269	201.205	.393	.916
aitem14	147.1346	198.236	.619	.914
aitem15	147.2308	195.946	.696	.913
aitem16	147.2115	195.582	.650	.913
aitem17	147.1154	201.084	.506	.915
aitem18	147.2115	201.347	.420	.916

aitem19	147.1538	201.544	.412	.916
aitem20	147.2692	202.279	.389	.916
aitem21	147.3269	200.930	.471	.915
aitem22	147.2500	202.858	.349	.916
aitem23	147.1346	199.178	.512	.915
aitem24	147.6154	194.281	.659	.913
aitem25	147.1346	197.962	.635	.914
aitem26	147.1923	199.884	.623	.914
aitem27	147.4615	202.920	.389	.916
aitem28	147.3846	205.222	.217	.918
aitem29	147.6154	204.751	.277	.917
aitem30	147.5769	202.523	.261	.918
aitem31	147.1154	202.143	.413	.916
aitem32	147.1154	203.006	.309	.917
aitem33	147.1154	198.261	.611	.914
aitem34	147.0769	203.445	.295	.917
aitem35	147.2308	197.005	.509	.915
aitem36	147.5385	201.626	.369	.916
aitem37	147.3654	202.197	.419	.916
aitem38	147.2885	204.641	.298	.917
aitem39	147.2500	203.211	.330	.916
aitem40	147.2308	198.338	.500	.915
aitem41	146.5769	206.719	.251	.917
aitem42	147.0577	200.134	.583	.914
aitem43	146.9615	197.489	.594	.914
aitem44	147.2885	200.209	.550	.915
aitem45	147.3654	203.178	.306	.917
aitem46	147.4231	201.661	.394	.916
aitem47	147.6346	202.864	.265	.918
aitem48	147.0962	202.559	.345	.916

2) Penghitungan kedua setelah aitem gugur dihilangkan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	38

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem1	116.1731	154.381	.494	.916
aitem2	116.2500	155.015	.504	.916
aitem4	116.6154	154.084	.340	.918
aitem5	116.1923	152.315	.605	.915
aitem6	116.3462	156.505	.321	.918
aitem9	116.7115	157.464	.289	.918
aitem11	116.7115	150.798	.484	.916
aitem12	116.4423	155.075	.405	.917
aitem13	116.4423	154.761	.405	.917
aitem14	116.2500	152.505	.611	.915
aitem15	116.3462	150.192	.708	.913
aitem16	116.3269	149.989	.653	.914
aitem17	116.2308	154.652	.523	.916
aitem18	116.3269	155.322	.406	.917
aitem19	116.2692	155.456	.401	.917
aitem20	116.3846	155.967	.386	.917
aitem21	116.4423	154.644	.478	.916
aitem22	116.3654	156.158	.367	.917
aitem23	116.2500	153.681	.483	.916
aitem24	116.7308	148.593	.675	.913
aitem25	116.2500	152.074	.640	.914
aitem26	116.3077	153.825	.624	.915
aitem27	116.5769	156.916	.359	.917
aitem28	116.5000	159.353	.163	.920

aitem31	116.2308	156.063	.396	.917
aitem32	116.2308	156.769	.296	.918
aitem33	116.2308	152.181	.625	.914
aitem35	116.3462	151.682	.489	.916
aitem36	116.6538	154.741	.403	.917
aitem37	116.4808	155.823	.421	.917
aitem39	116.3654	156.864	.322	.918
aitem40	116.3462	152.584	.493	.916
aitem42	116.1731	153.871	.597	.915
aitem43	116.0769	151.406	.613	.914
aitem44	116.4038	153.971	.560	.915
aitem45	116.4808	156.607	.311	.918
aitem46	116.5385	155.312	.397	.917
aitem48	116.2115	156.405	.330	.918

3) Penghitungan ketiga setelah aitem gugur dihilangkan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
aitem1	107.0577	141.075	.493	.917
aitem2	107.1346	141.805	.494	.917
aitem4	107.5000	140.725	.342	.920
aitem5	107.0769	139.014	.610	.916
aitem6	107.2308	142.965	.329	.919
aitem11	107.5962	137.579	.486	.917
aitem12	107.3269	141.754	.403	.918
aitem13	107.3269	141.440	.403	.918
aitem14	107.1346	139.138	.621	.915

aitem15	107.2308	136.926	.717	.914
aitem16	107.2115	136.837	.655	.915
aitem17	107.1154	141.124	.538	.917
aitem18	107.2115	141.699	.423	.918
aitem19	107.1538	142.329	.385	.918
aitem20	107.2692	142.514	.391	.918
aitem21	107.3269	141.440	.469	.917
aitem22	107.2500	142.623	.376	.918
aitem23	107.1346	140.472	.478	.917
aitem24	107.6154	135.457	.679	.914
aitem25	107.1346	138.864	.640	.915
aitem26	107.1923	140.629	.616	.916
aitem27	107.4615	143.626	.349	.919
aitem31	107.1154	142.810	.386	.918
aitem33	107.1154	138.810	.636	.915
aitem35	107.2308	138.730	.475	.917
aitem36	107.5385	141.587	.391	.918
aitem37	107.3654	142.236	.436	.918
aitem39	107.2500	143.564	.313	.919
aitem40	107.2308	139.436	.487	.917
aitem42	107.0577	140.369	.613	.916
aitem43	106.9615	138.155	.617	.915
aitem44	107.2885	140.562	.569	.916
aitem45	107.3654	143.021	.321	.919
aitem46	107.4231	142.210	.381	.918
aitem48	107.0962	143.304	.310	.919

4. LAMPIRAN MEAN DAN STANDARD DEVIATION

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		EfektivitasOrganisasi	BudayaOrganisasi
N		52	52
Normal Parameters ^a	Mean	82.7885	110.4038
	Std. Deviation	8.07644	12.19653
Most Extreme Differences	Absolute	.146	.106
	Positive	.102	.103
	Negative	-.146	-.106
Kolmogorov-Smirnov Z		1.055	.762
Asymp. Sig. (2-tailed)		.215	.607
a. Test distribution is Normal.			

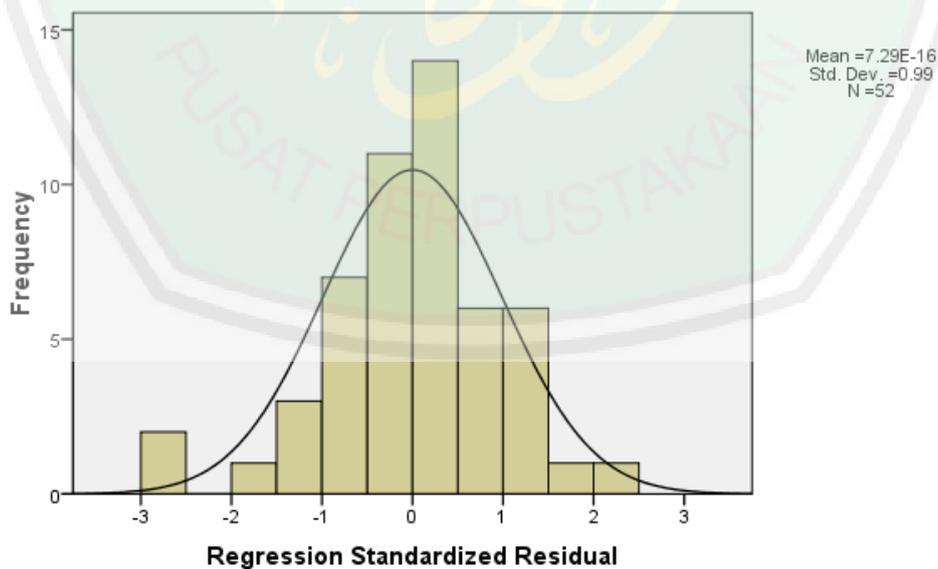
5. LAMPIRAN UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		EfektivitasOrganisasi	BudayaOrganisasi
N		52	52
Normal Parameters ^a	Mean	82.7885	110.4038
	Std. Deviation	8.07644	12.19653
Most Extreme Differences	Absolute	.146	.106
	Positive	.102	.103
	Negative	-.146	-.106
Kolmogorov-Smirnov Z		1.055	.762
Asymp. Sig. (2-tailed)		.215	.607
a. Test distribution is Normal.			

Histogram

Dependent Variable: EfektivitasOrganisasi



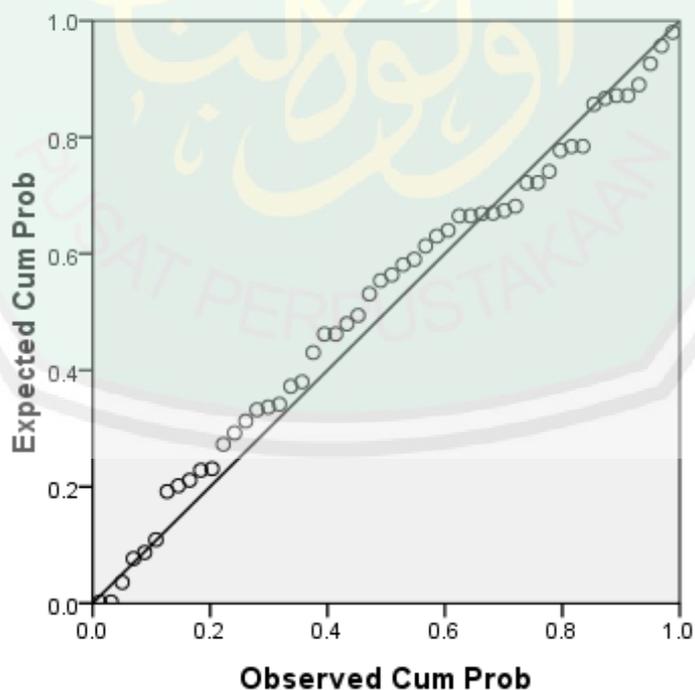
6. LAMPIRAN UJI LINIERITAS

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EfektivitasOrganisasi * BudayaOrganisasi	2515.423	28	89.837	2.547	.013
Between Groups					
Linearity	1125.769	1	1125.769	31.917	.000
Deviation from Linearity	1389.654	27	51.469	1.459	.180
Within Groups	811.250	23	35.272		
Total	3326.673	51			

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: EfektivitasOrganisasi



7. LAMPIRAN MEAN HIPOTETIK DAN SD HIPOTETIK

a. Efektivitas Organisasi

Jumlah Item	25
Nilai Item Maks	4
Nilai Item Min	1

Skor Skala Maks	100
Skor Skala Min	25

Mean Hip	62.5
SD Hip	12.5

Tinggi	76	100
Sedang	50	75
Rendah		49

b. Variabel Budaya Organisasi

Jumlah Item	35
Nilai Item Maks	4
Nilai Item Min	1

Skor Skala Maks	134
Skor Skala Min	84

Mean Hip	87.5
SD Hip	8.333333

Tinggi	96.83333	134
Sedang	79.16667	95.83333
rendah	84	78.16667

8. LAMPIRAN KATEGORISASI EFEKTIVITAS ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI

EFEKTIVITAS ORGANISASI			BUDAYA ORGANISASI	
NO	JULMAH	KATEGORI	JUMLAH	KATEGORI
1	74	Sedang	98	Tinggi
2	92	Tinggi	99	Tinggi
3	75	Sedang	104	Tinggi
4	81	Tinggi	103	Tinggi
5	78	Tinggi	105	Tinggi
6	83	Tinggi	106	Tinggi
7	88	Tinggi	120	Tinggi
8	75	Sedang	84	Sedang
9	87	Tinggi	134	Tinggi
10	85	Tinggi	106	Tinggi
11	87	Tinggi	119	Tinggi
12	91	Tinggi	126	Tinggi
13	86	Tinggi	119	Tinggi
14	87	Tinggi	120	Tinggi
15	81	Tinggi	98	Tinggi
16	85	Tinggi	103	Tinggi
17	90	Tinggi	121	Tinggi
18	94	Tinggi	132	Tinggi
19	89	Tinggi	123	Tinggi
20	82	Tinggi	110	Tinggi
21	89	Tinggi	113	Tinggi
22	84	Tinggi	100	Tinggi
23	67	Sedang	118	Tinggi
24	86	Tinggi	124	Tinggi
25	90	Tinggi	108	Tinggi
26	94	Tinggi	120	Tinggi
27	69	Sedang	89	Sedang
28	74	Sedang	97	Tinggi
29	76	Tinggi	114	Tinggi
30	99	Tinggi	123	Tinggi
31	73	Sedang	116	Tinggi
32	90	Tinggi	110	Tinggi
33	82	Tinggi	110	Tinggi
34	88	Tinggi	99	Tinggi
35	72	Sedang	88	Sedang
36	87	Tinggi	114	Tinggi
37	73	Sedang	100	Tinggi

38	74	Sedang	96	Sedang
39	75	Sedang	103	Tinggi
40	78	Tinggi	101	Tinggi
41	87	Tinggi	114	Tinggi
42	90	Tinggi	130	Tinggi
43	67	Sedang	94	Sedang
44	85	Tinggi	105	Tinggi
45	87	Tinggi	103	Tinggi
46	89	Tinggi	134	Tinggi
47	84	Tinggi	106	Tinggi
48	67	Sedang	119	Tinggi
49	86	Tinggi	126	Tinggi
50	90	Tinggi	119	Tinggi
51	94	Tinggi	120	Tinggi
52	69	Sedang	98	Tinggi

Variabel	Kategori	Prosentase
Efektivitas Organisasi	Tinggi	73,08%
	Sedang	26,92%
	Rendah	0%
Budaya Organisasi	Tinggi	90,38%
	Sedang	9,62%
	Rendah	0%

9. LAMPIRAN HASIL UJI HIPOTESIS

a. Analisis Regresi Sederhana

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.582 ^a	.338	.325	6.635

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi

b. Dependent Variable: EfektivitasOrganisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1125.769	1	1125.769	25.575	.000^a
	Residual	2200.904	50	44.018		
	Total	3326.673	51			

a. Predictors: (Constant), BudayaOrganisasi

b. Dependent Variable: EfektivitasOrganisasi

10. LAMPIRAN DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

a) Latar Belakang Sejarah Berdirinya HMI (Himpunan Mahasiswa Islam) di Indonesia

Latar Belakang Pemikiran

Dampak dari penjajahan Belanda, yang menyebabkan dunia pendidikan dan kemahasiswaan di Indonesia telah tercekoki oleh unsur-unsur dan sosok pendidikan Barat yang mengarah pada sekulerisme dengan meninggalkan agama, di setiap aspek kehidupan umat manusia. Kenyataan memang menunjukkan bahwa kehidupan kemahasiswaan berada dalam krisis keseimbangan, di mana iman dan ilmu tidak ada keserasian. Demikian alam dan situasi kehidupan pendidikan di Indonesia sebelum kehadiran HMI. Di pihak lain sebelum lahirnya HMI telah berdiri Perserikatan Mahasiswa Islam (PSI) yang dalam anggaran dasarnya dengan tegas menyatakan bahwa organisasi ini berdasarkan non agama dan non politik. Di Surakarta terdapat Serikat Mahasiswa Islam (SMI) yang tokoh-tokohnya merupakan gembong PKI.

Kedua organisasi kemahasiswaan itu setali tiga uang, tak mengerti peluang terhadap perkembangan agama. Pemrakarsa berdirinya HMI pada waktu itu membayangkan bagaimana kehidupan mahasiswa-mahasiswa itu kelak sebagai calon sarjana dan pemimpin umat yang sama sekali tidak mendapat pengajaran agama Islam di bangku perkuliahan. Betapapun kelak seandainya para intelektual yang semata-mata mengutamakan ilmu pengetahuan tanpa didasari oleh ilmu agama sama sekali, akan tampil sebagai tokoh masyarakat dan pemimpin bangsa.

Pengalaman dan fakta menunjukkan dan sebagai saksi sejarah siapa yang dapat menguasai generasi muda dan calon cendekiawan pasti akan dapat menguasai masa depan bangsa.

Adapun latar belakang pemikirannya dalam pendirian HMI adalah: “Melihat dan menyadari keadaan kehidupan mahasiswa yang beragama Islam pada waktu itu, yang pada umumnya belum memahami dan mengamalkan ajaran agamanya. Keadaan yang demikian adalah akibat dari sistem pendidikan dan kondisi masyarakat pada waktu itu. Karena itu perlu dibentuk organisasi untuk merubah keadaan tersebut. Organisasi mahasiswa ini harus mempunyai kemampuan untuk mengikuti aliran pikiran mahasiswa yang selalu menginginkan inovasi dan pembaharuan dalam segala bidang, termasuk pemahaman dan penghayatan ajaran agamanya, yaitu agama Islam. Tujuan tersebut tidak akan terlaksana kalau NKRI tidak merdeka dan rakyatnya melarat. Maka organisasi ini harus turut mempertahankan Negara Kesatuan Republik Indonesia kedalam dan keluar, serta ikut memperhatikan dan mengusahakan kemakmuran rakyat.” Setidaknya, kalau ditinjau secara umum ada 4 (empat) permasalahan yang menjadi latar belakang sejarah berdirinya HMI.

Situasi Dunia Internasional

Berbagai argumen telah diungkapkan sebab-sebab kemunduran umat Islam. Tetapi hanya satu hak yang mendekati kebenaran yaitu, bahwa kemunduran umat Islam diawali dengan kemunduran berpikir, bahkan sama sekali menutup kesempatan untuk berpikir. Yang jelas ketika umat Islam terlena dengan

kebesaran dan keagungan masa lalu maka pada saat itu pula kemunduran menghinggapinya kita.

Akibat dari keterbelakangan umat Islam, kama muncullah gerakan untuk menentang keterbatasan seseorang melaksanakan ajaran Islam secara benar dan untuh. Gerakan ini disebut Gerakan Pembaharuan. Gerakan Pembaharuan ini ingin mengembalikan ajaran Islam kepada ajaran yang totalitas, dimana disadari oleh kelompok ini. Bahwa Islam bukan hanya terbatas kepada hal-hal yang sakral saja, melainkan juga merupakan pola kehidupan manusia secara keseluruhan. Untuk itu sasaran gerakan Pembaharuan atau reformasi adalah ingin mengembalikan ajaran Islam kepada proporsisi yang sebenarnya, yang berpedoman kepada al-Qur'an dan Hadist Rasulullah SAW.

Dengan timbulnya ide pembaharuan itu, maka Gerakan Pembaharuan di dunia Islam bermunculan, seperti di Turki (1720), Mesir (1807). Begitu juga penganjurnya seperti Riffah Wahab (Wahabisme) di Saudi Arabia (1703-1787), Sayyid Ahmad Khan di India (1817-1898), Muhammad Iqbal di Pakistan (1876-1938) dan lain sebagainya.

Pada tahun 1596 Cornrlis de Houtman mendarat di Banten. Maka sejak itu pulalah Indonesia dijajah Belanda. Imperialisme Barat selama ±350 tahun membawa paling tidak 3 (tiga) hal:

- a) Penjajahan itu sendiri sengan segala bentuk implikasinya.
- b) Missi dan Zending agama Kristiani.

- c) Peradaban Barat dengan ciri sekulerisme dan liberalisme.

Setelah melalui perjuangan secara terus menerus dan atas rahmat Allah SWT maka pada tanggal 17 Agustus 1945, Soekarno-Hatta Sang Dwi Tunggal Proklamasi atas nama bangsa Indonesia mengumandangkan kemerdekaannya.

Kondisi Mikrobiologis Umat Islam di Indonesia

Kondisi umat Islam sebelum berdirinya HMI dapat dikategorikan menjadi 4 (empat) golongan, yaitu:

- a) Sebagian besar yang melakukan ajaran Islam itu hanya sebagai kewajiban yang diadatkan seperti dalam upacara perkawinan, kematian serta kelahiran.
- b) Golongan alim ulama dan pengikut-pengikutnya yang mengenal dan mempraktekkan ajaran Islam sesuai yang dilakukan oleh Nabi Muhammad SAW.
- c) Golongan alim ulama yang dan pengikut-pengikutnya yang terpengaruh oleh mistikisme yang menyebabkan mereka berpendirian bahwa hidup ini adalah untuk kepentingan akhirat saja.
- d) Golongan kecil yang mencoba menyesuaikan diri dengan kemajuan jaman, selaras dengan wujud dan hakekat agama Islam.

Mereka berusaha agar agama Islam benar-benar dapat dipraktekkan dalam masyarakat Indonesia.

Kondisi Perguruan Tinggi dan Dunia Kemahasiswaan

Ada dua faktor yang sangat dominan yang mewarnai Perguruan Tinggi (PT) dan dunia kemahasiswaan sebelum HMI berdiri, yaitu:

- a) Sistem yang diterapkan dalam dunia pendidikan umumnya dan PT khususnya adalah sistem pendidikan Barat, yang mengarah pada sekulerisme yang “mengandalkan kepada hal-hal duniawi”.
- b) Adanya Perserikatan Mahasiswa Yogyakarta (PMY) dan Serikat Mahasiswa Indonesia (SMI) di surakarta dimana kedua organisasi ini dibawah pengaruh Komunis.

Bergabungnya dua faham ini (Sekuler dan Komunis), melanda dunia PT dan Kemahasiswaan, menyebabkan timbulnya “Krisis Keseimbangan” yang sangat tajam, yakni tidak adanya keselarasan antara akal dan kalbu, jasmani dan rohani, serta pemenuhan antara keberuntungan dunia dan akhirat.

Sekarang timbul persoalan, bagaimana cara mengubah kondisi yang kurang menguntungkan itu, sehingga tercipta suasana harmonis dalam dunia pendidikan dan kemahasiswaan yang semata-mata tidak mengutamakan rasio dan ilmu pengetahuan tetapi mutlak harus diimbangi jiwa dan semangat agama.

Dari problem ini, sejak November 1945 timbullah gagasan di benak seorang mahasiswa Sekolah Tinggi Islam (UII), yang selama ini selalu mengikuti dan memperhatikan segala aspek dan aneka ragam kehidupan mahasiswa dan Perguruan Tinggi khususnya, maupun perjalanan sejarah rakyat dan bangsa

Indonesia umumnya, untuk mendirikan organisasi mahasiswa sebagai alat perjuangan untuk mencapai cita-citanya. Tersebutlah nama Larfan Pane, ia adalah Ketua III SEMA STI bidang Kemahasiswaan.

Larfan Pane, sang Pemrakarsa dan Peristiwa Bersejarah 5 Februari 1947

Larfan Pane adalah seorang pemuda yang lahir di Sipirok-Tapanuli Selatan, Sumatera Selatan. Beliau adalah anak seorang Sutan Pengurabaan Pane, tokoh pergerakan nasional serba komplit dari Sipirok, Tapanuli Selatan. Larfan Pane adalah sosok yang tidak mengenal lelah dalam proses pencarian jati dirinya, dan secara kritis mencari kebenaran sejati. Larfan Pane kecil, remaja dan menjelang dewasa yang nakal, pemberontak, dan bukan anak sekolah yang rajin adalah identitas fundamental Larfan sebagai ciri paling menonjol dari Independendinya.

Sebagai figur pencari sejati, independensi Larfan terasah, terbentuk dan sekaligus teruji di lembaga-lembaga pendidikan yang tidak ia lalui dengan normal dan lurus itu (walau pemuda Larfan Pane yang tumbuh dalam lingkungan nasionalis-muslim terpelajar, ia juga pernah mengenyam pendidikan di pesantren Ibtidaiyyah, Wusta dan Sekolah Muhammadiyah); pada hidup berpetualang di sepanjang jalanan kota Medan, terutama di kawasan Jalan Kesawan; pada kehidupan dengan tidur tidak menentu; pada kaki-kaki lima dan emper pertokoan; juga pada kehidupan yang ia jalani dengan menjual karcis bioskop, menjual es lilin dan lain sebagainya.

Untuk mendirikan organisasi mahasiswa, Larfan Pane tidak bekerja sambil lalu saja, ia meminta saran dan pemikiran Rektor STI, yaitu Prof. A. Kahar Muzakir. Dan pendukung idenya itu bukan sembarangan orang diikutsertakan, ia amat selektif. Mengingat kebutuhan yang mendesak, Larfan Pane berjihad, mencari jalan keluar dari ketidakmengertian beberapa pihak tentang niat baiknya. Yaitu, bahwa organisasi ini memang harus didirikan.

Memang sudah takdir Allah, disaat bapak Husaen Yahya yang memberi jam kuliah Ilmu Tafsir, memenuhi permintaan Larfan Pane, waktunya digunakan untuk rapat. Dan pada saat itu pula pada tanggal 5 Februari 1947 bertepatan dengan tanggal 14 Rabiul Awal 1366 H, di salah satu ruangan kuliah STI di Jalan Setiodiningratan (sekarang Penembahan Senopati), masuklah mahasiswa Larfan Pane yang dalam prakatanya dalam memimpin rapat antara lain mengatakan, *“Hari ini adalah pembentukan organisasi Mahasiswa Islam, karena persiapan yang diperlukan sudah beres. Yang mae menerima HMI sajarah yang diajak untuk mendirikan HMI, dan yang menentang biarlah terus menentang, toh tanpa mereka organsasi ini bisa berdiri dan berjalan.”* Secara formal semua peserta rapat menyetujui didirikannya organisasi mahasiswa Islam, yang bernama Himpunan Mahasiswa Islam (HMI).

Larfan Pane mendirikan HMI bersama 14 orang mahasiswa STI lainnya, tanpa campur tangan pihak luar. Mereka adalah Larfan Pane (Yogya), Kartono Zarkasyi (Ambarawa), Dahlan Husein (Palembang), Siti Zainah (istri Dahlan Husein-Palembang), Maisaroh Hilal (Cucu pendiri Muhammadiyah KH. A. Dahlan-

Singapura), Soewali (Jember), Yusdi Ghozali (juga pendiri PII-Semarang), Mansyur, M. Anwar (Malang), Hasan Basri (Surakarta), Marwan (Bengkulu), Zulkarnaen (Bengkulu), Tayeb Razak (Jakarta), Toha Mashudi (Malang), Bidron Hadi (Yogyakarta).

b) Deskripsi Singkat HMI

Nama : Organisasi ini bernama Himpunan Mahasiswa Islam, disingkat HMI.

Waktu : Didirikan di Yogyakarta pada tanggal 14 Rabiul awal 1366 H, bertepatan dengan tanggal 5 Februari 1947.

Tempat kedudukan : Waktu yang tidak ditentukan dan berkedudukan di tempat Pengurus Besar.

Tujuan : Terbinanya insan akademis, pencipta, pengabdian yang bernafaskan Islam dan bertanggung jawab atas terwujudnya masyarakat adil, makmur yang diridhoi Allah SWT.

Rumusan tujuan HMI

Kualitas insan cita Akademis

Berpendidikan tinggi, berpengetahuan luas, mampu berpikir rasional, obyektif dan kritis. Memiliki kemampuan teoritis, mampu memformulasikan apa yang diketahui dan apa yang dirahasiakan dan dia menghadapi suasana disekelilingnya dengan penuh kesadaran.

Sanggup berdiri sendiri dengan ilmu yang ia miliki sesuai dengan jurusan ilmu yang dipilihnya baik secara teoritis maupun teknis dan sanggup bekerja secara ilmiah yaitu secara bertahap, teratur, mengarah pada tujuan sesuai dengan prinsip-prinsip perkembangan.

Kualitas insan cita Pencipta

Sanggup melihat kemungkinan-kemungkinan yang lain dari sekedar yang ada dan bergairah besar untuk menciptakan bentuk-bentuk imbang lebih baik dan bermanfaat dengan bertolak dari apa yang ada. Berjiwa penuh dengan gagasan-gagasan kemajuan selalu mencari perbaikan dan pembaharuan.

Bersifat independen dan terbuka tidak isolatif, insan yang menyadari dengan sikap demikian potensi kreatifnya dapat dikembangkan dan menumbuhkan bentuk yang indah-indah. Dengan ditopang kemampuan akademis ia mampu melaksanakan kerja kemanusiaan yang disemangati ajaran Islam.

Kualitas Insan cita Pengabdian

Ikhlas dan sanggup berkarya demi kepentingan orang banyak atau sesama umat manusia. Sadar membawa tugas insan pengabdian bukan hanya membuat dirinya baik tetapi membuat keadaan sekelilingnya jadi baik. Insan akademis pencipta pengabdian adalah insan yang pasrah cita-citanya dan ikhlas mengamalkan ilmunya untuk kepentingan sesamanya.

Usaha :

- 1) Membina pribadi muslim untuk mencapai akhalqul karimah
- 2) Mengembangkan pribadi muslim potensi kreatif, keilmuan, sosial dan budaya
- 3) Mempelopori pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi kemaslahatan masa depan umat manusia
- 4) Memajukan kehidupan umat dalam mengamalkan *dinnul islam* dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsas dan bernegara
- 5) Memperkuat *ukhuwah Islamiyah* sesama umat Islam sedunia
- 6) Berperan aktif dalam dunia kemahasiswaan, perguruan tinggi dan kepemudaan untuk menopang pembangunan nasional
- 7) Usaha-usaha lain yang tidakbertentangan dengan angka (1) s.d (5) dan sesuai dengan azaz, fungsi dan peran organisasi serta berguna untuk mencapai tujuan organisasi.

Sifat : HMI bersifat independen

Status : HMI adalah organisasi mahasiswa

Fungsi : HMI berfungsi sebagai organisasi kader

Peran : HMI berperan sebagai organisasi perjuangan

Keanggotaan :

- 1) Yang menjadi anggota HMI adalah mahasiswa Islam yang terdaftar pada perguruan tinggi dan/atau yang sederajat yang ditetapkan oleh pengurus HMI Cabang/Pengurus Besar HMI.
- 2) Anggota HMI terdiri dari : Anggota Muda, Anggota Biasa, dan Anggota kehormatan
- 3) Setiap anggota memiliki hak dan kewajiban.

Kekuasaan : Kekuasaan dipegang oleh Kongres, Konferensi/ Musyawarah Cabang dan Rapat Anggota Komisariat

Kepemimpinan :

- 1) Kepemimpinan organisasi dipegang oleh Pengurus Besar HMI, Pengurus HMI Cabang dan Pengurus Komisariat
- 2) Untuk membantu tugas Pengurus Besar HMI, dibentuk Badan Koordinasi
- 3) Untuk membantu tugas Pengurus HMI Cabang, dibentuk Koordinator Komisariat.

c) Tafsir Independensi HMI

Watak independensi HMI adalah sifat organisasi secara etis merupakan karakter dan kepribadian kader HMI. Implementasinya harus terwujud di dalam bentuk pola pikir, pola sikap dan pola laku setiap kader HMI baik dalam dinamika dirinya sebagai kader HMI maupun dalam melaksanakan "Hakekat dan Mission"

organisasi HMI dalam kiprah hidup berorganisasi, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Watak independensi HMI yang tercermin secara etis dalam pola pikir, pola sikap dan pola laku setiap kader HMI akan membentuk "*Independensi Etis HMI*", sementara watak independensi HMI yang teraktualisasi secara organisatoris di dalam kiprah organisasi HMI akan membentuk "*Independensi Organisatoris HMI*".

d) Tokoh-tokoh Nasional dari Alumni HMI

Kekhasan budaya dan landasan pemikiran yang dimiliki oleh organisasi HMI, menjadikan para alumni organisasi disegani, mereka mampu bersikap normal dan tidak fanatis serta keberhasilan mereka terbukti dalam prestasi yang dicapai. Berikut ini nama-nama alumni organisasi HMI, yang sekaligus merupakan tokoh-tokoh Nasional di Indonesia;

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| a. Jusuf Kalla, | j. Safii Maarif (ketua |
| b. Mahfud MD, | Muhammadiyah), |
| c. Anies Baswedan, | k. Ridwan Saidi (budayawan) |
| d. Karni Ilyas, | l. Yusril Ihza Mahendra, |
| e. Teguh Juwarno (RCTI), | m. Sandiaga Uno, |
| f. Abraham Samad & | n. Adhityaksa Daud |
| Abdullah Hehamahua & | o. Hidayat Nur Wahid, |
| Busyro Muqqodas (KPK), | p. Didin Hafinuddin, |
| g. Harry Azhar (Ketua BPK), | q. Anis Matta. |
| h. Bagir Manan, | |
| i. Anwar Nasution (mantan | |
| Gubernur BI), | |

11. LAMIRAN WAWANCARA AWAL GUIDE WAWANCARA



**DIMENSI
EFEKTIFITAS
ORGANISASI
(STEERS, 1977)**

**OPTIMALISASI
TUJUAN-
TUJUAN**

1. bagaimana cara organisasi ini untuk mengukur keberhasilan suatu tujuan?
2. apakah setiap tujuan memiliki standar keberhasilannya masing2? seperti apa?
3. apa yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi untuk merayakan atau mengapresiasi tujuan yang telah tercapai?
4. pernahkan gagal? kenapa? bagaimana?

**PERSPEKTIF
SISTEM**

input

process

output

1. Bagaimana system organisasi ini bekerja? Apakah melibatkan peran dari lingkungan sekitar organisasi?
2. Bagaimana input dari lingkungan sekitarnya?
3. Bagaimana memrosesnya?
4. Bagaimana output yang akan keluar ke lingkungannya kembali?

**TEKANAN
PADA
PERILAKU
MANUSIA
DALAM
SUSUNAN
ORGANISASI**

1. dalam pembentukan struktur organisasi, bagaimana cara menyusunnya? musyawarah/voting?
2. siapa saja yang terlibat dalam penyusunan?
3. berdasarkan apa penempatan jabatannya? adakah standarnya?
4. apakah sudah sesuai dengan harapan dan kemampuan para anggotanya?
5. apakah mereka melakukan tugasnya sesuai dengan jabatan yang dimiliki?

HASIL WAWANCARA

Transkrip wawancara (Ww.R.13/03/16)

1. BUDAYA ORGANISASI

INVOLVEMENT

1. Iya, diundang semua. Di HMI terdapat beberapa macam rapat, mulai rapat bidang, rapat presidium dan rapat pengurus.
2. Memang tidak bisa dipungkiri, ada pengurus yang bisa hadir dan adapula pengurus yang tidak bisa hadir karena alasan tertentu, seperti berhalangan karena ada urusan keluarga, benturan dengan organisasi lain, dan atau urusan individu yang sifatnya mendesak.
3. Setiap anggota memang dituntut untuk aktif berdiskusi dan mengkritisi. Ketika LK 1 (latihan kader) anggota baru memang sudah dilatih setiap peserta LK untuk saling berargumen saling mengkritisi. Begitupula budaya di HMI, ketika rapat atau berdiskusi setidaknya semuanya harus memberikan gagasan atau idenya terkait tema atau kajian diskusi tersebut.
4. Iya, mereka semua ikut andil dalam pengambilan keputusan musyawarah mufakat. Akan tetapi ada keputusan yang memang sifatnya memang hanya otoritas ketua saja yang tidak perlu dirapatkan.

CONSISTENCY

1. Iya, di HMI memang tidak pernah berlaku yang namanya pengambilan keputusan dengan cara voting. Voting merupakan paling buruknya demokrasi, sehingga tak ayal kemudian terjadi dialektika antara pengurus, hal itu sudah biasa di HMI.
2. Dalam pengambilan keputusan pada rapat akan kita komitmenkan untuk dilakukan, apapun konsekuensinya, karena keputusan rapat (musyawarah) keputusan tertinggi yang ada di HMI.
3. Sebagaimana dijelaskan tadi, bahwa setiap anggota harus memberikan ide atau gagasannya dalam setiap rapat. Kalau perlu dipersilahkan, masing-masing orang untuk memberikan gagasannya.

ADAPTABILITY

1. Iya tentunya, persoalan yang sering menjadi bahasan dilingkungan komisariat bahkan di kongrespun seperti halnya sambutan wakil Presiden ketika membuka kongres, bahwasanya HMI harus kembali ke khittahnya sebagaimana AD pasal. 4 tujuan HMI. Tidak lagi mempersoalkan politik saja.
2. Organisasi ini melakukan program kerja yang memang sesuai dengan konstitusi HMI dan juga tuntutan zaman. Dengan demikian, anggota HMI dapat mampu eksis disegala tuntutan zaman.
3. Tentunya perubahan paradigma (cara berfikir) pada setiap anggotanya, dengan demikian setiap anggota akan mampu berkontribusi pada situasi apapun.

MISSION

1. Terbinanya insan akademis, pencipta, pengabdian yang bernafaskan islam dan bertanggung jawab atas terwujudnya masyarakat adil makmur yang yang diridhoi Allah Subhanahu Wata'ala.
2. Ada di buku LK-1— 5 kualitas insan Cita HMI—
3. Langkah yang kita lakukan adalah mengingatkan jauh hari sebelum hari H kegiatan, yakni dengan melalui sosial media, WA, SMS ataupun di Telfon.
4. Sebagaimana garis strukturalisasi, ketua umum mempunyai otoritas untuk instruktif kepada ketua bidang, kemudian ketua bidang yang akan bertanggung jawab anggotanya dalam merealisasikan kegiatannya tersebut.

2. EFEKTIVITAS ORGANISASI

OPTIMALISASI TUJUAN-TUJUAN

1. Tentunya dengan mengadakan evaluasi, di HMI kom. Psikologi sendiri akan melakukan evaluasi setiap program kegiatan setengah bulan sekali.
2. Iya, pastinya. Hal itu untuk mengukur apakah setiap program kerja yang dilaksanakan sudah terealisasi secara baik dan efektif atau tidak. Selain itu, evaluasi berguna untuk pembelajaran untuk kepengurusan selanjutnya, supaya mampu merealisasikan program yang lebih baik dan efektif lagi.
3. Yakni mengapresiasi mereka dan dibesarkan di berbagai forum-forum rapat, baik rapat antar komisariat bahkan diforum besar lainnya meski tidak secara formal.

4. Iya, kegagalan ketika terdapat anggota yang tidak bisa diajak aktif di HMI karena persoalan pribadi. Ketidak aktifan di HMI terjadi karena mereka sudah tidak di kampus lagi, hal itu merupakan kegagalan karena tidak mampu mencetak kader yang sebagaimana tujuan HMI sesuai AD pasal 4.

PERSPEKTIF SISTEM

1. Iya, sudah pasti melibatkan lingkungan kampus. Sebagai organisasi pengkaderan di lingkungan kampus HMI tentunya akan selalu terlibat dengan kampus. HMI melakukan rekrutmen anggota di kampus, biasanya dengan melalui pendekatan kultural, buka stand, pamflet kemudian dikenalkan ke HMI melalui SCREENING, MAPERCA hingga LK-1.

2. lingkungan sekitar disini terbagi dua, yakni lingkungan kampus dan lingkungan luar di kampus. Lingkungan kampus lebih pada mencari anggota di kampus yakni mahasiswa di kampus. HMI terbuka juga bagi mahasiswa yang sudah memiliki organisasi ekstra lain, yang kemudian mau pindah karena tidak menemukan kepuasaannya di organisasi tersebut sehingga pindah ke HMI. Kedua, lingkungan luar di kampus (senior/alumni HMI).

3. Proses mahasiswa di HMI sebagaimana yang telah dijelaskan tadi (poin 1), setelah ikut LK kemudian dilakukan follow up dengan mengkaji suatu persoalan, disuruh membaca buku-buku ke-HMI-an, dilibatkan dalam kepanitiaan dan lain sebagainya. Sedangkan komunikasi dengan senior sebatas sharing menyambung tali silaturahmi.

4. output yang dihasilkan sebagaimana tujuan dari pasal 4 AD HMI.

TEKANAN PADA PERILAKU MANUSIA DALAM SUSUNANAN ORGANISASI

1. Dalam menentukan struktur organisasi dilakukan secara musyawarah yang dilakukan oleh formatuer dan mide formatuer.
2. Adapun yang terlibat dalam penyusunan adalah formatuer yang terdiri dari ketua terpilih dan senior yang terpilih sebagai mide formatuer.
3. Penempatan pada jabatan tentunya disesuaikan dengan kemampuan dan minatnya.
4. Iya, akan tetapi pasti ada yang tidak sesuai dengan kemampuannya karena terbatasnya SDM yang mampu dan berminat di suatu struktur kepengurusan.

Iya, akan tetapi tidak dipungkiri dalam perjalannya terdapat tugasnya yang tidak berjalan efektif sebagaimana yang diharapkan, bahkan ada pula yang tidak terealisasi sesuai tanggal yang termaktub dalam program kerja.