

PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLRI SUBDIT POTDIRGA PADA DITPOLUDARA KORPOLAIRUD BAHARKAM POLRI

Oleh : Moh. Bonnario* dan Samsul Fitri

ABSTRACT

The research entitled “The Influence of Organizational Motivation and Culture on the Performance of Police Members in the Subdistrict of Potdirga Ditpolairud Baharkam Polri” aims to get an idea of the influence or contribution of motivation and organizational culture in realizing Member performance. This research was conducted using primary data and secondary data from the Subdit Potdirga Ditpolairud Baharkam Polri

The results of the study show that both partially and jointly the motives and organizational culture contribute quite well in realizing the performance of Members. Although the perspective of seeing Members as human capital still needs to be improved, it is not only seen from their involvement in work. Likewise Islamic values in work are solutions that must be continuously instilled.

Keywords: Motivation, Organizational Culture and Performance

PENDAHULUAN

Perubahan yang terjadi dalam era globalisasi memiliki ciri-ciri khusus, yaitu; sulit diduga, mengejutkan, bersifat kompleks, dan memicu timbulnya berbagai konflik dalam organisasi/ organisasi . Dengan ciri-ciri khusus tersebut, kita akan selalu menghadapi tantangan yang tidak pernah terjadi sebelumnya.

Terjadinya perubahan preferensi pelanggan, kaburnya batas-batas industri, meningkatnya persaingan, perubahan nilai sosial, teknologi baru dan inovasi telah menciptakan ketidakpastian yang mendasar pada praktik-praktik bisnis. Dalam kondisi demikian, informasi dan pengetahuan merupakan hal yang penting bagi inovasi dan faktor yang kritis dalam bisnis.

Pada tingkat organisasi , setidaknya terdapat empat ketidakpastian dalam proses inovasi, yaitu; ketidakpastian pelanggan, ketidakpastian teknologi, ketidakpastian pesaing, dan ketidakpastian sumber daya. Ketidakpastian tersebut terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara basis pengetahuan yang dimiliki organisasi/ organisasi saat ini dibanding dengan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan mengkomersialisasikan produk atau jasa baru. Untuk mencapai kesenjangan tersebut, organisasi atau organisasi perlu mengakuisisi pengetahuan dari

luar, mengimplementasikannya, serta memanfaatkannya.

Kini sifat persaingan berubah secara mendasar dari kompetisi atau “*competition*” menjadi berlawanan atau “*adversary*”. Suatu persaingan hanya akan dimenangkan oleh mereka yang mampu memiliki daya saing tinggi dan berkelanjutan. Daya saing yang dimaksud adalah kecepatan atau “*speed*” dan inovasi atau “*innovation*”.

Daya saing yang tinggi dan berkelanjutan dari suatu organisasi/ organisasi , hanya akan dicapai melalui daya saing dan berkelanjutan dari sumber daya manusia (SDM)-nya. Karena, sangat beralasan persaingan dewasa ini disebut sebagai persaingan SDM, bukan persaingan teknologi.

Persaingan dalam sumber daya manusia pada dasarnya adalah persaingan kualitas SDM dari setiap organisasi/ organisasi . Keunggulan suatu bangsa pun ditentukan oleh daya saing manusianya. Kualitas sumber daya manusia ini diukur dari kemampuan pengetahuannya serta kepatuhan terhadap nilai-nilai dan norma-norma di mana mereka berada. Pengetahuan di sini dimaksudkan dalam arti luas, yaitu kemampuan yang tercermin dari “*kinerjanya*” dan terlihat dari perilaku kerja yang “*kompeten, cepat, inovatif, dedikatif, dan memiliki motivasi yang kuat untuk selalu belajar*”.

* Dosen Sekolah Tinggi Manajemen IMMI

Dewasa ini, masalah yang dihadapi oleh setiap organisasi, khususnya organisasi Kepolisian Republik Indonesia Khususnya Ditpoludara Korp Polairud Baharkam Polri, adalah bagaimana agar organisasi/ organisasi mampu meningkatkan pengetahuan sumber daya manusianya secara berkesinambungan yang sesuai dengan tuntutan perubahan. Karenanya, perlu ada upaya untuk menjadikan belajar sebagai bagian dari perilaku kerja. Dengan kata lain, bagaimana setiap organisasi/ organisasi mampu menjadikan budaya belajar atau "*learning culture*" sebagai budaya organisasi/perusahaan.

Alan Ryan (Tom Morris, 2003) mengungkapkan bahwa, kita bekerja tidak hanya untuk mencari pendapatan, tetapi untuk memperoleh makna dalam hidup kita. Apa yang kita lakukan banyak menunjukkan siapa diri kita. Hakekat kerja dapat dimaknai sebagai upaya memindahkan energi dari dalam diri manusia pada objek tertentu, sehingga timbul suatu hasil. Karenanya, terdapat delapan perilaku kerja (Jansen Sinamo, 2009) agar kerja kita punya makna, yaitu; 1) kerja adalah rahmat, bekerja tulus dan penuh syukur, 2) kerja adalah amanah, bekerja dilakukan dengan penuh tanggung jawab, 3) kerja adalah panggilan, bekerja dilakukan dengan tuntas dan penuh integritas, 4) kerja adalah aktualisasi, bekerja keras dengan penuh semangat, 5) kerja adalah ibadah, bekerja serius dengan penuh kecintaan, 6) kerja adalah seni, bekerja cerdas dan penuh kreativitas, 7) kerja adalah kehormatan, bekerja tekun penuh keunggulan, dan 8) kerja adalah pelayanan, bekerja sempurna penuh kerendahan hati.

Dewasa ini diyakini bahwa kinerja sumber daya manusia/Anggota merupakan faktor paling menentukan bagi kinerja organisasi/ organisasi. Simamora (1995), melihat kinerja Anggota sebagai suatu tingkat terhadap mana para Anggota mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Persyaratan-persyaratan pekerjaan tersebut dapat berupa standar produksi, waktu, biaya, kualitas dan perilaku (Mondy, Sharplin & Fliplo, 1995). Dengan demikian, dapat kita simpulkan bahwa kinerja itu tidak hanya diukur dengan dimensi kuantitas, melainkan juga dilihat berdasarkan dimensi kualitas. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Mangkunegara (1995) bahwa, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Motivasi

Banyak pakar memberikan batasan, pengertian dan definisi mengenai motivasi. Mitchel (dalam Winardi, 2001) misalnya menyebutkan bahwa motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunteer*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu. Sedangkan Heyel (dalam Martoyo, 1992) menyatakan, "*Motivation refer to the degree of readiness of an organism to pursue some designated goal and implier the determination of the nature and locus of the forces inducing the degree of readiness.*"

Sementara itu Robbins (1996) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Kemudian Jewell & Siegall (1998) mengatakan bahwa motivasi mengacu kepada sejumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu.

Dalam hubungan dengan itu, Gallstedt (2003) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu istilah yang sering digunakan baik oleh praktisi maupun peneliti untuk menjelaskan intensitas, arah dan persistensi individu terhadap kerja. Sedangkan Pinder (dalam Gallstedt 2003) mengartikan motivasi sebagai serangkaian dorongan enerjik yang berasal dari dalam maupun dari luar seseorang untuk memulai perilaku yang berkaitan dengan kerja, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi.

B. Budaya Organisasi

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki keunikan tersendiri dalam menjalankan aktivitas keorganisasiannya. Mulai dari cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan, sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi. Kesemua itu merupakan aspek yang tak terpisah dari budaya organisasi.

Sampai saat ini, belum ada definisi budaya organisasi yang diterima secara universal. Bagaimanapun istilah budaya organisasi biasanya diterima dengan mengacu pada maksud bersama tentang kepercayaan dan pemahaman berpegang

kepada organisasi atau kelompok tertentu tentang permasalahan, praktek dan tujuan (Kropp, 2005). Menurut Kropp (2005), budaya umumnya mencakup enam istilah, yaitu: 1) perilaku organisasi, 2) ideologi dan filosofi organisasi, 3) norma-norma kelompok/ organisasi, 4) nilai-nilai yang diperlihatkan organisasi, 5) kebijakan prosedur dan 6) aturan-aturan sosialisasi.

Dalam kaitannya dengan pengertian budaya organisasi, Schein (1997) mendefinisikannya sebagai berikut:

“Culture is a pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with a problems of external adaptaion and internal intregration that has worked well enough to be considered perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Definisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

C. Kinerja

Kinerja memiliki makna luas, yang bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Dalam hal ini Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007) menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Mahsun (2006), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian tingkat pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Bernadin & Russell (dalam Gomes, 2000) memberi batasan “*performance*” sebagai “... *the record of outcomes produced on a specified function or activity during a specified time periode*” (catatan *outcome* yang dihasilkan dari

fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu).

Sementara itu, Wahjosumidjo (1994) mendefinisikan kinerja sebagai hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat dari perilaku seseorang. Jadi, kinerja merupakan hasil atau *output* dari suatu proses. Jika *output* tersebut berasal dan atau sebagai hasil kerja pegawai, maka hal itu dinamakan kinerja pegawai. Simamora (1995) melihat kinerja karyawan sebagai tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Menurut Ilyas (2002), kinerja merupakan penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personal. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personal yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personal di dalam organisasi. Hariandja (2002) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

METODE PENELITIAN

Sedangkan rancangan yang dipergunakan adalah rancangan survey, yang pada hakekatnya adalah menyoroti hubungan melalui serangkaian hipotesis (Nasir, 1985). Jenis rancangan ini dipilih karena dalam penelitian ini akan diuji secara empirik hubungan dan pengaruh motivasi dan budaya organisasi dalam mewujudkan kinerja Anggota Polri pada Subdit Potdirga Polairud .

Sumber data diperoleh dari lokasi penelitian yaitu Biro Hukum dan Humas Kementan. Sedangkan sifat data yang dikumpulkan adalah data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diterima langsung dari sumbernya yang menjadi responden, sedangkan data sekunder adalah data dari Anggota Polri pada Subdit Potdirga Polairud . Data primer yang digali dalam penelitian ini berasal dari responden yang berstatus sebagai Anggota tetap.

HASIL

Tabel 1.
Deskriptive Statistics

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi Rata2	65	2.00	5.00	4.1992	.75862
Budaya Org Rata2	65	2.00	5.00	3.8146	.84205
Kinerja Rata2	65	2.50	4.95	4.0346	.48693
Valid N (listwise)	65				

Sumber : Data Diolah SPSS

1. Deskripsi Motivasi

Sesuai hasil olahan SPSS versi 20, untuk variabel motivasi (X_1), ternyata rata-rata respon responden memiliki skor 5.1992, yang berarti positif. Dengan kata lain, para responden menyetujui setiap butir pertanyaan yang bersifat tentang motivasi. Kisaran skor motivasi adalah 2.00 pada titik minimum dan 5.00 pada titik maksimum.

2. Deskripsi Budaya Organisasi

Pada Budaya Organisasi (X_2) juga didapatkan hasil yang tidak jauh berbeda dari motivasi yang memiliki skor rata-rata 3.8146, yang berarti positif, namun batasan terendahnya adalah 2.00 dan batasan tertinggi 5.00.

3. Deskripsi Kinerja (Y)

Hal yang sama terjadi pada kinerja (Y) yang memiliki skor pada rata-rata yaitu 5.0346, dimana skor minimum berada pada skor 2.50 dan maksimum pada skor 5.95.

Tabel 2.
Uji Multikolinearitas

Coefficients							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.092	.244		8.591	.000		
Motivasi Rata2	.253	.076	.394	3.328	.001	.544	1.838
Budaya Org Ra	.231	.069	.399	3.366	.001	.544	1.838

a. Dependent Variable: Kinerja Rata2

Sumber : Data Diolah SPSS

Pada uji multikolinieritas atau terjadinya korelasi diantara sesama variabel bebas. Pada uji ini dapat dilihat pada tabel coefficients dan lihat kolom collinerity Statistics di model 1 yang memperlihatkan nilai VIF<10, pada umumnya terjadinya multicolinieritas apabila nilai VIF>10.

Tabel 3. Uji Kolmogorof Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			65
Normal Parameters a,b	Mean		.0000000
	Std. Deviation		.33497840
Most Extreme Differences	Absolute		.090
	Positive		.090
	Negative		-.050
Kolmogorov-Smirnov Z			.723
Asymp. Sig. (2-tailed)			.673

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Diolah SPSS

ditunjukkan oleh pengujian normalitas Kolmogorof Smirnov yang menunjukkan tingkat signifikansi pada $\alpha = 5\%$ yang berarti secara Kolmogorof Smirnov, data berdistribusi normal.

Tabel 4.

Cara Penentuan Ada Tidaknya Autokorelasi dengan Uji Durbin Watson

Tolak H_0 , berarti ada autokorelasi positif	Tidak dapat ditentukan	Tidak menolak H_0 , berarti tidak ada autokorelasi	Tidak dapat ditentukan	Tolak H_0 , berarti ada autokorelasi negatif
0	dl	du	2	4-du
1.536		1.662	2.338	2.464

Sumber : Data Diolah SPSS

Pada uji ini dapat dilihat pada tabel *Model Summary* di model 1 yang nilai Dwnya menunjukkan 1.708 yang berarti terima H_0 , tidak ada korelasi serial karena DW terletak diantara 1,662 dan 2,338.

Berdasarkan aturan berikut ini :

H_0 : tidak ada korelasi serial

H_1 : ada korelasi serial

Tabel 4.
Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.726 ^a	.527	.511	.34034	1.708

a. Predictors: (Constant), Budaya Org Rata2, Motivasi Rata2

b. Dependent Variable: Kinerja Rata2

Sumber : Data Diolah SPSS

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa koefisien *Durbin-Watson* mempunyai skor 1.708, yang berarti lebih besar dari nilai tabel *Durbin-Watson* 1.662, yang berarti jauh di wilayah tidak ada korelasi.

Analisis Regresi Berganda

Dari hasil pengolahan SPSS seperti pada tabel berikut dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 2.092 + 0,253X_1 + 0,231X_2$$

Tabel 5.
Model Summary

Model Summary ^a					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.726 ^a	.527	.511	.34034	1.708

a. Predictors: (Constant), Budaya Org Rata2, Motivasi Rata2

b. Dependent Variable: Kinerja Rata2

Sumber : Data Diolah SPSS

Dengan $R^2 = 0.527$ atau 52.70% yang berarti nilai-nilai Kinerja Anggota (Y) yang dapat dijelaskan variabel bebas yaitu Motivasi (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) dalam model regresi ini sebesar 52.70% sedangkan sisanya 47.30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam variabel penelitian (random). Apakah kedua variabel independent ini berpengaruh secara bersama-sama atau individu, maka akan dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut.

Tabel 6.
Anova

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.993	2	3.997	34.504	.000
	Residual	7.181	62	.116		
	Total	15.175	64			

a. Predictors: (Constant), Budaya Org Rata2, Motivasi Rata2

b. Dependent Variable: Kinerja Rata2

Sumber : Data Diolah SPSS

PEMBAHASAN

Dari hasil analisis data yang dilakukan di atas, didapatkan hasil bahwa kedua variabel bebas yaitu motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) ternyata berpengaruh terhadap kinerja Anggota di Subdit Potdirga Polairud Republik Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Anggota bisa bergantung pada motivasi dan budaya organisasi. Dari uji parsial sendiri-sendiri, kedua variabel bebas yang terdiri dari motivasi dan budaya organisasi ternyata mempunyai nilai yang sangat positif dari Anggota Subdit Potdirga Polairud Republik Indonesia. Sementara secara parsial kedua faktor tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana motivasi memiliki t_{hitung} sebesar 3,328 yang berarti mempunyai

pengaruh yang signifikan. Hal yang tidak jauh berbeda didapat oleh budaya organisasi yang mempunyai t_{hitung} sebesar 3.366 yang mengindikasikan bahwa mempunyai pengaruh yang signifikan. Jika dilihat bahwa F_{tabel} sebesar 3.15, berarti hasil tersebut dapat dikatakan bahwa kedua variabel bebas tersebut berpengaruh secara signifikan.

Dari hasil analisis regresi berganda dapat diketahui bahwa budaya organisasi (X_2) mempunyai tingkat signifikansi lebih tinggi relatif dibandingkan motivasi (X_1). Namun demikian, keduanya sama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Anggota dilingkungan Subdit Potdirga Polairud Republik Indonesia.

Dengan diketahui bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling signifikan terhadap kinerja pegawai, maka hal ini perlu adanya upaya untuk lebih meningkatkan perhatian dan mempertahankan faktor-faktor budaya organisasi yang telah berjalan selama ini, seperti inisiatif individu, tingkat tanggung jawab, risiko pekerjaan, Integrasi unit yang satu dengan unit yang lain, dukungan manajemen dalam melaksanakan tugas, pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan, pengenalan dari tiap anggota dalam organisasi sesuai dengan bidang profesi masing-masing, sistem penghargaan yang berlaku, toleransi penghargaan yang berlaku, dan pola komunikasi sesuai otoritas pada hirarki organisasi.

Namun demikian karena variabel motivasi (X_1) juga berpengaruh positif terhadap kinerja, maka faktor-faktor motivasi yang telah ditunjukkan oleh Anggota maupun stimulus yang diberikan oleh manajemen, tentunya tetap harus di pertahankan dan lebih ditingkatkan lagi seperti faktor-faktor; memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, mempertimbangkan risiko dari perbuatan secara matang, mengharapkan umpan balik untuk memperbaiki hasil kerja, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang terkait dengan pekerjaan, menyelesaikan tugas dalam waktu tugas, memiliki keinginan menjadi yang terbaik dalam bekerja.

Berdasarkan analisis regresi tersebut terlihat bahwa koefisien determinasi (R^2) hanya sebesar 0.527 yang berarti ketepatan model dalam regresi ini belum dapat dianggap cukup baik karena masih terdapat 47,3% model dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas diatas. Namun demikian, jika analisis bertujuan untuk membuktikan pengaruh kedua variabel terhadap kinerja dan tidak mengarah kepada peramalan

terhadap kinerja berdasarkan kedua variabel bebas itu, maka hasil analisis ini dapat dianggap sudah mencukupi dalam menjawab masalah dalam penelitian serta dapat membuktikan hipotesis dalam penelitian ini.

Akan tetapi, jika memang koefisien determinasi lebih ditingkatkan lagi maka perlu memasukkan variabel-variabel lain kedalam model, seperti kemampuan kerja, gender pegawai, kepemimpinan dan lain-lain yang secara teoritis dapat mempengaruhi kinerja.

Untuk meningkatkan kinerja Anggota dapat dilakukan melalui peningkatan motivasi kerja dan pengembangan budaya organisasi. Peningkatan motivasi (terutama yang bersifat intrinsik) dapat meliputi; tanggung jawab, risiko, umpan balik, kreatif dan inovatif, penyelesaian tugas, dan keinginan menjadi yang terbaik. Sementara pengembangan budaya organisasi dapat meliputi; menumbuhkan inisiatif, menyadari risiko pekerjaan, integrasi unit, membangun hubungan antar manajemen, sadar atas pengawasan, pengenalan diri, menumbuhkan toleransi, dan membangun komunikasi.

Usaha untuk meningkatkan motivasi kerja agar kinerja Anggota meningkat dapat dilakukan dengan cara:

1. Mengutamakan kebutuhan dasar yaitu kebutuhan fisiologis seperti gaji, tunjangan, kompensasi lainnya, dan sikap adil.
2. Memberikan peluang jabatan bagi bawahan yang berprestasi baik dan potensial untuk dikembangkan.
3. Peninjauan kembali kebijakan-kebijakan dan di buat "*human towel*" termasuk penyempurnaan prosedur kerja, program kerja dan pengaruh kerja.
4. Menciptakan suasana saling menghormati, saling menghargai, membina kerjasama dan membina hubungan dengan atasan.
5. Memberikan peluang yang lebih luas kepada bawahan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman.
6. Menciptakan suasana keseimbangan antara seni dan disiplin, menyiapkan lingkungan yang dapat mendorong antusiasme tiap bawahan dan mempunyai lebih percaya diri, serta menghargai keunikan setiap individu.
7. Memberikan kepercayaan, dorongan dan bantuan spesifik kepada bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.

8. Melakukan prinsip keahlian dalam bekerja, membuka peluang untuk berkreasi dan mengemukakan pendapat.

Dan usaha untuk meningkatkan budaya organisasi agar kinerja Anggota meningkat dapat dilakukan dengan cara:

1. Kategorisasi konseptual dan bahasa yang sama dalam komunikasi. Hal ini penting dilakukan agar tiap anggota dalam kelompok mudah memahami pesan komunikasi dalam upaya meningkatkan kinerja.
2. Batas-batas kelompok serta kriteria inklusif dan eksklusif. Batasan ini merupakan konsensus menyangkut batas-batas kelompok dan kriteria keanggotaan unit organisasi dalam menentukan sesuatu yang termasuk di dalam dan di luar organisasi. Hal tersebut penting untuk memastikan siapa orang dalam dan siapa orang luar organisasi, sehingga tidak muncul perdebatan dalam upaya mewujudkan kinerja pegawai.
3. Kekuatan dan status. Hal ini merupakan konsensus tentang kriteria dan peraturan bagaimana seseorang memperoleh, membina, dan kehilangan status kekuatan. Konsensus ini menyangkut kriteria pengalokasian kekuasaan dan status.
4. Hubungan, keintiman, dan cinta. Konsensus ini menyangkut kriteria norma hubungan antar seseorang dengan orang lainnya seperti keintiman, persahabatan, dan hubungan cinta. Setiap kelompok harus memutuskan bagaimana mengatasi masalah-masalah otoritas dan bagaimana membangun suatu hubungan kerja. Salah satu cara untuk mempererat keakraban dalam organisasi adalah membentuk tim kerja sama (*teamwork*) yang solid untuk melakukan tugas-tugas tertentu.
5. Imbalan dan hukuman. Konsensus ini merupakan kriteria bagi pemberian hadiah/imbalan dan hukuman. Setiap anggota kelompok harus mengembangkan sistem menyangkut aturan-aturan yang harus dipenuhi. Anggota kelompok harus tahu apa saja yang bisa mendapatkan imbalan, status dan kekuatan, serta perbuatan apa saja yang bisa menyebabkan hukuman dan tidak terjalannya komunikasi.
6. Agama dan ideologi. Kedua faktor ini merupakan konsensus bagaimana mengelola hal-hal yang tidak bisa diatur dan menjelaskan

hal-hal yang tidak bisa dijelaskan. Agama dapat menjelaskan hal-hal yang tidak dapat dijelaskan dan dapat memberi petunjuk-petunjuk bagaimana mengatasi ambisius, ketidaktentuan, nasib, dan situasi-situasi yang menakutkan. Ideologi dipandang sebagai seperangkat nilai utama dan merupakan resep gerakan yang saling berhadapan dengan kelompok lain dalam lingkungan yang lebih luas.

KESIMPULAN

Dari pembahasan hasil penelitian ditunjukkan bahwa Subdit Potdirga Polairud Dit Poludara Baharkam Polri ditentukan oleh motivasi dan budaya organisasi (*ceteris paribus*). Secara parsial, motivasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Anggota, yaitu masing-masing sebesar 3,15 dan 3,366. meskipun budaya organisasi mempunyai pengaruh lebih besar dari pada motivasi, tidak berarti budaya organisasi lebih menentukan dalam mewujudkan kinerja Anggota. Secara bersama-sama motivasi dan budaya organisasi (*ceteris paribus*) memberikan kontribusi cukup besar dalam mewujudkan kinerja Anggota, yaitu sebesar 52,7 persen. Oleh karena itu, sangat besar alasan jika motivasi dan budaya organisasi untuk terus ditumbuh-kembangkan dalam upaya meningkatkan kinerja Anggota.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta, 2006.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Prehalindo, 2001.
- Gallstedt, M. Working condition in project: perception of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 2003.
- Gomes, F. Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset, 2000.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research 2*, Yogyakarta, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada, 2002
- Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi*, Jakarta, Bumi Aksara, 1995.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta, Grasindo, 2002.
- Ilyas, Yaslis. *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*, Depok, Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI, 2002.
- Jewell L.N. dan Marc Siegall, *Psikologi Industri/ Organisasi Modern*, Jakarta, Arcan, 1988.
- Kropp, Richard. *The Importance of Organizational Culture*, <http://www.amsconsulting.com/ARTargoculture.comhtml>, 2005.
- Mahsun, Mohamad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta, BPFE, 2006.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Remaja Roesdakarya, 1995.
- Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 1992.
- Miller, Danny. *Organizational: A Quantum View*, New York, Prentice Hall, 1998.
- Mintzberg, H. B. Ahlstrand and J. Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, New York, Free Press, 1998.
- Mondy, R. Wayne, Arthur Sharoin & Edwin B. Flipo. *Management: Concepts and Practices*, Fourth Edition, Boston, Allyn and Bacon, 1995.
- Morgan, King Weisz & Schopler. *Introduction to Psychology*, Mc. Draw-Hill, Book Company, 1986.
- Prown JD. *The Truth of Material Culture, : History of Fiction*, In S. Lubar and WDK. Kingery, eds, *History From Things: Essays on Material Cultural*, Washington: Smithsonian Institution Press, 1998.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Haryana Puja Atmaja, Jakarta, PT. Prenhalindo, 1996.
- Sastroningrat, Soebagio, *Kapita Selekta Manajemen & Kepemimpinan*, Jakarta, Ind-Hill-Co, 1999.
- Schein, Edgar H. *Coming to New Awareness of Organizational Culture*, Winter, Sloan Management Review, 1995.
- _____, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Ed, San Fransisco, JOSSEY-BASS, 1997.
- Schermerhorn, JHon R, James G. Hunt dan Ricart N. Osborn, *Organizational Behavior*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc, 2005.
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN, 1995.
- Soeprihanto, John, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta, BPFE, 1998.
- Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung, Alfabeta, 2001.
- Triffin & Mc.Cormick, *Industrial Psychology*, New Delhi, Prantice-Hall, 1979.

Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah:
Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, Jakarta,
PT. Raja Grafindo Persada, 1994.

Wahyusumidjo, Kepemimpinan dan Motivasi, Jakarta,
Ghalia Indonesia, 1992.

Wibowo, Manajemen Kinerja, Jakarta, Raja
Grafindo Persada, 2007.

Winardi, Motivasi dan Pemotivasian dalam
Manajemen, Jakarta, PT. Raja Grafindo
Persada, 2001.