

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI POLDA SULAWESI SELATAN**

TESIS

**DARWIS
NIM 4618104005**



**Untuk memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Magister**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2020**

**PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI POLDA SULAWESI SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh:

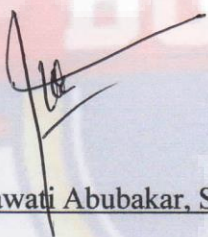
DARWIS
NIM 4618104005


Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tgl.10 September'2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui,
Komisi Pembimbing,

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Herminawati Abubakar, SE., MM


Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si

Mengetahui,

Direktur PPS Universitas Bosowa,

Ketua Program Studi Manajemen,


Prof. Dr. Batara Surya, ST., M.Si


Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari/ Tanggal : Kamis/ 10 September'2020

Tesis atas nama : Darwis

NIM : 4618104005

Telah diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Herminawati Abubakar, SE., M.Si (.....)
(Pembimbing I)

Sekretaris : Dr. Thamrin Abduh, SE., M.Si (.....)
(Pembimbing II)

Anggota Penguji : 1. Dr. Muhlis Ruslan, SE., M.Si (.....)
2. Dr. Muhtar Sapiri, SE., M.Si (.....)

Makassar, 10 September' 2020
Direktur,


Prof. Dr. Ir. Batara Surya, M.Si
NIDN. 0913017402

PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar Akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan saya bersedia tesis ini dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.2 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, September 2020

Mahasiswa,



DARWIS

NIM : 4618104005

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Rasulullah SAW yang mengantarkan manusia dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang ini. Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar magister pada Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moril maupun materil. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini terutama kepada :

1. Kedua orang tua, ayahanda Mahmud, SE dan ibunda Rohani, serta '*Marinda's Fam*' yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil serta doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis.
2. Prof. Dr.Ir.Muhammad Saleh Pallu, M.Eng selaku Rektor Universitas Bosowa beserta jajarannya.
3. Bapak Prof. Dr. Ir Batara Surya, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.
4. Bapak Dr. Hasanuddin R,SE.,M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen.
5. Ibu Dr. Herminawati AB, SE.,M.Si selaku pembimbing I dan Bapak Dr.Thamrin Abduh.SE.,M.Si selaku pembimbing II yang dengan kesabaran dan pengertian memberikan bimbingan, kritik, saran, serta arahan yang membangun dalam penyusunan tesis.
6. Bapak Dr.Muhtar Sapiri, SE.,M.Si. dan Bapak Dr. Muhlis Ruslan, SE.,M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan sarannya untuk penyempurnaan tesis ini.
7. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana Manajemen Universitas Bosowa Makassar yang telah memberi bekal ilmu pengetahuan selama kuliah.

8. Terima kasih kepada saudara/i-ku Sri Hidayati Jaspin, S.Pt.,M.Si., Sri Rahmayani Jaspin, S.E.,M.Ak. dan Sri Wahyuni Jaspin atas dukungan dan semangatnya.
9. Seluruh teman-teman Pascasarjana Manajemen Angkatan 2018, khususnya kelas reguler yang selalu memberikan bantuan, semangat, motivasi, dan dukungan selama kuliah.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan, semangat serta bantuan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak.

Makassar, 08 Agustus 2020

Penulis

DARWIS

4618104005

ABSTRAK

Darwis. Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulawesi Selatan, dengan pembimbing : **Dr. Herminawati AB, SE.,M.Si** dan **Dr.Thamrin Abduh.SE.,M.Si.**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulsel. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda. Sampel diambil dengan teknik “*cluster sampling*” sebanyak enam puluh satu orang dari populasi sebanyak seratus lima puluh tiga orang.

Dari hasil analisis membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja artinya kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need of achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need of power, nPow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation, nAff*) mempengaruhi kinerja dari ASN di Polda Sulsel, demikian pula budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja artinya ASN di Polda Sulsel sudah menanamkan nilai-nilai Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia dan Tribrata sebagai pedoman dan falsafah hidup dalam setiap pelaksanaan tugas.

Kata kunci : Motivasi, Budaya Organisasi, Kinerja.

ABSTRACT

Darwis. The Influence of Motivation and Organizational Culture on the Performance of State Civil Servants at The South Sulawesi Regional Police, with her supervisors: **Dr. Herminawati AB, SE.,M.Si** dan **Dr.Thamrin Abduh.SE.,M.Si**.

The research objective was to test the effect of motivation and organizational culture on the performance of the State Civil Servants at the South Sulawesi Regional Police. This study uses a quantitative approach with multiple regression analysis methods. The sample taken by “*cluster sampling*” technique as many as sixty one people from a population of one hundred and fifty three people.

From the analysis proves that there is a significant effect influence between motivation on performance, which means that the need for achievement, the need for power and the need for affiliation affect the performance of the State Civil Servants at the South Sulawesi Regional Police, as well as organizational culture has a significant effect on performance, meaning that civil servants in the South Sulawesi Regional Police already implanted *Panca Prasetya Korpri* and *Tribrata* as a guide and philosophy of life in every task implementation.

Key words : Motivation, Organizational Culture, Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENERIMAAN	iii
PERNYATAAN KEORSINILAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR SKEMA	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	4
1.1 Motivasi	4
1.2 Teori Motivasi	4
2.2.1 Teori kepuasan	5
2.2.1.1. taylor dengan teori motivasi konvensional	5

2.2.1.2. maslow dengan teori hierarki	6
2.2.1.3 maclelland dalam teori motivasi berprestasi	8
2.2.1.4 herzberg dalam teori model dan factor.....	9
2.2.1.5 alderfer dengan teori ERG	11
2.2.1.6 mcgregor dengan teori x dan y.....	12
2.2.2 Teori motivasi proses	14
1.3 Budaya organisasi	15
2.4 Teori Budaya organisasi	18
2.5 Karakteristik Budaya organisasi	19
2.6 Kinerja.....	21
2.7 Penilaian Kinerja.....	24
2.8 Penelitian terdahulu.....	28
2.9 Kerangka Pemikiran.....	31
2.10 Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	33
3.2 Metode Pengumpulan Data	33
3.3 Jenis Data	34
3.4 Defenisi Operasional Variabel Penelitian	34
a. Motivasi Pegawai (X1)	35
b. Budaya Organisasi (X2).....	35
c. Kinerja Pegawai (Y).....	35
3.5 Populasi dan Sampel	36

3.6 Metode Analisis	37
3.6.1 Analisis Deskriptif	37
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	39
3.6.3 Uji Hipotesis.....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN.....	42
4.1 Gambaran Umum Polda Sulsel	42
4.2 Hasil Penelitian	47
A. Analisis Statistik Deskriptif.....	47
B. Uji Instrumen Penelitian	50
1. Uji Validitas.....	51
2. Uji Reliabilitas	53
C. Uji Asumsi Klasik.....	54
1. Uji Normalitas.....	54
2. Uji Multikolieritas.....	55
3. Uji Autokorelasi.....	56
D. Pengujian Hipotesis	56
E. Pembahasan Hasil Penelitian	59
BAB V PENUTUP.....	64
5.1 Kesimpulan.....	64
5.2 Saran.....	65

DAFTAR PUSTAKA

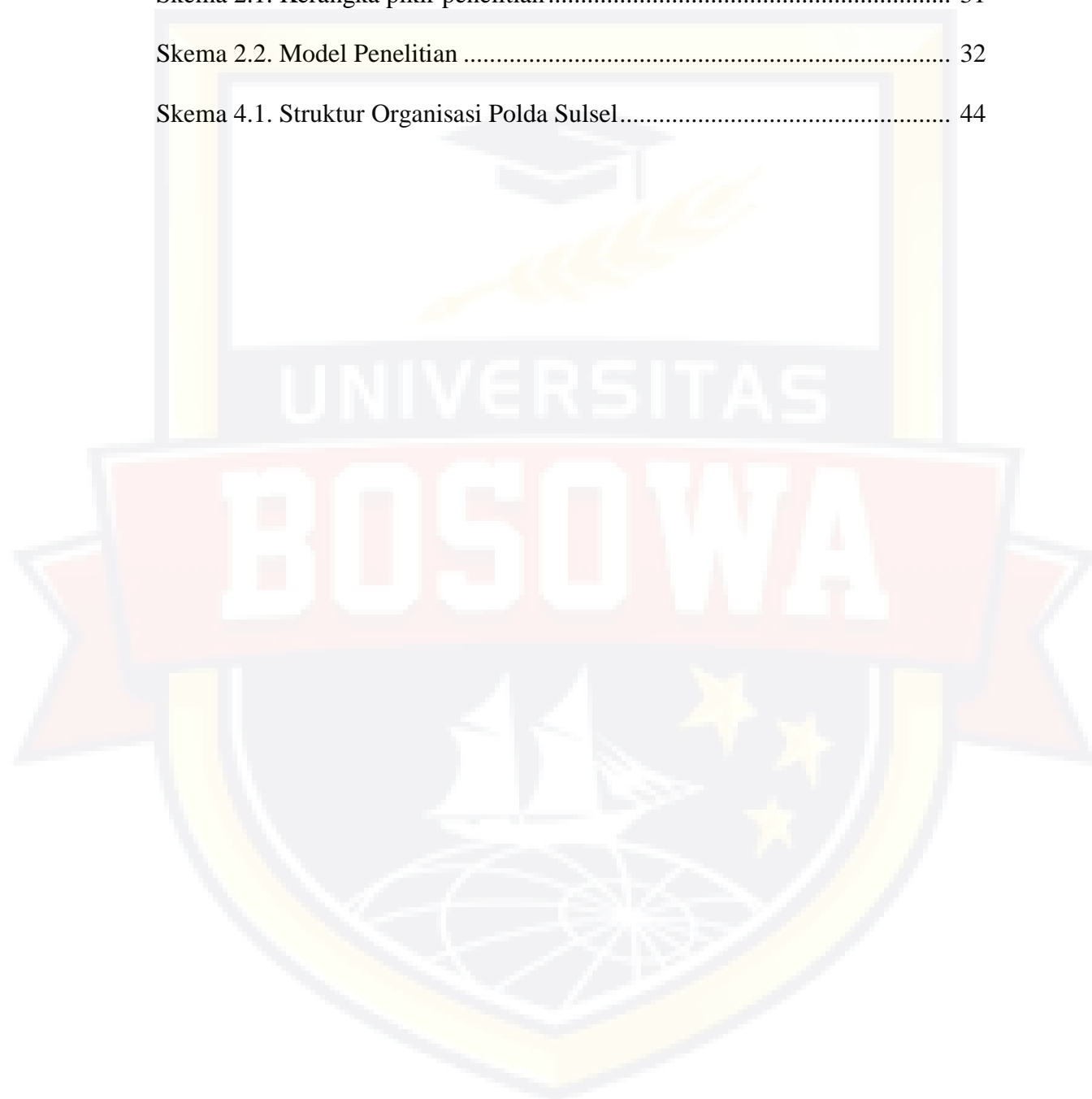
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1. Kisi-Kisi Instrument Penelitian.....	38
Tabel 4.1. Rekapitulasi Daftar Susunan Pegawai Negeri Pada Polri Polda Sulsel	45
Tabel 4.2. Frekuensi Indikator Variabel Motivasi	48
Tabel 4.3. Frekuensi Indikator Variabel Budaya Organisasi	49
Tabel 4.4. Frekuensi Indikator Variabel Kinerja ASN Polri.....	50
Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X1)	51
Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi.....	52
Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja ASN	53
Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas Instrument Penelitian.....	54
Tabel 4.9. Hasil Uji Normalitas Data Dengan Kolmogorov-Smirnov.....	55
Tabel 4.10. Hasil perhitungan VIF.....	55
Tabel 4.11. Uji Autokorelasi.....	56
Tabel 4.12. Output Hasil Regresi Linear Berganda	57
Tabel 4.13. Anova	58
Tabel 4.14. Coefficients.....	58
Tabel 4.15. Uji Determinasi	59

DAFTAR SKEMA

Skema 2.1. Kerangka pikir penelitian	31
Skema 2.2. Model Penelitian	32
Skema 4.1. Struktur Organisasi Polda Sulsel.....	44



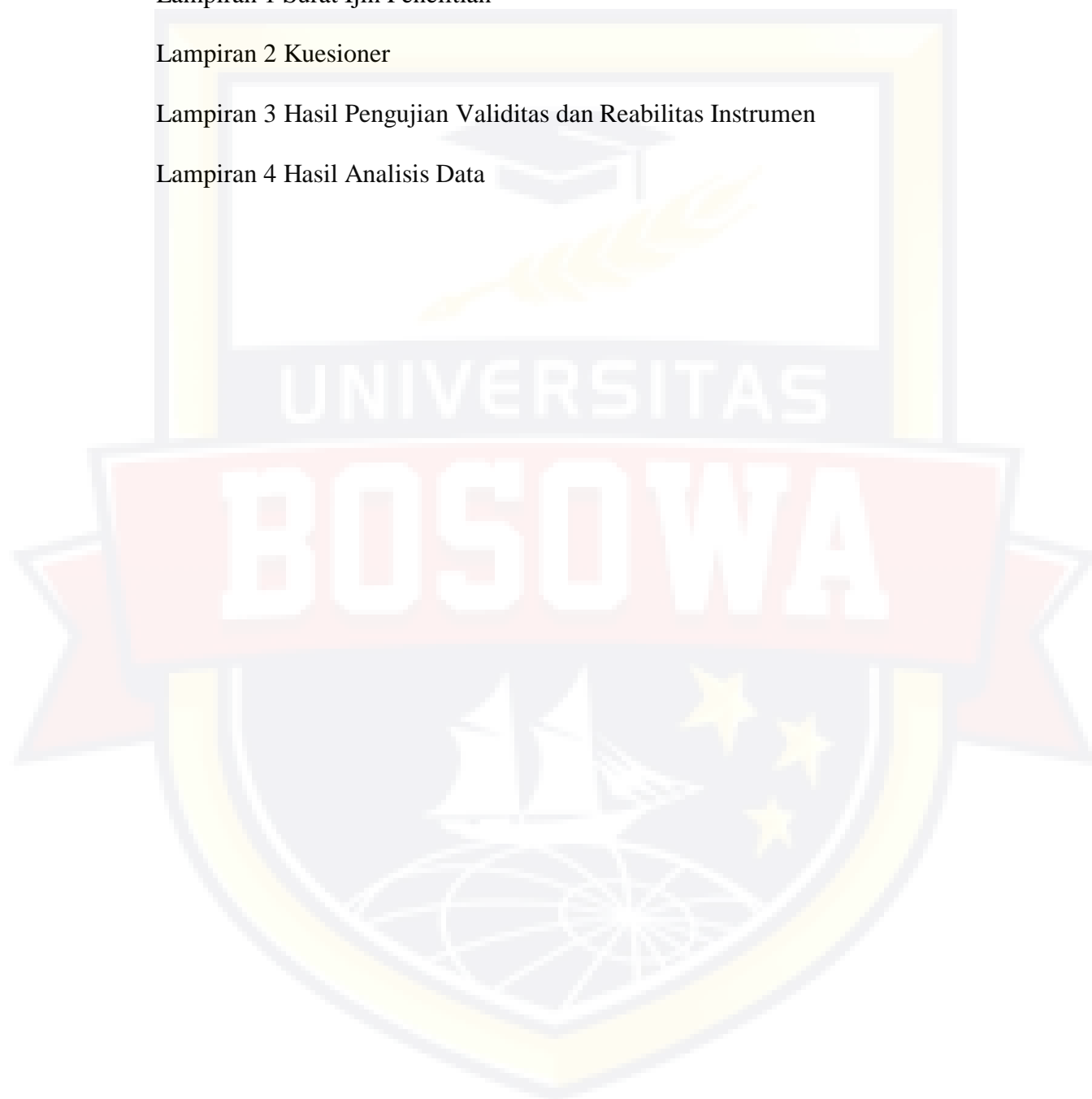
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian

Lampiran 2 Kuesioner

Lampiran 3 Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas Instrumen

Lampiran 4 Hasil Analisis Data



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebuah perusahaan atau organisasi dapat berjalan dan beroperasi dengan baik karena terdapat aktivitas setiap individu di dalamnya. Organisasi dapat hidup dan bertahan karena ada kegiatan manusia di dalamnya yang terstruktur dengan baik. Untuk menghasilkan kinerja pegawai yang optimal adalah tidak mudah karena kinerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua pegawai di dalam suatu organisasi/perusahaan.

Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan. Motivasi berkembang dengan taraf kesadaran seseorang akan tujuan yang hendak dicapainya. Motivasi ASN polri juga mempunyai peran penting untuk mencapai kinerja yang tinggi karena terkait dengan semangat kerja dan komitmen terhadap organisasi dalam arti siap menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki demi kepentingan organisasi dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai misi organisasi. Namun, kenyataannya tidak semua ASN polri memiliki motivasi kerja dan komitmen organisasi yang tinggi untuk mencapai keberhasilan.

Dari aspek budaya organisasi masih sering terjadi perbedaan persepsi antara ASN polri dalam melihat dan memaknai budaya organisasi. Kondisi tersebut

berdampak pada belum tingginya kualitas capaian kinerja. Lingkungan kerja dan hubungan antara ASN polri nampaknya belum terlalu kondusif sehingga pengelolaan tugas-tugas pelayanan belum efektif.

Untuk variabel motivasi, sebagian ASN belum memiliki motivasi kerja dan komitmen organisasi yang tinggi untuk mencapai keberhasilan. Beberapa ASN merasa nyaman dengan jabatan sekarang dan kesibukan yang luar biasa menyebabkan mereka tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri. Selain itu, motivasi mereka khususnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sebagai aparatur sipil negara, ASN tidak terlalu mengindahkan nilai-nilai kebersamaan dan belum sepenuhnya dilaksanakan secara konsisten.

Melihat kesenjangan tersebut, penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulawesi Selatan.

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulawesi Selatan ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulawesi Selatan ?
3. Apakah motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulawesi Selatan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulawesi Selatan.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulawesi Selatan.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulawesi Selatan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap:

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan teoritis dalam pengembangan ilmu perilaku organisasi yang merupakan bagian dari disiplin ilmu ekonomi.

b. Bagi Instansi

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk merancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai agar tercipta suasana kerja yang kondusif .

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu “Movere” yang artinya adalah “Menggerakkan”. Motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan” (Robert Kreitner, 2014). Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan, diperlukan Motivasi yang cukup dalam bekerja. Saat ini, telah banyak teori-teori mengenai motivasi. Hampir semua Teori Motivasi mengemukakan keterkaitan Motivasi dengan kebutuhan-kebutuhan manusia. Dengan cara memenuhi kebutuhan manusia tersebut, Motivasi kerja secara otomatis akan terwujud.

Motivasi, berasal dari kata motif (motive), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012). Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Sunyoto, 2015).

2.2. Teori Motivasi

Menurut Sutrisno (2009:130), menyatakan bahwa teori motivasi dikelompokkan dalam dua aspek, yaitu teori kepuasan dan teori proses.

2.2.1 Teori Kepuasan

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya.

Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat kerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan untuk memenuhi kepuasan material maupun non material yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Kebutuhan dan kepuasan yang semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula, dan pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, di mana semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut. Teori kepuasan tersebut dipelopori oleh Maslow, McClelland, Herzberg, Alderfer dan McGregor dalam Sutrisno (2009:124).

2.2.1.1. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Teori ini

menyebutkan bahwa seseorang akan berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan, oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan yang berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu, sehingga dalam teori ini pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan (Sutrisno, 2009:131).

2.2.1.2. Maslow dengan teori Hierarkhi

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (Greenberg dan Baron, 1997) dalam Mangkunegara (2009:63) dan Hasibuan (2008:105), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia ini dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan yaitu sebagai berikut :

a) **Kebutuhan fisiologis (*physiological*).**

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga kebutuhan psikologis (*physiological needs*) yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar, seperti kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dan sebagainya yang dapat diperoleh melalui pemberian gaji, bonus, fasilitas perumahan, dan sebagainya.

b) Kebutuhan rasa aman (*safety*).

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi yaitu kebutuhan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini seperti kebutuhan keamanan kerja, tunjangan kesehatan, pension, perlengkapan kerja, dan sebagainya.

c) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*).

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama orang lain, kebutuhan untuk rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai oleh orang lain dalam hidup di masyarakat.

d) Kebutuhan pengakuan (*estern*).

Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya, dimana semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri. Kebutuhan pengakuan ini di peroleh misalnya dengan mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerjanya dari pimpinan dan perusahaan.

e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*).

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi dan untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan

keinginan diri sendiri. Kebutuhan aktualisasi diri dapat diperoleh melalui adanya kesempatan untuk memberikan ide, saran, dan masukan berdasarkan kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya.

2.2.1.3. McClelland dalam Teori Motivasi Berprestasi

Menurut McClelland dalam Sutrisno (2009:139), terdapat tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu : 1)*Need of achievement*, 2)*Need of affiliation* , dan 3)*Need of power*.

- a. *Need of achievement*, merupakan kebutuhan untuk meraih sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- b. *Need of affiliation*, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- c. *Need of power*, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain dan lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Ketiga kebutuhan tersebut dalam kehidupan sehari-hari akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Menurut Mangkunegara (2011:68), bahwa ketiga kebutuhan tersebut disebut sebagai

“virus mental” yang ada pada diri seseorang. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang mampu mencapai prestasinya secara maksimal.

2.2.1.4. Herzberg dalam Teori Model dan Faktor.

Menurut Sutrisno (2009:142-143), teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu: a) faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan b) faktor motivasi (*motivation factor*).

a. Faktor Pemeliharaan ((*Maintenance Factor*))

Faktor pemeliharaan disebut juga *hygiene factor*, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus karena kebutuhan ini merupakan akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi, misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi, dan seterusnya. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervise yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya dan hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor-faktor pemeliharaan

bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan pimpinan kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

b. Faktor Motivasi (*Motivation Factor*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsik*). Faktor motivator mencakup:

- 1) kepuasan kerja;
- 2) prestasi yang diraih;
- 3) peluang untuk maju;
- 4) pengakuan dari orang lain;
- 5) kemungkinan pengembangan karier, dan
- 6) tanggung jawab.

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang enak, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan sebagainya. Berdasarkan teori ini bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat terpenuhi.

2.2.1.5. Alderfer dengan Teori ERG

Alderfer dalam Sutrisno (2009: 147-149), mengemukakan teori-teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki Maslow dan dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow.

Teori ini memodifikasi dan memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja dan setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu :

a. ***Existence (Keberadaan).***

Existence merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia ditengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* ini meliputi kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman, oleh karena kebutuhan ini amat mendasar untuk dipenuhi dengan sebaik-baiknya, agar konsentrasi pikiran dan perhatian karyawannya terpusat untuk melaksanakan pekerjaan.

b. ***Relatedness (Kekerabatan).***

Kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang, sehingga dalam teori kekerabatan mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Individu-individu akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses

kekerabatan. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan social dan sebagai kebutuhan prestise, dalam teori Maslow. Seorang pemimpin yang mempunyai bawahan haruslah memperhatikan kebutuhan kekerabatan ini yang terdapat pada diri setiap orang, dan berupaya untuk memenuhinya dengan semampunya.

c. ***Growth (Pertumbuhan).***

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri dan dalam kebutuhan pertumbuhan akan dikombinasikan kedua kebutuhan ini, walaupun dilihat dari kebutuhan masing-masing yang sangat berbeda, tetapi fokus perhatian dan perkembangan, sehingga cara pengkombinasian ini dapat diterima. Kebutuhan yang terpenuhi maka pribadi yang bersangkutan akan mendorong dirinya untuk secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya.

2.2.1.6. McGregor dengan Teori X dan Y

Menurut Sutrisno (2009:151-152), terdapat dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia, yang terkandung dalam teori X (Teori Konvensional) dan Teori Y (Teori Potensial). Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang *ortodoks*, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia. Teori ini memandang manusia dengan kaca mata gelap dan buram, yang menganggap manusia itu :

- a) Malas dan tidak suka bekerja;
- b) Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab;
- c) Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja suka dituntun dan diawasi;
- d) Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Prinsip umum teori Y sangat jauh berbeda dengan teori X. Teori ini dapat dikatakan merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis, karena itu disebut sebagai potensial dan teori Y memandang manusia itu pada dasarnya :

- a) Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif;
- b) Sebenarnya mereka dapat produktif perlu dimotivasi;
- c) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Kesimpulan dari teori X dan Y adalah sebagai berikut :

- a). Kedua teori ini pada dasarnya memang berlaku dan dapat kita terima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut.
- b). Pemimpin dalam memberi motivasi kepada bawahan harus mempunyai kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe X atau tipe Y, manusia bertipe X memerlukan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan manusia Y memerlukan gaya kepemimpinan partisipatif.

2.2.2. Teori Motivasi Proses

Teori proses pada dasarnya adalah berusaha untuk menjawab sebuah pertanyaan tentang bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan

menghentikan perilaku individu agar setiap individu dapat bekerja dengan giat sesuai dengan keinginan manajer perusahaan.

Menurut Sutrisno (2009:153), mengungkapkan bahwa teori proses ini berlawanan dengan teori-teori kebutuhan seperti yang diuraikan di atas, teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Teori motivasi proses terdiri dari teori harapan, teori keadilan, dan teori pengukuhan.

a. Teori Harapan (*Expectacy Theory*),

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat akan melaksanakan pekerjaannya tergantung pada hubungan timbal balik apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu dan berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama dan bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka.

c. Teori pengukuhan (*Reinforcement Theory*),

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi, misalnya promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat

produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis yaitu pengukuhan positif dan pengukuhan negatif (Sutrisno, 2009:158).

2.3. Budaya Organisasi

Dalam konteks yang lebih luas pengkajian tema budaya organisasi ini harus senantiasa dikaitkan dengan aspek-aspek lainnya dari *perilaku organisasi* yang menurut Sweeney & McFarlin (2002: 4) berkaitan dengan *bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berpikir, dan merasa dalam suatu organisasi*. Sweeney & McFarlin (2002: 334) mengemukakan bahwa budaya secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berperilaku di sekitar sini (*“how we do things around here”*). Dari pemikiran tersebut dapatlah diinterpretasikan bahwa budaya memberikan arahan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku, bersikap, bertindak dalam suatu komunitas, kata *‘here’* dalam pengertian di atas mengacu kepada suatu komunitas tertentu, baik itu berbentuk organisasi, perusahaan, atau masyarakat.

Menurut Osborne & Plastrik (2000), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Definisi lain dikemukakan Robbins (2002: 247), bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama. Pengkajian terhadap budaya organisasi sebagai salah satu

aspek dari perilaku organisasi, secara keilmuan memiliki arti penting, karena dapat turut membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan sebagai suatu ilmu terapan, misalnya dengan memetakan budaya organisasi dalam suatu model penelitian, sehingga dari variabel-variabel yang dikaji dan dianalisis dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas atau dapat lebih menggambarkan fenomena-fenomena yang ada dalam realitasnya.

Pentingnya kajian terhadap budaya organisasi ini juga secara pragmatis dapat dilihat dari peranannya. Veithzal R. (2003: 430) mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan dalam:

- Menetapkan tapal batas, dalam arti menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- Memberikan ciri identitas bagi anggota organisasi.
- Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- Meningkatkan kemandirian sistem sosial.
- Memandu dan membentuk sikap anggota organisasi (budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali).

Dalam konteks di atas maka budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan pembuatan keputusan anggota organisasi serta mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. budaya organisasi terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi, termasuk ke dalam nilai adalah ideologi, cita-cita, keyakinan. Namun di satu sisi, sebagaimana diungkapkan Robbins (2002), budaya juga

dapat menjadi salah satu faktor penghambat dalam menghadapi berbagai perubahan. Dinyatakannya pula bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan sistem makna bersama atau dengan kata lain berkaitan dengan masalah nilai-nilai yang dianut bersama. Sistem makna bersama ini, bila dicermati secara lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi.

Definisi Nilai-nilai budaya mencerminkan norma-norma sosial tentang bagaimana masyarakat berhubungan satu sama lain. Nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Singkatnya, nilai budaya mempengaruhi perilaku pegawai baik yang berorientasi tugas (*task oriented*), berorientasi hubungan (*relations oriented*) maupun yang berorientasi perubahan (*change oriented*) (Yukl, 2010). Dengan demikian, budaya organisasi berkontribusi terhadap perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas, membangun hubungan, dan melakukan perubahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (kinerja organisasi).

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:73) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Memberi anggota identitas organisasional
2. Memfasilitasi komitmen kolektif
3. Meningkatkan stabilitas system social
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari lingkungannya

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Beach (Horrison, 1972) yaitu :

1. Menetapkan acuan bagi keberhasilan organisasi (realistis dan terukur)

2. Menginformasikan terkait penggunaan dan kepentingan sumber daya organisasi
3. Menciptakan hubungan saling ketergantungan antara organisasi dan anggota
4. Merumuskan berbagai cara dalam pengawasan tingkah laku dalam keabsahan organisasi dengan menetapkan posisi kekuasaan serta cara menggunakannya.

2.4. Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi bagian dari teori komunikasi. Teori komunikasi yang membahas seluruh simbol dalam berinteraksi seperti action, kebiasaan, obrolan, dan prinsip yang terkait. Pada kasus perusahaan maka budaya organisasi perusahaan menjadi bagian dari strategi yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan hal tersebut maka ada berbagai persepsi yang mendasar mengenai teori budaya organisasi perusahaan. Teori tersebut dikemukakan sebagai berikut :

- a. Para anggota organisasi atau perusahaan membentuk dan menjaga rasa yang dipunyai secara bersama mengenai kondisi organisasi. Hal ini membawa implikasi pemahaman yang lebih baik pada nilai yang ada dalam organisasi. Nilai organisasi merupakan acuan dan prinsip yang diterjemahkan ke dalam budaya organisasi perusahaan.
- b. Budaya organisasi biasa menggunakan simbol tertentu yang mudah dipahami oleh anggota organisasi. Pada saat anggota mengerti arti simbol

dan mengimplementasikannya maka anggota akan dapat menyesuaikan dengan budaya organisasi di perusahaannya.

- c. Beragamnya budaya yang ada di dalam organisasi. Kemudian memunculkan keberagaman dalam penerapannya. Namun perbedaan inilah yang pada akhirnya saling mengisi dan melengkapi. Menutupi kelemahan dan saling menguatkan antar elemen dalam organisasi.

2.5. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang perlu diketahui dan dipahami. Adapun karakteristik tersebut adalah :

- a. Adanya Inovasi dan Pengambilan Resiko. Karakteristik ini mencoba mendorong anggota untuk bersikap selalu inovatif dalam bekerja khususnya pada penyelesaian masalah. Selain itu anggota diminta tidak takut dalam mengambil resiko asalkan telah melalui perhitungan yang matang.
- b. Memperhatikan secara mendetail. Para anggota organisasi diminta fokus pada hal yang dikerjakan dan selalu teliti dan mendetail dalam menganalisis
- c. Berorientasi pada kebermanfaatan. Manajemen organisasi memusatkan pada keluaran khususnya pada kebermanfaatan bagi berbagai pihak.
- d. Berorientasi pada orang. Setiap keputusan yang diambil oleh organisasi harus melalui pertimbangan bahwa dampaknya harus positif terhadap anggota dalam organisasi.

- e. Berorientasi pada tim. Program dan tindakan dalam organisasi condong pada kinerja tim dibandingkan kinerja personal.
- f. Bersifat Agresif. Budaya organisasi membuat anggota bertindak agresif dalam bekerja.
- g. Stabilitas. Budaya dalam organisasi memberi penekanan pada stabilitas status quo.

Berbagai karakteristik tersebut berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Gambaran yang cukup komprehensif mengenai organisasi antara lain dapat diperoleh dengan melakukan penilaian berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut. Dengan demikian, hal tersebut dapat dijadikan dasar bagi pemahaman bersama dari anggota-anggota organisasi, dasar bagi penyelesaian urusan di dalam organisasi, serta cara berperilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2002: 247- 248). Diharapkan setelah nilai-nilai dan karakteristik budaya organisasi tersebut terinternalisasi, pengaruhnya akan tampak lebih signifikan antara lain kepada kepuasan kerja ataupun kinerja dari para anggota organisasi.

2.6. Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71).

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2007:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50). Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut :

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68) :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260) :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya
6. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

2.7. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pegawai, pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif (Simamora, 2009). Tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Sunyoto yang dikutip oleh Mangkunegara (2007) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui penilaian oleh atasan, teman, peneliti atau diri sendiri dengan tingkat pencapaian, inisiatif, loyalitas dan kerjasama dalam kelompok, disiplin dan kesadaran akan pengembangan diri. Tujuan penelitian kinerja pegawai adalah untuk memudahkan proses pemberian imbalan dan hukuman, mengidentifikasi petugas kerja para pegawai secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karier pegawai yang dinilai.

Penilaian kinerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode pengukuran. Metode penilaian tersebut dapat dikelompokkan menjadi 8 kelompok (Ilyas, 2009) yaitu:

e. Penilaian Teknik Esai

Penilai menuliskan deskripsi tentang kelebihan dan kekurangan seseorang personil yang meliputi prestasi, kerjasama dan pengetahuan personil tentang pekerjaannya. Dalam penilaian ini atasan melakukan penilaian secara menyeluruh atas hasil kerja bawahan. Keuntungan cara ini adalah dapat dilakukan analisis secara mendalam, tetapi teknik ini memakan waktu banyak dan sangat tergantung kepada kemampuan penilai.

f. Penilaian Komparasi

Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang personil dengan personil lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

g. Penilaian Daftar Periksa

Penilaian daftar periksa berisi komponen yang dikerjakan seorang personil yang dapat diberi bobot “ya” atau ”tidak”, “selesai” dan “tidak selesai”, atau bobot persentase penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan.

h. Penilaian Langsung ke Lapangan

Penilaian dilakukan dengan cara pengamatan langsung terhadap personil yang bekerja. Hasil penilaian diserahkan kepada pejabat yang berwenang yang akan menentukan penampilan kerja bawahannya. Selama penilaian

dilakukan, penilai berhak memberitahukan kepada personil mengenai kelemahan dan kekurangan personil tersebut.

i. Penilaian Berdasarkan Perilaku

Penilaian kinerja berdasarkan pada uraian pekerjaan yang sudah disusun sebelumnya. Biasanya uraian pekerjaan tersebut menentukan perilaku apa saja yang diperlukan oleh seorang personil untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Metode ini memberikan kesempatan kepada personil untuk melakukan umpan balik dari hasil penilaian. Dengan umpan balik ini personil tersebut akan dapat memperbaiki kekurangannya.

j. Penilaian Didasarkan Insiden Kritis

Penerapan penilaian didasarkan atas insiden kritis yang dilaksanakan oleh atasan melalui pencatatan atau perekaman peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan perilaku personil yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaan. Metode ini mengharuskan atasan sebagai penilai untuk aktif dan rajin mencatat peristiwa perilaku yang terjadi baik perilaku positif maupun perilaku negatif.

k. Penilaian Didasarkan Keefektifan

Penilaian berdasarkan efektifitas atau *effectiveness based evaluation* dengan menggunakan sasaran perusahaan sebagai indikasi penampilan kerja. Dalam metode ini para personil tidak dinilai bagaimana menggunakan waktunya dalam bekerja, tetapi yang dinilai adalah apa yang personil tersebut hasilkan selama kerja.

h. Penilaian Berdasarkan Peringkat

Metode penilaian ini didasarkan pada peringkat pembawaan atau *trait based evaluation* yang ditampilkan oleh personil. Unsur yang dinilai adalah : kesetiaan, tanggung jawab, ketaatan, prakarsa, kerjasama, kepemimpinan dan lainnya. Salah satu contoh penerapan metode ini adalah Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ditetapkan dengan PP No. 10 Tahun 1979 yang biasa digunakan untuk mengukur penampilan kerja PNS di lingkungan pemerintahan Republik Indonesia. Acuan DP3 ini terdiri dari informasi yang diperoleh dari pemantauan, pengawasan dan pengendalian yang dilaksanakan oleh atasan, buku absensi pegawai, dan buku catatan penilaian personil.

2.8. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Hasil-hasil penelitian yang berkaitan ditampilkan pada Tabel berikut ini :

Tabel. 2.1. Penelitian terdahulu

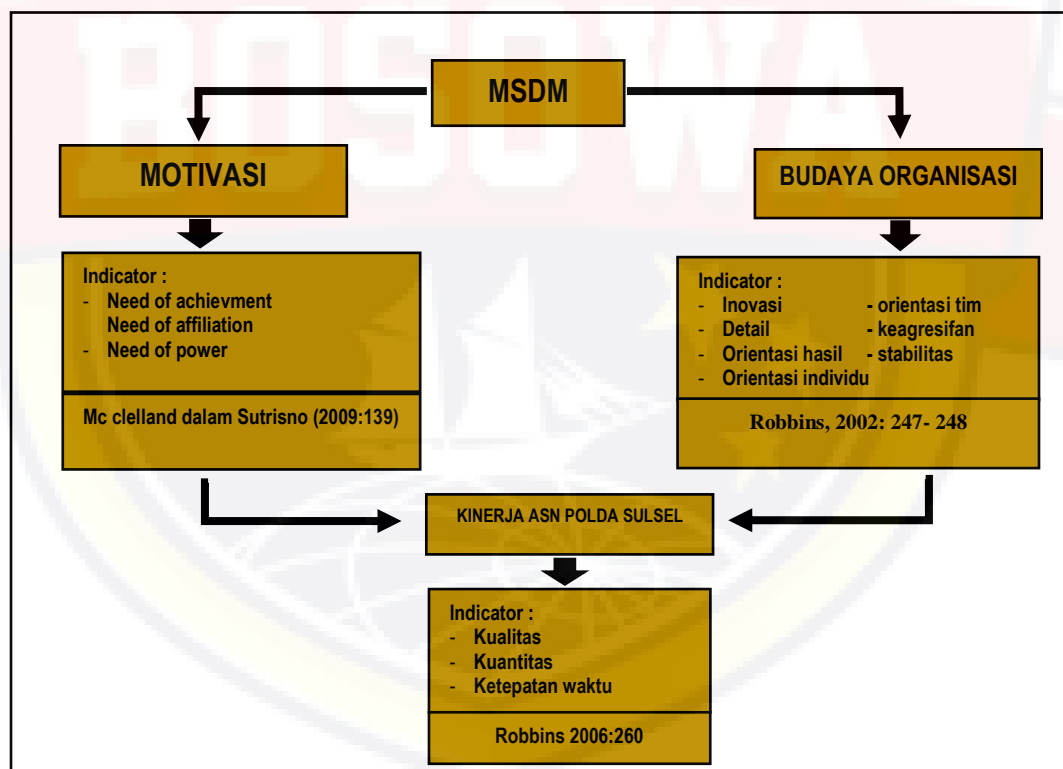
No.	Judul>Nama Penulis/Tahun	Metode	Hasil
1.	Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Delta Satria Dewata Denpasar. Ni Ketut Laswitarni (2009).	Kuantitatif, kuisisioner, <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> Variable : 1. Budaya Organisasi (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) 3. Motivasi (X3) 4. Kinerja (Y)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

			berpengaruh negatif dan tidak signifikan.
2.	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur</p> <p>H. Teman Koesmono (2005)</p>	<p>Kuantitatif, kuisisioner, <i>Analysis of Moment Structure (AMOS)</i></p> <p>Variable penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi (X1) 2. Motivasi (Y1) 3. Kepuasan Kerja (Y2) 4. Kinerja (Y3) 	<p>Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.</p>
3.	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat</p> <p>Leo Addy Chandra (2013)</p>	<p>Kuantitatif, kuisisioner, Regresi Linear Berganda</p> <p>Variable penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi (X) 2. Kinerja (Y) 	<p>Bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat hal tersebut berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai.</p>

4.	<p>Pengaruh Budaya organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan kota Bandar Lampung</p> <p>Prima Nugraha S (2010)</p>	<p>Kuantitatif, Kuisisioner dan observasi, <i>Koefisien Product Korelasi Moment</i></p> <p><i>Variable penelitian :</i></p> <p>1. Budaya Organisasi (X) 2. Kinerja (Y)</p>	<p>Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh hasil bahwa budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi berada pada kategori yang sangat tinggi. Sedangkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi pun pada kategori tinggi, hal ini berdasarkan presentase jawaban Responden.</p>
5.	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung</p> <p>Eddy & Zulfikar (2010)</p>	<p>Pendekatan kuantitatif, metode menggunakan paket program Statistical Product and Service Solution (SPSS), uji f, uji t.</p> <p><i>Variable penelitian :</i></p> <p>budaya organisasi (X1), motivasi kerja (X2), kinerja karyawan (Y).</p>	<p>Berdasarkan analisis determinasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai 65,25% sedangkan motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 68,89%. Demikian halnya secara bersamaan budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai 72,28%</p>

2.9. Kerangka Pemikiran

Dalam kajian pustaka atau teori-teori tentang kinerja. Kebanyakan instansi pemerintah, seperti Polda Sulsel cenderung mengukur kinerjanya dari pelaksanaan kegiatan, sistem dan prosedur yang telah ditentukan, dan dari hasil yang dicapai. Kinerja dititikberatkan pada kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Selanjutnya, teridentifikasi beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara di Mapolda Sulsel diantaranya motivasi dan budaya organisasi. Kerangka pemikiran penelitian ini tentang pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Polda Sulsel dapat digambarkan sebagai berikut :



Skema 2.1. Kerangka pikir penelitian

2.10 Hipotesis

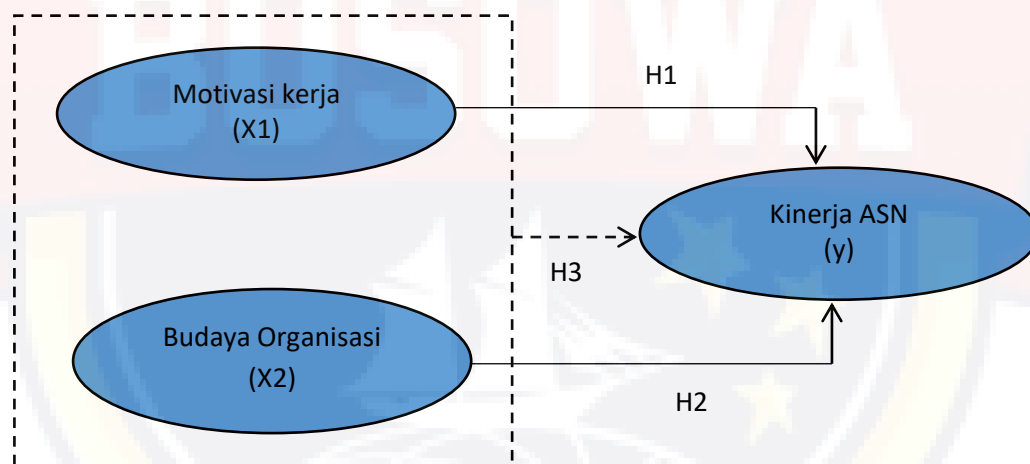
Berdasarkan gambaran dari kerangka pikir diatas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel.

H3 : Motivasi dan budaya organisasi bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel.

Berikut adalah gambaran model penelitian ini yang di bangun berdasarkan rumusan masalah dan ditopang melalui landasan teori yang telah dibahas sebelumnya :



Skema 2.2. model penelitian

Keterangan :

—→ : Pengaruh interaksi masing-masing variabel independen terhadap Kinerja ASN.

-----→ : Interaksi variabel independen secara bersama sama terhadap Kinerja ASN.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Polda Sulawesi Selatan yang berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan Km. 16 Makassar. Alasan memilih lokasi penelitian tersebut dikarenakan pada umumnya instansi pemerintah saat ini kurang memberikan pelayanan yang baik terhadap kebutuhan masyarakat serta belum dapat mencapai tujuan dari fungsi pemerintahan. Para pegawai pemerintah kurang optimal dalam menjalankan tugas-tugas dan fungsinya. Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui lebih lanjut mengenai apa yang menyebabkan tugas-tugas dan fungsi para pegawai tersebut tidak dapat dijalankan secara optimal dan konsisten. Sedangkan waktu yang diperlukan untuk penelitian adalah 2 (dua) bulan, yaitu dari bulan Juli sampai dengan bulan Agustus 2020.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Metode Kuesioner

Metode ini menggunakan sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Arikunto, 2012).

Bentuk kuesioner dalam penelitian ini adalah pertanyaan tentang motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Setiap pertanyaan terdiri dari 5 pilihan jawaban dari skor nilai 5(lima) sampai dengan 1 (satu).

b. Metode Dokumentasi

Di dalam metode dokumentasi digunakan benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya (Arikunto, 2012). Dalam penelitian ini dokumentasi digunakan untuk mengetahui jumlah pegawai, tugas pokok, fungsi, dan struktur kelembagaan Kantor Polda Sulawesi Selatan.

3.3. Jenis Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

- a. Data Kualitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi secara lisan maupun tertulis. Atau data yang tidak dapat dihitung atau tidak berupa angka melainkan keterangan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti seperti gambaran umum lokasi penelitian, struktur organisasi.
- b. Data Kuantitatif yaitu data yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk angka-angka berdasarkan hasil olah data dari kuesioner yang dibagikan.

3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Pengembangan instrumen ditempuh melalui beberapa cara, yaitu (1) mendefinisikan operasional variabel penelitian, (2) menyusun indikator variabel penelitian; (3) menyusun kisi-kisi instrumen; (4) melakukan uji coba instrumen; dan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Definisi operasional dimaksudkan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Masri.S (2003:46-47) memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara

mengukur suatu variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. berikut ini definisi operasional variabel penelitian.

a. Motivasi Pegawai (X₁)

Variabel motivasi yang diteliti adalah mengacu pada motivasi kerja. Terdapat tiga kebutuhan yang menjadi motivasi utama dalam pekerjaan, dan hal tersebut menjadi indikator yang akan diukur yaitu kebutuhan dan pencapaian prestasi (*need of acheivement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need of power, nPow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation, nAff*) keinginan akan hubungan antar pribadi yang bersahabat dan erat.

b. Budaya Organisasi (X₂)

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban, dan integritas organisasi. Budaya organisasi dijadikan sebagai norma atau pedoman bagi para anggota organisasi untuk berperilaku sama dalam memecahkan masalah organisasi baik di luar maupun di dalam untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Adapun indikator yang akan dijadikan ukuran adalah: perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

c. Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah tingkat capaian pelaksanaan tugas para pegawai negeri sipil di mapolda sulsel. Variabel kinerja diukur berdasarkan jawaban responden dengan menggunakan indikator sesuai dengan teori

yang dikemukakan oleh Bernadin dan Russel (2013) yaitu : Kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

3.5. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian (Arikunto,2012). Populasi dapat juga diartikan sebagai kumpulan dari individu dengan kualitas yang telah ditetapkan. Kualitas atau ciri tersebut dinamakan variabel. Populasi dengan jumlah individu tertentu disebut populasi finit, sedangkan jika jumlah individu dalam kelompok tidak mempunyai jumlah yang tetap atau jumlahnya tidak terhingga dinamakan populasi infinit. Populasi dalam penelitian ini merupakan populasi finit karena obyeknya adalah sebuah organisasi, yaitu Kantor Polda Sulawesi Selatan dengan jumlah pegawai sebanyak 153 orang yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Sampel adalah pengambilan sebagian dari seluruh populasi yang akan diteliti (Arikunto,2012). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik "*cluster sampling*", yaitu teknik memilih sebuah sampel dari kelompok-kelompok kecil. Populasi yang diambil secara cluster merupakan sub populasi dari total populasi. Unsur-unsur dari cluster sifatnya tidak homogen, yang berbeda dengan unit-unit elementer dari strata menyerupai populasi itu sendiri (Nazir,2012). Tepatnya teknik cluster yang digunakan adalah *proportional random sampling*.

Teknik ini diambil karena pada Kantor Polda Sulawesi Selatan terdiri dari 153 orang ASN dibagi menjadi 7 bagian yaitu Biro SDM sebanyak 30 orang, Biro Operasional 22 orang, Itwasda 15 orang, Biro Rena 25 orang, Humas 24 orang, bidkeu 17 orang, dan Setum 20 orang. Untuk menentukan ukuran jumlah sampel

yang diambil dari populasi digunakan rumus Slovin yang dikutip dari Sevilla (2013) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel populasi).

Populasi (n) sebanyak 153 orang pegawai dengan asumsi taraf kesalahan (e) sebesar 10%, maka jumlah sampel (n) adalah :

$$n = \frac{153}{1 + 153(0,1)^2} = 60,47 \text{ dibulatkan menjadi } 61 \text{ orang}$$

3.6. Metode Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk kedalam kategori : sangat setuju, setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Teknik pengumpulan data hasil kuesioner menggunakan *skala likert* dimana alternatif jawaban nilai positif 5 sampai dengan 1. Pemberian skor dilakukan atas jawaban pertanyaan dari setiap variabel, dan selanjutnya nilai-nilai dari alternative tersebut

dijumlahkan untuk tiap responden. Adapun kisi-kisi instrumental dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel. 3.1 Kisi-kisi instrument penelitian

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan	Jumlah
1.	Motivasi	<i>Need of achievement</i>	1	1
		<i>Need of affiliation</i>	2	1
		<i>Need of power</i>	3	1
2.	Budaya organisasi	Perhatian pada hal-hal rinci	1	1
		Orientasi tim	2	1
		Orientasi hasil	3	1
		Orientasi orang	4	1
		Keagresifan	5	1
		Stabilitas	6	1
3.	Kinerja	Ketepatan waktu	1	1
		Kuantitas kerja	2	1
		Kualitas kerja	3	1

Sebelum melakukan pengambilan data melalui kuesioner, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan. Menurut Juliandi dan Irfan (2013:79) uji validitas merupakan menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar maka hasil pengukuran pun kemungkinan akan benar.

Dalam melakukan penguraian validitas, digunakan alat bantu program komputer SPSS. Jika nilai sig α 0.05, maka suatu item instrumen yang diuji korelasinya valid. Sebaliknya jika diperoleh data yang tidak valid, maka data tersebut akan dikeluarkan atau dibuang dari instrumen.

Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuisioner adalah sebagai berikut :

- a. Jika r hitung $>$ r tabel maka pertanyaan tersebut valid.
- b. Jika r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid.

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya (Juliandi dan Irfan (2013:83). Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas atas pertanyaan yang sudah valid. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan program komputer SPSS. Adapun Kriteria dari pengujian reliabilitas adalah:

- a. Jika koefisien reliabilitas $>$ 0.6, maka instrument yang diuji memiliki reliabilitas yang baik/reliabel/terpercaya.
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas $<$ 0.6, maka instrument yang diuji tersebut tidak reliabel.

3.6.2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan sebagai syarat dalam menggunakan model regresi agar hasil regresi yang diperoleh merupakan estimasi yang tepat.

- a. Uji Normalitas
- b. Uji Multikolinieritas
- c. Uji Autokorelasi

3.6.3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dibuat berdasarkan data penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS, setelah data ordinal diubah ke data berskala interval menggunakan Metode Suksesif Interval (MSI).

a. Analisa regresi linear berganda

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Berganda (Sugiyono, 2012). Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengadakan prediksi nilai dari variabel terikat (Y) dengan ikut memperhitungkan nilai-nilai variabel bebas (X). Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi software SPSS. Adapun rumus regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja pegawai
- X₁ = Motivasi kerja
- X₂ = Budaya Organisasi
- β = Koefisien regresi
- a = Konstanta
- e = Standar error

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen (X) mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel dependen (Y). Untuk

membuktikan kebenaran hipotesis digunakan uji F dengan cara membandingkan antara nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka hipotesis diterima.

Artinya bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja pegawai).

c. Uji Parsial

Uji parsial digunakan untuk menguji kemaknaan koefisien masing-masing variabel. Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka hipotesis diterima dengan demikian variabel independen dapat menerangkan variabel dependen. Sebaliknya apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka hipotesis ditolak sehingga dapat dikatakan variabel independen (X) tidak dapat menjelaskan variabel dependen kinerja pegawai. dengan kata lain tidak ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

d. Uji Korelasi (R) dan Uji Determinasi (R^2)

Koefisien korelasi (R) dan determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2012). Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat amat terbatas. Begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Polda Sulsel

Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan disingkat Polda Sulsel adalah pelaksana tugas Kepolisian RI di wilayah [Provinsi Sulawesi Selatan](#). Polda ini tergolong polda tipe A, karena polda ini dipimpin oleh seorang kepala kepolisian daerah yang berpangkat bintang dua ([Inspektur Jenderal Polisi](#)). Sejarah historis kepolisian RI lahir 1 Juli 1946. Saat itu jawatan tersendiri yang berada langsung di bawah perdana menteri. Berdasarkan Kep.Kapolri No.Pol /Keputusan /06/ IX/1996 maka pada tanggal 16 September 1996 terbentuk Polda Sulsel yang berkedudukan di Makassar.

Polda Sulsel bertanggung jawab terhadap stabilitas keamanan pada wilayah Sulawesi Selatan. Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan tugas-tugas yang lain Polda Sulsel didukung oleh, serta didukung oleh personil polri dan personil PNS. Personil polri terdiri dari: PATI, PAMEN, PAMA, BINTARA, TAMTAMA, sedangkan personil PNS terdiri dari : GOL IV, GOL III, GOL II, dan CAPEG.

Polda Sulsel beralamatkan di Jl. Perintis Kemerdekaan km 16 Makassar 90241. Polda Sulsel membawahi beberapa Markas Komando yang terdiri dari 1 Mapolda, 1 Mapolrestabes, 28 Mapolres, dan 172 Mapolsek jajaran. Polda sulse saat ini dipimpin oleh Irjen Pol Drs. Mas Guntur Laupe, SH.,MH dan wakilnya bernama Brigjen Pol Halim Pagarra.

Struktur organisasi merupakan salah satu unsur penting dalam suatu organisasi, karena hal ini sangat membantu pimpinan dalam melaksanakan dan mewujudkan rencana yang telah ditetapkan demi terciptanya tujuan organisasi.

Adapun Susunan Organisasi Polda Sulsel sesuai Perpol No.14 Tahun 2018

terdiri atas :

- a. unsur pimpinan;
- b. unsur pengawas dan pembantu pimpinan/pelayan;
- c. unsur pelaksana tugas pokok;
- d. unsur pendukung; dan
- e. unsur pelaksana kewilayahan.

Susunan Organisasi dan Rekapitulasi Daftar Susunan Pegawai Negeri pada Polri di tingkat Polda tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepolisian ini.

Unsur pimpinan terdiri atas:

- a. Kapolda; dan
- b. Wakil Kapolda (Wakapolda).

Unsur pengawas dan pembantu pimpinan terdiri atas:

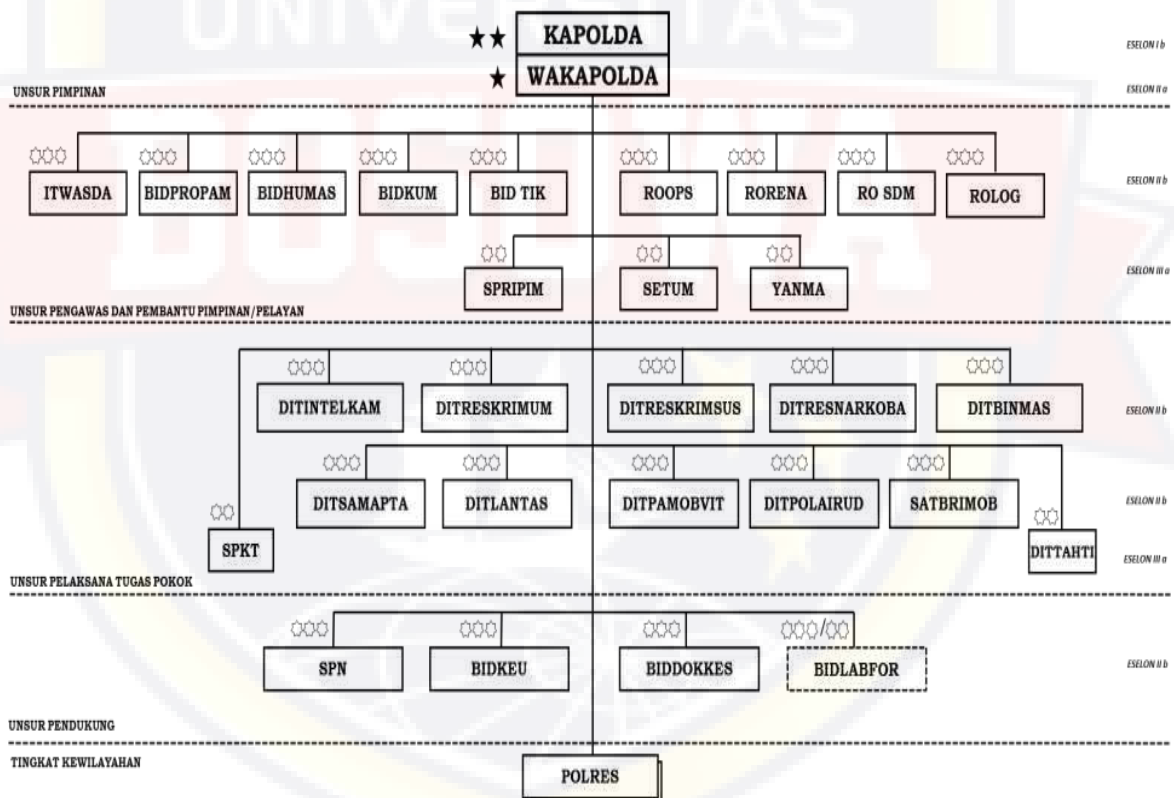
- a. Itwasda, yang dipimpin oleh Irwasda;
- b. Roops, yang dipimpin oleh Karoops;
- c. Rorena, yang dipimpin oleh Karorena;
- d. Ro SDM yang dipimpin oleh Karo SDM;
- e. Rolog, yang dipimpin oleh Karolog;
- f. Bidpropam, yang dipimpin oleh Kabidpropam;
- g. Bidhumas, yang dipimpin oleh Kabidhumas;
- h. Bidkum, yang dipimpin oleh Kabidkum; dan
- i. Bid TIK, yang dipimpin oleh Kabid TIK.

Unsur pelayan terdiri atas:

- Spripim, yang dikoordinasikan oleh Koorspripim;
- Setum, yang dipimpin oleh Kasetum; dan
- Yanma, yang dipimpin oleh Kayanma.

Unsur pengawas dan pembantu pimpinan/pelayan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) bertanggung jawab kepada Kapolda, dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di bawah kendali Wakapolda.

Skema 4.1 Struktur Organisasi Polda Sulsel



Tabel 4.1 Rekapitulasi Daftar Susunan Pegawai Negeri Pada Polri Polda Sulsel

NO	UNIT ORGANISASI	POLRI								JML	PNS			JML	JML TOTAL	KET
		IRJE N	BRIGJE N	KBP	AKB P	KP	AK P	IP	BA		IV	III	II/I			
1.	KAPOLDA/WAKA	1	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	0	2	
2.	ITWASDA	-	-	1	2	6	15	10	4	38	-	2	13	15	53	
3.	ROOPS	-	-	1	3	9	7	3	18	41	-	8	14	22	63	
4.	RORENA	-	-	1	4	9	2	3	5	24	-	11	14	25	49	
5.	RO SDM	-	-	1	4	10	3	3	14	35	1	14	15	30	65	
6.	ROLOG	-	-	1	5	11	3	3	15	38	-	15	18	33	71	
7.	BIDPROPAM	-	-	1	3	10	22	22	50	108	-	5	15	20	128	
8.	BIDHUMAS	-	-	1	3	7	8	3	12	34	3	8	13	24	58	
9.	BIDKUM	-	-	1	2	7	-	2	2	14	-	14	11	25	39	
10.	BID TIK	-	-	1	2	5	3	2	8	21	2	11	17	30	51	
11.	SPRIPIM	-	-	-	1	1	4	6	6	18	-	4	5	9	27	
12.	SETUM	-	-	-	1	-	1	-	1	3	2	8	10	20	23	
13.	YANMA	-	-	-	1	3	5	1	72	82	-	4	29	33	115	
14.	SPKT	-	-	-	1	4	6	-	12	23	-	2	12	14	37	
15.	DITINTELKAM	-	-	1	7	31	29	10	160	238	-	5	20	25	263	
16.	DITRESKRIMUM	-	-	1	7	27	50	9	99	193	-	5	19	24	217	
17.	DITRESKRIMSUS	-	-	1	8	27	49	3	88	176	-	5	16	21	197	
18.	DITRESNARKOBA	-	-	1	6	18	31	3	78	137	-	7	10	17	154	

NO	UNIT ORGANISASI	POLRI									JML	PNS			JML	JML TOTAL	KET
		IRJEN	BRIGJEN	KBP	AKBP	KP	AKP	IP	BA	IV		III	II/I				
19.	DITBINMAS	-	-	1	6	12	13	3	8	43	-	5	10	15	58		
20.	DITSAMAPTA	-	-	1	4	7	18	24	386	440	-	5	11	16	456		
21.	DITLANTAS	-	-	1	6	15	27	31	94	174	-	5	31	36	210		
22.	DITPAMOBVIT	-	-	1	6	12	13	3	71	106	-	5	15	20	126		
23.	DITPOLAIRUD	-	-	1	5	10	14	14	53	97	-	7	20	27	124		
24.	DITTAHTI	-	-	-	1	4	7	11	41	64	-	1	12	13	77		
25.	SATBRIMOB	-	-	1	5	13	62	132	2210	2423	-	9	67	76	2499		
26.	SPN	-	-	1	4	9	14	15	55	98	-	5	20	25	123		
27.	BIDKEU	-	-	1	2	5	2	3	7	20	-	9	8	17	37		
28.	BIDDOKKES	-	-	1	2	7	3	3	15	31	-	13	16	29	60		
29.	BIDLABFOR*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*) Pembentukannya disesuaikan dengan kebutuhan dan ditetapkan dengan Keputusan Kapolri	
	JUMLAH	1	1	22	101	279	411	322	3584	4721	8	192	461	661	5382		

4.2. Hasil Penelitian

Pada Kantor Polda Sulawesi Selatan disebarakan 61 buah kuesioner kepada ASN Polri yang berisikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan motivasi, budaya organisasi dan kinerja mereka. Metode penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 61 orang, dan telah diterima oleh peneliti sebanyak 61 buah kuesioner. Hasil penelitian yang telah dilakukan tersebut akan dianalisa baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

A. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Deskripsi variabel yang dioperasionalkan dalam penelitian menunjukkan gambaran penilaian responden terhadap variabel dependen, dan variabel independen serta indikator masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut,

1. Deskripsi Motivasi

Variabel Motivasi (X1) pada penelitian ini di ukur melalui 3 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel motivasi, disajikan dalam Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Frekuensi Indikator Variabel Motivasi

Indikator	Distribusi Jawaban Responden					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
	F	F	F	F	F		
Need of achievement (X11)	0	0	6	48	7	4.01	Sangat Tinggi
Need of affiliation (X12)	0	0	5	52	4	3.98	Tinggi
Need of power (X13)	0	0	17	40	4	3.78	Tinggi
Mean Total Motivasi						3.92	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2020

Penilaian responden terhadap variabel motivasi pada Tabel 4.2 dipersepsikan bagus terhadap jawaban dari pertanyaan mengenai motivasi, terlihat dari nilai mean total variabel motivasi sebesar 3.92, yang masuk pada kategori tinggi (antara 3.01 - 4.00).

Dari tabel 4.2 diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator pertama (X1.1) yaitu *need of achievement* mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.01 masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan pada indikator ketiga (X1.3) yaitu *need of power* sebesar 3.78 walaupun masuk dalam kategori tinggi namun mendapat respon terendah dibandingkan indikator lain.

2. Deskripsi Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi (X2) pada penelitian ini di ukur melalui 7 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel budaya organisasi, disajikan dalam Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Frekuensi Indikator Variabel Budaya organisasi

Indikator	Distribusi Jawaban Responden					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
	F	F	F	F	F		
Detail (X21)	0	0	8	23	30	4.36	Sangat Tinggi
Orientasi terhadap hasil (X22)	0	0	8	23	30	4.36	Sangat Tinggi
Orientasi terhadap individu (X23)	0	0	2	49	10	4.13	Tinggi
Orientasi terhadap tim (X24)	0	0	3	28	30	4.44	Tinggi
Keagresifan (X25)	0	0	3	22	36	4.54	Sangat Tinggi
Stabilitas (X26)	0	0	2	43	16	4.22	Tinggi
Mean Total Budaya organisasi						4.34	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2020

Penilaian responden terhadap variabel budaya organisasi pada Tabel 4.3 dipersepsikan bagus terhadap jawaban dari pertanyaan mengenai budaya organisasi, terlihat dari nilai mean total budaya organisasi sebesar 4.34, yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00). Dari pertanyaan yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kelima (X2.5) yaitu keagresifan mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.54 masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan pada indikator keempat (X2.3) yaitu orientasi terhadap individu, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.13 masuk dalam kategori sangat tinggi.

3. Deskripsi Kinerja ASN Polri

Variabel kinerja ASN Polri (Y) pada penelitian ini di ukur melalui 3 item pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Untuk mengetahui gambaran penilaian responden terhadap variabel kinerja ASN Polri, disajikan dalam Tabel 4.4 Berikut.

Tabel 4.4 Frekuensi Indikator Variabel Kinerja ASN Polri

Indikator	Distribusi Jawaban Responden					Mean	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
	F	F	F	F	F		
Kuantitas kerja (Y1)	0	0	2	47	12	4.16	Sangat tinggi
Kualitas kerja (Y2)	0	0	0	45	16	4.26	Sangat tinggi
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (Y3)	0	0	1	43	17	4.26	Sangat tinggi
Mean Total Kinerja ASN Polri						4.22	Sangat tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2020

Penilaian responden terhadap variabel kinerja ASN Polri pada Tabel 4.3 dipersepsikan bagus terhadap jawaban dari pertanyaan mengenai kinerja ASN Polri, terlihat dari nilai mean total kinerja ASN Polri sebesar 4.22, yang masuk pada kategori sangat tinggi (antara 4.01 - 5.00)

Dari pernyataan yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kedua dan ketiga (Y2 dan Y3) yaitu kualitas kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, mendapat respon tertinggi yaitu dengan rata-rata jawaban responden sebesar 4.26 masuk dalam kategori sangat tinggi. Sedangkan pada

indikator pertama (Y1) yaitu Kualitas kerja, mendapat respon terendah yaitu dengan rata-rata jawaban responden hanya sebesar 4.16 masuk dalam kategori sangat tinggi.

B. Uji Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dalam penelitian yang menggunakan kuisisioner diperlukan untuk menentukan apakah alat pengukuran dapat digunakan atau tidak dalam proses pengumpulan data. Dalam pengujian ini dilakukan proses validitas dan reliabilitas jawaban kuisisioner. Dengan dilakukan proses pengujian ini diharapkan hasil hipotesis dengan yang diharapkan.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen yaitu menghitung koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya dalam taraf signifikansi 95% atau $\alpha = 0.05$ (Santoso, 2015). Uji validitas dengan metode ini dilakukan mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh masing-masing item dengan skor total dari keseluruhan item. Hasil korelasi harus signifikan berdasarkan ukuran statistik. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan fungsi ukur secara keseluruhan atau dengan kata lain instrumen tersebut valid. Validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi *product moment* kriteria pengujian yang digunakan pada instrumen tersebut valid jika nilai $r \geq 0.2521$ (R Tabel). Adapun hasil uji validitas dari setiap item penelitian variabel dalam penelitian ini masing-masing dapat dilihat pada tabel berikut :

a. Variabel Motivasi

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel motivasi, disajikan dalam Tabel 4.5 Berikut.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X1)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
X1.1	0,802	0,2521	valid
X1.2	0,668	0,2521	valid
X1.3	0,817	0,2521	valid

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.5 maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.2521. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel motivasi (X₁) berada diantara 0.668 - 0.817. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung > 0.2521 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner motivasi (X₁) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan dukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Variabel Budaya Organisasi

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel budaya kerja, disajikan dalam Tabel 4.6. Berikut.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
X2.1	0,568	0,2521	Valid
X2.2	0,669	0,2521	Valid
X2.3	0,623	0,2521	Valid
X2.4	0,486	0,2521	Valid
X2.5	0,641	0,2521	Valid
X2.6	0,578	0,2521	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada tabel 4.6, maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.2521. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel budaya organisasi (X2) berada diantara 0.486 - 0.669. Hasil ini menunjukkan bahwa 6 item tersebut memiliki nilai r hitung > 0.2521 (r tabel) sehingga menunjukkan bahwa semua butir pernyataan pada kuisioner budaya organisasi (X2) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

c. Variabel Kinerja ASN Polri

Untuk mengetahui pengujian validitas pada variabel kinerja ASN Polri, disajikan dalam Tabel 4.7 Berikut.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja ASN Polri (Y)

Item (Indikator)	r Hitung	r Tabel	Status
Y.1	0,768	0,2521	Valid
Y.2	0,746	0,2521	Valid
Y.3	0,788	0,2521	Valid

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 4.7 maka diperoleh angka korelasi (r_{hitung}) yang ternyata hasilnya lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel yang disyaratkan yaitu sebesar 0.2521. Nilai *Correction Item Total Correlation* (r_{hitung}) variabel kinerja ASN Polri (Y) berada diantara 0.746 - 0.788. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai r hitung $>$ 0.2521 (r tabel), sehingga menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan pada kuisisioner kinerja ASN Polri (Y) adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas atau kehandalan instrumen merupakan pengujian tingkat konsistensi instrumen itu sendiri. Instrumen yang baik harus konsisten dengan butir yang diukur. Kehandalan instrumen dalam penelitian akan dianalisis dengan teknik *alpha cronbach* dengan menggunakan bantuan sarana komputer program SPSS. Nilai batas (*cut of point*) yang diterima untuk tingkat *alpha cronbach* adalah \geq 0.60, walaupun ini bukan merupakan standar absolut. Instrumen dianggap telah memiliki

tingkat keandalan yang dapat diterima jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah ≥ 0.60 . Adapun hasil uji reliabilitas dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut of Point</i>	Status
Motivasi (X ₁)	0,641	0.60	Reliabel
Budaya organisai (X ₂)	0,617	0.60	Reliabel
Kinerja ASN (Y)	0,651	0.60	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah 2020

Dari Tabel 4.8 pengujian reliabilitas dengan metode *Cronbach's Alpha* dapat diketahui bahwa nilai koefisien reliabilitas yang diukur adalah ≥ 0.60 . Berdasarkan hasil pengolahan data pada uji reliabilitas ini diperoleh nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) untuk variabel motivasi (X₁) sebesar 0.641; variabel budaya organisasi (X₂) sebesar 0.617; dan variabel kinerja ASN (Y) sebesar 0.651. Karena seluruh nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel berada diatas ambang batas (*cut of point*) 0.60, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima.

C. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan sebagai syarat dalam menggunakan model regresi agar hasil regresi yang diperoleh merupakan estimasi yang tepat.

d. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan adalah Kolmogorov-Smirnov karena responden yang digunakan lebih dari 50. Berikut hasil uji normalitas sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	Asymp.sig	Sig	Status
Motivasi	1.312	0.064	> 0,05	Normal
Budaya Organisasi	0.742	0.641	> 0,05	Normal

Sumber: Data primer, diolah 2020

Dari hasil perhitungan uji Kolmogorov-Smirnov, maka dapat diketahui bahwa apabila Signifikansi (Asymp.sig) > 0,05 maka data berdistribusi normal, dan sebaliknya apabila Signifikansi (Asymp.sig) < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal. Pada output data table di atas dapat diketahui bahwa variabel motivasi (X1) nilai Asymp.sig (2-tailed) sebesar 0,064, dan variabel budaya organisasi (X2) sebesar 0,64. Dengan demikian karena Signifikansi pada kedua variabel lebih dari 0,05 maka dapat dinyatakan data berdistribusi normal.

e. Uji Multikolinieritas

Dalam mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas antar variabel independen pada model persamaan maka digunakan *variance inflation factor* (VIF). Berdasarkan hasil yang ditunjukkan dalam output SPSS maka besarnya VIF dari masing-masing variabel independen dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Hasil Perhitungan VIF

Collinearity Statistics		
Model	Tolerance	VIF
Motivasi (x1)	,896	1,116
Budaya kerja (x2)	,896	1,116

Sumber : Data primer, diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas nilai *tolerance* semua variabel bebas (motivasi : 0.896; dan budaya kerja: 0,896) lebih besar dari nilai batas yang ditentukan yaitu sebesar 0,01. Untuk nilai VIF terlihat bahwa semua variabel bebas memiliki nilai VIF yang kurang dari 10 (motivasi: 1.116; dan budaya kerja: 1.116). Maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam penelitian ini.

f. Uji Autokorelasi

Tabel 4.11 Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,821 ^a	,675	,664	,34487	1,912

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi ASN Polri

b. Dependent Variable: Kinerja ASN Polri

Berdasarkan hasil output di atas, diperoleh hasil output Durbin Watson sebesar 1,912. Berdasarkan aturan statistic autokorelasi, data dikatakan bebas dari autokorelasi bila memenuhi rumus: $Du < Dw < 4 - Du$. Diperoleh nilai Du pada tabel Durbin Watson dengan sig. 0,05 sebesar 1,484. Maka rumus dapat ditulis sebagai berikut: $1,484 < 1,912 < 2,516$ sehingga disimpulkan data bebas dari autokorelasi.

D. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, Uji Parsial Dengan T-Test, Uji Simultan Dengan F-Test (Anova^b) dan Uji Koefisien Determinasi (R Square), setelah data ordinal diubah ke data interval.

1. Analisa Regresi Linear Berganda

Untuk melihat pengaruh motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN Polri, maka digunakan analisa regresi linear berganda. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan program SPSS dapat dilihat rangkuman hasil empiris penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.12 Output Hasil Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	T hitung	Sig
Konstanta	-,238	-,487	,628
Motivasi (x1)	,243	3,174	,002
Budaya organisasi (x2)	,839	8,918	,000

Sumber : Data primer, diolah 2020

Persamaan regresi berganda yang diperoleh dari hasil analisis yaitu $Y = -238 + 0,243 X1 + 0,839 X2$ yang maknanya :

1. -0,238, nilai konstanta bernilai negatif artinya jika skor variabel motivasi dan budaya organisasi dianggap tidak ada atau sama dengan nol, maka skor kinerja ASN di Polda Sulsel akan semakin berkurang.
2. Koefisien X1 0,243, koefisien variabel motivasi bernilai positif artinya pengaruh motivasi terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel adalah bernilai positif dan cukup kuat. Jika motivasi membaik maka kinerja juga meningkat.

3. Koefisien X2 0,839, koefisien variabel budaya organisasi bernilai positif artinya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel adalah bernilai positif dan cukup kuat. Jika budaya organisasi membaik maka kinerja semakin tinggi.

2. Uji Simultan Dengan F-Test (Anova^b)

Uji F untuk menentukan apakah secara serentak/bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.13 ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,312	2	7,156	60,168	,000 ^a
	Residual	6,898	58	,119		
	Total	21,211	60			

a. Dependent Variable: Kinerja ASN Polri

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi ASN Polri

Berdasarkan hasil output di atas menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan uji F menggunakan program SPSS for Windows diperoleh F hitung = 60,168 yang lebih besar dari F tabel sebesar 2,76 dan dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan.

3. Uji Parsial Dengan T-Test

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen (X) mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel dependen (Y).

Tabel 4.14 Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,238	,489		-,487	,628
	Motivasi ASN Polri	,243	,077	,251	3,174	,002
	Budaya Organisasi	,839	,094	,705	8,918	,000

a. Dependent Variable: Kinerja ASN Polri

Berdasarkan hasil output di atas, diperoleh bahwa :

1. Nilai t hitung untuk variabel motivasi terhadap kinerja diperoleh 3.174 dengan harga signifikansi 0.002 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05.
2. Nilai t hitung untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh 8,918 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05.

4. Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Tabel 4.15 Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821 ^a	,675	,664	,34487

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi ASN Polri

Berdasarkan data di atas, diperoleh nilai R square sebesar 0,675 artinya untuk uji Koefisien Determinasi, terdapat 67,5% pengaruh faktor Motivasi Kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja ASN Polri, dan 32,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, selanjutnya akan dibahas hasil penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja ASN Polri

Dari hasil uji t didapatkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Polri, hal ini terlihat pada hasil uji parsial/uji t dengan nilai signifikansinya adalah $0,002 < 0,05$. Nilai t hitung untuk motivasi terhadap kinerja ASN diperoleh 3.174 dengan harga signifikansi 0.002 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 3.174 lebih besar dari t tabel 1.671 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis satu (H_1) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel motivasi (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Mangkunegara (2011 : 68), bahwa ketiga kebutuhan yakni *need of affiliation*, *need of achievement* dan *need of power* disebut sebagai “virus mental” yang ada pada diri seseorang. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya dari H.

Teman Koesmono (2005), kesimpulan yang diperoleh adalah secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 1 yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN Polri di Polda Sulawesi Selatan, **diterima**.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Polri

Dari hasil uji t anova didapatkan hasil bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap Kinerja ASN Polri, hal ini terlihat dari nilai signifikansinya $0,000 < 0,05$. Nilai t hitung untuk variabel budaya organisasi terhadap kinerja ASN diperoleh 8.918 dengan harga signifikansi 0.000 menunjukkan bahwa nilai t yang diperoleh tersebut signifikan karena harga signifikansi yang diperoleh kurang dari 0.05. Karena nilai t hitung 8.918 lebih besar dari t tabel 1.671 maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis dua (H_2) diterima, sehingga hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Yukl, 2010, bahwa nilai-nilai budaya dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Nilai budaya mempengaruhi perilaku pegawai baik yang berorientasi tugas (*task oriented*), berorientasi hubungan (*relations oriented*) maupun yang berorientasi perubahan (*change oriented*). Dengan demikian, budaya organisasi berkontribusi terhadap perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas, membangun hubungan, dan melakukan perubahan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (kinerja organisasi).

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Leo Addy Chandra (2013), Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat hal tersebut berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai. Berdasarkan hasil ini sehingga hipotesis 2 yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN Polri di Polda Sulawesi Selatan, **diterima**.

3. Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Polri

Berdasarkan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan perhitungan uji F menggunakan program SPSS for Windows diperoleh F hitung = 60,168 yang lebih besar dari F tabel sebesar 2,76 dan dengan harga signifikansi sebesar 0.000. Karena harga signifikansi kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh tersebut signifikan. Dengan demikian menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh yang signifikan motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi memiliki hubungan secara simultan terhadap Kinerja ASN Polri di Mapolda Sulsel. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi dan semakin baik budaya organisasi maka kinerja ASN Polri akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai R square sebesar 0,675 artinya untuk uji Koefisien Determinasi, terdapat 67,5% pengaruh faktor Motivasi Kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja ASN Polri, dan 32,5% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini. Artinya bahwa, besarnya

pengaruh motivasi dan budaya organisasi dilingkungan kerja ASN Polri Polda Sulawesi Selatan dalam mempengaruhi kinerja ASN Polri cukup kuat.

Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN Polri di Polda Sulsel. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins (2002: 247- 248) menyatakan setelah nilai-nilai dan karakteristik budaya organisasi terinternalisasi, pengaruhnya akan tampak lebih signifikan antara lain kepada kepuasan kerja ataupun kinerja dari para anggota organisasi, dan menurut Sunyoto, (2015) motivasi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Eddy & Zulfikar (2010), kesimpulan yang di dapat secara bersamaan budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan hasil diatas maka *hipotesis 3* yang menyatakan motivasi dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja ASN Polri di Polda Sulawesi Selatan, *diterima*.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang ada pada bab sebelumnya terkait dengan pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN Polri, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja ASN di Polda Sulsel. Motivasi terkhusus kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need of achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need of power, nPow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation, nAff*) mempengaruhi kinerja dari ASN di Polda Sulsel. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka kinerja ASN di Polda Sulsel makin meningkat.
2. Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban, dan integritas organisasi. Dimensi budaya organisasi mempengaruhi kinerja ASN di Polda Sulsel. Hal ini menunjukkan bahwa ASN di Polda Sulsel sudah menanamkan nilai-nilai Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia dan Tribrata sebagai pedoman dan falsafah hidup dalam setiap pelaksanaan tugas.
3. Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja ASN di Polda Sulsel. Hal ini berarti bahwa semakin baik motivasi dan budaya organisasi maka kinerja ASN di Polda Sulsel akan semakin meningkat.

5.2. Saran

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, secara terperinci dapat dikemukakan saran-saran, baik untuk pengembangan pengetahuan maupun untuk kepentingan praktis. Adapun saran-saran penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengambil objek penelitian yaitu ASN Polri di Polda Sulsel. Dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini.
2. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambahkan variabel independen lainnya selain motivasi kerja dan budaya organisasi yang tentunya dapat mempengaruhi variabel dependen kinerja ASN Polri agar lebih melengkapi penelitian ini karena masih ada variabel-variabel independen lain diluar penelitian ini yang mungkin bisa mempengaruhi kinerja ASN Polri di Polda Sulsel.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek* Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Basri, A. F. M., dan Rivai, V. 2005. *Performance appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bernadin, J.H, dan Russel, J.E.A, 2013. *Human Resources Management.; An Experiential Approach*, Mc Graw Hill. Singapore.
- Chandra, Leo Addy. (2013) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat. *eJournal Administrasi Negara*, 1 (3), 885-889.
- David Osborne dan Peter Plastrik, 2000. *Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Victory Jaya Abadi Jakarta,.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Eddy, Kisro dan Zulfikar, Iwan. (2010). Pengaruh Budaya organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perhubungan kota Bandar Lampung. *Jurnal Sains dan Inovasi*. (6)1.91-97. Retrieved from *Jurnal Sains dan Inovasi Universitas Bandar Lampung*
- Hasibuan, Malayu. S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Koesmono, H. Teman (2005) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, VOL. 7, NO. 2, SEPTEMBER 2005: 171-188.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Laswitarni, Ni Ketut. 2009. *Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Delta Satria Dewata Denpasar)*. Denpasar: STIMI.

Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior 10th Edition*. Alih Bahasa: Vivin Andhika, dkk. Yogyakarta: ANDI.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Penerbit LepKhair

R., Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta Raya: Grafindo Persada.

Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.

Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan Halida, Dewi Sartika. Erlangga. Jakarta.

Simamora. Henry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : STIE YPKN.

Sinaga, Prima Nugraha S. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi*. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sumatera Utara. Dipublikasikan.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES, 2008.

Sugiyono, 2012. *Metode penelitian kuantitatif R&D*. Bandung : Alfabeta.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan I. Jakarta: PT. Kencana Media Group.

Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: solutions for management*. McGraw-Hill, International Edition.

Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations (7th edition)*. Jakarta: PT. Indeks.

