

## **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, EFIKASI DIRI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI KANWIL KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI KALTIM**

**Muhammad Kusasi**

Kementrian Agama, Provinsi Kalimantan Timur

email: kusasi777@gmail.com

**Abstract.** *The objective of this research is to obtain information concerning the effect of organization culture, self-efficacy, and job satisfaction, on employee's motivation of work. This research was conducted in Samarinda. Survey applied in this research which data have been analyzed by path analysis. In this research, employees have been chosen as unit analysis and 120 samples selected randomly. This research finding is as follow: (1) there is direct effect of organization culture on employee's motivation of work, (2) there is direct effect of self-efficacy on employee's motivation of work, (3) there is direct effect of job satisfaction on employee's motivation of work, (4) there is direct effect of organization culture on employee's job satisfaction, (5) there is direct effect of self-efficacy on employee's job satisfaction. Based on those finding it could be concluded that the variation which occurred at employee's motivation of work might have been effected by self-efficacy, organization culture, and job satisfaction. Therefore, self-efficacy, organization culture, and job satisfaction, and should be put into the consideration in managing the employee's motivation of work at Ministry Religion Province East Kalimantan*

**Keywords:** *organization culture, self-efficacy, job satisfaction, motivation of work*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Penelitian ini dilaksanakan di Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini menggunakan metode survey dan teknis analisa data menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian ini membuktikan: (1) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, (2) efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai, (3) kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja, (4) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, (5) efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara efikasi diri, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, efikasi diri, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, dan harus dimasukkan ke dalam pertimbangan dalam mengelola motivasi karyawan bekerja di Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur

**Kata kunci:** budaya organisasi, efikasi diri, kepuasan kerja, motivasi kerja.

### **PENDAHULUAN**

Krisis multidimensional di Indonesia mengakibatkan perlu adanya pemulihan di berbagai bidang kehidupan yang meliputi bidang sosial, budaya, ekonomi, politik, pertahanan keamanan demi terwujudnya

masyarakat Indonesia baru, yang efektif dan efisien. Salah satu aspek yang perlu untuk segera mendapat perhatian guna pembenahan, pembinaan dan penyempurnaan terus menerus dan berkelanjutan adalah masalah peningkatan

mutu pegawai dan memperbaiki metode kerja agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, dengan mengendalikan berbagai macam gangguan atau ketegangan yang dapat mengurangi motivasi kerja sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Organisasi yang ingin maju dan berkembang khususnya Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur selalu berusaha meningkatkan motivasi kerja para pegawainya, dengan motivasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai akan meningkatkan produktivitas pegawai dan memajukan organisasi, namun bila pegawai dalam suatu organisasi tidak memiliki motivasi maka produktivitas karyawan akan menurun sehingga perkembangan organisasi akan terhambat dan mengalami stagnasi.

Motivasi kerja dapat dijadikan aspek untuk melihat kondisi suatu organisasi. Motivasi kerja yang rendah menimbulkan dampak negatif seperti mangkir kerja, pindah kerja, produktifitas rendah, kesehatan tubuh menurun, dan kecelakaan kerja (Robbins, 2007). Stewart (1999) menyebutkan bahwa motivasi melibatkan suatu proses psikologi untuk yang menggerakkan perilaku sebagai bentuk realisasi keinginan mencapai keinginan dan maksud tertentu dari seorang individu. Hasil dari motivasi secara umum dinilai

dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan, atau strategi pilihan yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas. Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Steers dan Mowday (2004), bahwa motivasi sebagai sebuah konsep psikologis yang mengarahkan energi untuk menggerakkan sebuah perilaku, sedangkan motivasi kerja merupakan penggerak bagi perilaku dalam rangka berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Karena Motivasi kerja untuk menunjukan nilai tambah, kelebihan dan kekuatan dari pegawai sebagai sebuah kebutuhan dari manajemen organisasi yang diarahkan kepada workbehavior, efektivitas dan peningkatan produksi (Steel & Konig, 2006).

Menurut Gibson, dkk. (2006), Motivasi mempunyai tiga karakteristik pokok yaitu usaha, kemauan yang kuat, dan arah atau ujuan. Motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilakunya.

Menurut Usman (2003) motivasi merupakan energi atau ketetapan hati yang tidak tampak untuk melakukan sesuatu, dapat muncul karena ada kebutuhan yang menunjukan kekurangan yang bersifat fisiologis (kebutuhan dasar manusia), psikologis (kebutuhan akan harga diri) dan

sosiologis (kebutuhan berinteraksi sosial). Persepsi, kepribadian, dan perilaku sangat didasari oleh motivasi yang kemudian menstimulasi dan mendorong perilaku untuk bekerja lebih baik (Robbins, 2007).

Lebih lanjut Moh. As'ad (2003) berpendapat dengan seringnya para pegawai termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan meningkatkan kualitas yang diinginkan, karena kuat lemahnya dorongan atau motivasi kerja seseorang akan menentukan besar kecilnya produktivitas seseorang.

Motivasi kerja dalam dunia kerja sangat diperlukan, karena dengan adanya motivasi pegawai dapat bergerak berdasarkan adanya rasa ketertarikan terhadap pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan kerja itu sendiri baik itu baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Oleh sebab itu mengapa motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi mulai dari level pegawai hingga atasan, hal ini dikarenakan agar kinerja dapat stabil untuk mempermudah pencapaian tujuan perusahaan, sebab kuat lemahnya motivasi kerja seseorang sangat menentukan besar kecilnya prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut.

Lebih lanjut menurut Kreitner dan Kinichi (2005), walaupun pada dasarnya motivasi individu sangat bersifat intern, orang tidak dapat dimotivasi sampai pada

saat mereka memutuskan untuk memotivasi diri sendiri agar bersedia mengeluarkan usaha lebih dari biasanya.

Pada akhirnya motivasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam bekerja. Setiap manusia tentu mempunyai dasar alasan, mengapa seseorang bersedia melakukan jenis kegiatan atau pekerjaan tertentu, mengapa orang yang satu bekerja lebih giat, sedangkan orang yang satunya lagi bekerja biasa saja, tentulah semuanya ada dasar alasan yang mendorong atau yang menyebabkan seseorang bersedia bekerja seperti itu atau dengan kata lain pasti ada motivasinya mendasari semua hal tersebut.

Lebih lanjut Greenberg (1996) menekankan bahwa pemenuhan motivasi kerja pegawai selain dapat mengurangi resiko keluarnya pegawai dari perusahaan juga mampu meningkatkan produktivitas kerja, sehingga selayaknya menjadi perhatian bagi perusahaan agar dapat mencapai sukses. Apresiasi, komunikasi, teman sekerja, manfaat, kondisi kerja, lingkungan serta komitmen organisasi mempengaruhi motivasi kerja.

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek pada diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat motivasi kerjanya. Motivasi kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap tingkat

turnover dan tingkat absensi terhadap kesehatan fisik dan mental pegawai serta tingkat kelambanan. Fungsi motivasi kerja adalah: (a) untuk meningkatkan disiplin pegawai dalam menjalankan tugasnya. pegawai akan datang tepat waktu dan akan menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan (b) untuk meningkatkan semangat kerja pegawai dan loyalitas pegawai terhadap organisasi (Luthans, F, 1998).

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah adanya budaya organisasi yang mendukung tercipta kenyamanan dalam bekerja (Kreitner & Kinichi, 2005). Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja jangka panjang. Organisasi-organisasi dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri tersebut dengan perbedaan yang besar.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Robbins (2007) mengungkapkan kekuatan budaya perusahaan akan memberikan manfaat pada beberapa hal yaitu untuk pengurangan turn over pekerja,

meningkatkan konsistensi perilaku, dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Manfaat lain yang bisa diambil dari kekuatan budaya organisasi budaya organisasi akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai, mengurangi ketidakpastian, dan membawa kesuksesan (Susanto, 1997).

Persepsi terhadap budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan kinerja dan kreativitas. Budaya organisasi yang kuat, dinamis, dan kreatif memberikan jaminan kreatifitas tumbuh pada semua level, sehingga menyebabkan anggota organisasi bergerak maju dan tidak terjebak pada rutinitas pekerjaan (Priyohadi, 2001).

Selain hal di atas, Djamaluddin Ancok (2002) menekankan juga diperlukan pengembangan manajemen organisasi yang sesuai dengan budaya Indonesia yaitu saling menghormati, menghargai, kepemimpinan memegang peranan sentral, dan perhatian manajerial lebih terfokus pada pengembangan aspek wawasan dan motivasi dari para pegawai.

Miller (1987) telah mengidentifikasi delapan butir nilai utama yang menjadi dasar bagi suatu budaya perusahaan yang baru dan kompetitif. Kedelapan butir nilai tersebut dinamakan "nilai-nilai utama" karena nilai-nilai ini dapat diterapkan pada semua organisasi manajemen dan telah

terbukti berhasil terhadap nilai-nilai yang berkaitan dengan inovasi besar, ketaatan, dan produktivitas atau kinerja. Nilai-nilai tersebut adalah asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas.

Pada Kementerian Agama sendiri telah dibangun sembilan sembilan sikap kerja yaitu : 1) Jujur dan memiliki Integritas tinggi, 2) Memiliki Etika, Akhlak Mulia, dan memberi Suri Tauladan, 3) Taat Hukum dan Aturan yang Berlaku, 4) Bertanggung Jawab dan Akuntabel, 5) Menghormati hak-hak orang lain dan tidak mudah menyalahkan orang lain, 6) Mencintai Pekerjaan dan Mau Berkerja Keras, 7) Meningkatkan Transparansi dan Koordinasi, 8) Disiplin yang Tinggi, 9) Bersahaja dalam Hidup dan Kehidupan (Kementerian Agama, 2010). Hal ini dimaksudkan agar lebih dapat membantu pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Lebih lanjut, faktor lain yang ikut mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah self efficacy dari para pegawai. Self efficacy adalah sebuah keyakinan tentang probabilitas bahwa seseorang dapat melaksanakan dengan sukses beberapa tindakan atau masa depan dan mencapai beberapa hasil. Efikasi diri mencerminkan suatu keyakinan individu sesaat disaat

kemampuan mereka melaksanakan suatu tugas spesifik pada suatu tingkatan kinerja yang spesifik (Bandura, 1991).

Judge, dkk. (1998), menyatakan bahwa self efficacy merupakan salah satu core evaluations atau salah satu dasar untuk melakukan evaluasi tentang diri yang berguna untuk memahami diri. Self efficacy merupakan salah satu aspek pengetahuan tentang diri atau self knowledge yang paling berpengaruh dalam kehidupan manusia sehari-hari karena self efficacy yang dimiliki ikut mempengaruhi individu dalam menentukan tindakan apa yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan, termasuk didalamnya perkiraan terhadap tantangan yang akan dihadapi dan pada akhirnya memberi dampak motivasi dari individu tersebut.

Robbins (2007) mengatakan bahwa efikasi diri merupakan faktor yang ikut mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Pendapat lain diungkapkan oleh Bandura (1991) yang menjelaskan bahwa efikasi diri yang kuat meningkatkan prestasi dan kepribadian yang baik dalam berbagai hal. Seseorang yang memiliki kepastian akan kapasitasnya akan lebih menganggap tugas-tugas yang sukar sebagai tantangan untuk diatasi daripada sebagai ancaman yang harus dihindari. Pandangan efikasi

seperti itu akan membantu perkembangan minat instrinsik dan memikat pada kegiatan-kegiatan yang lebih mendalam. Mereka menetapkan tujuan-tujuan yang menantang dan memelihara komitmen yang kuat terhadap tujuan tersebut, serta memotivasi diri untuk mencapainya dengan meningkatkan dan mempertahankan usaha-usaha mereka ketika menghadapi kegagalan. Mereka dengan cepat akan memulihkan rasa efikasinya setelah mengalami kegagalan atau kemunduran.

Lebih lanjut Bandura (1991) mengatakan bahwa seseorang dengan efikasi diri yang tinggi akan menghubungkan kegagalan dengan usaha yang tidak cukup atau kurangnya pengetahuan dan keahlian, yang semuanya masih dapat mereka peroleh. Mereka menghadapi situasi yang mengancam dengan kepastian bahwa mereka dapat berlatih untuk mengontrol situasi tersebut. Efikasi diri yang tinggi tersebut akan mengembangkan kepribadian yang kuat pada seseorang, mengurangi stres dan tidak mudah terpengaruh oleh situasi yang mengancam.

Selain faktor dan budaya organisasi, kepuasan kerja juga diprediksi mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Organ berpendapat bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor, motivasi

intrinsik dan motivasi ekstrinsik, yang membedakan keduanya adalah intrinsik motivasi biasanya berhubungan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan, perkembangan dan kemajuan dari pekerjaan itu sendiri (Organ, 1991). Sementara ekstrinsik motivasi berhubungan kepuasan dan frustrasi dengan kebutuhan, misalnya gaji, promosi, pengawasan, hubungan rekan kerja atau dengan atasan, kebijaksanaan dan administrasi, kondisi kerja, keamanan kerja pada tingkat yang lebih tinggi keinginan untuk berkembang berkembang. Bila hal tersebut tidak tercapai ada kecenderungan mencari penyelesaian melalui supervisor atau teman kerjanya.

Pegawai yang bekerja di tempat yang dia merasa mendapatkan kepuasan dalam bekerja, akan termotivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka. Sebab kepuasan akan membuat seseorang merasa nyaman dan leluasa dalam mengoptimalkan peran serta kinerja pegawai tersebut.

Selain faktor-faktor di atas, menurut Robbins (2007) terdapat beberapa faktor lain yang juga ikut mempengaruhi motivasi kerja pegawai seperti pekerjaan yang menantang (challenging), imbalan yang pantas, kondisi pekerjaan yang mendukung, teman-teman sekerja yang bersahabat, kesesuaian antara pekerjaan

dan kepribadian (personality-job fit), dan keturunan.

Berdasarkan research di atas, maka peneliti ingin mengetahui lebih jauh mengenai bagaimana peningkatan motivasi kerja pegawai Kementerian Agama Propinsi Kaltim melalui berbagai program pemberdayaan. Pada instansi ini khususnya Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur telah melaksanakan program pemberdayaan yaitu berupa pelatihan dan pemeliharaan aset-aset sumberdaya manusia melalui sistem pengembangan sumberdaya manusia dengan memberikan kesempatan pegawai untuk melaksanakan studi penyetaraan pendidikan. Peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan pegawai struktural dan teknis fungsional serta peningkatan fasilitas kerja yang diperlukan dengan penambahan peralatan dan sarana pendukung lainnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, disamping langkah tersebut telah diimplementasikan program pengawasan melekat sesuai ketentuan MPR No. II/MPR/2008 yang menggariskan adanya upaya untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikan pembangunan dan agar ditingkatkan pula pengawasan secara terpadu serta langkah-langkah penindakannya.

Proses pembentukan sikap dan perilaku pegawai Kementerian Agama dalam pengembangan nilai-nilai budaya kerja diarahkan pada usaha mewujudkan pegawai yang mampu melaksanakan tugas secara profesional dan bermoral (Kementerian Agama, 2010). Sebab profesionalisme tanpa moral (akhlak mulia) akan membuahkan sosok manusia yang cerdas secara intelektual tetapi tidak cerdas secara moral sehingga memiliki dampak pemikiran yang dapat merugikan masyarakat dan negara.

Pada akhirnya karakteristik tugas Kementerian Agama dapat dijalankan dengan maksimal dengan mengelompokannya dalam tiga ranah, yaitu: a) melayani dengan fokus memudahkan pelayanan; b) memberdayakan dengan fokus memberi peluang membantu memecahkan masalah yang dihadapi; dan c) menjadi teladan dengan fokus pencitraan Kementerian Agama sebagai sumber inspirasi dan teladan dalam mengawal bangsa.

Selain hal di atas salah satu kebijakan yang mendukung pada peningkatan motivasi kerja pegawai pada Kementerian Agama adalah dengan memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk mengekspresikan ide, cita-cita dan harapannya seluas dan sebebas mungkin (Kementerian Agama, 2010).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kausal. Dalam pendekatan kausal digunakan teknis analisa data analisis jalur (path analysis). Penelitian ini akan mengkaji atau menganalisis keterkaitan antar variabel penelitian, serta mengukur pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Variabel yang dikaji sebanyak empat variabel, yaitu: (1) budaya organisasi (X1), (2) efikasi diri (X2), (3) kepuasan kerja (X3), dan (4) motivasi kerja (Y).

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur dan dilakukan terhadap para pegawai kantor tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur kecuali para kepala bidang (Kabid) dan pembimbing masyarakat (Pembimas). teknik sampling yang digunakan adalah teknik random sampling yaitu acak sederhana yang akan digunakan untuk pengambilan sampel pada penelitian ini. Teknik ini sebagai salah satu cara terbaik untuk memperoleh sampel yang dapat mewakili populasi (Suryabrata, 2002). Seperti yang dikemukakan oleh Hadi (2001) pengertian random sampling adalah bahwa semua anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dimasukkan menjadi

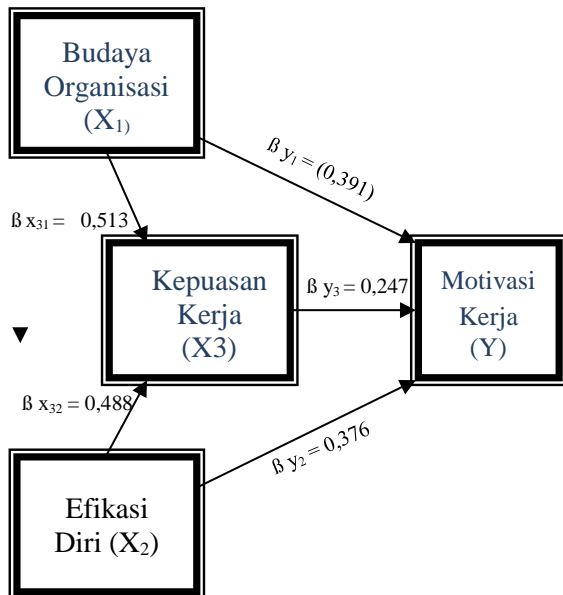
anggota sampel. Adapun jumlah sampel yang akan dijadikan penelitian sebanyak 120 orang pegawai. Tehnik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan data pribadi subjek dan koesinoer. Alat pengukuran atau instrumen yang digunakan ada empat macam koesinoer, yaitu kepuasan kerja, efikasi diri, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

## **HASIL PENELITIAN**

Untuk menguji hipotesis penelitian dilakukan dengan cara menghitung besar koefisien jalurnya. Berdasarkan hipotesis yang diajukan terdapat empat koefisien jalur diuji t, dimana dinyatakan berarti jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , jika sebaliknya maka dapat dianggap jalur tersebut tidak berarti (Sudjana, 1992).

Secara keseluruhan setelah dilakukan analisis jalur, dengan dua model yaitu; (1) pengaruh budaya organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap motivasi kerja (Y), efikasi diri (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi kerja (Y), kepuasan kerja (X<sub>3</sub>) terhadap motivasi kerja (Y), dan budaya organisasi (X<sub>1</sub>), terhadap kepuasan kerja (X<sub>3</sub>), efikasi diri (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja (X<sub>3</sub>). Setelah dilakukan perhitungan dengan SPSS for windows versi 17,0 maka, diperoleh rangkuman koefisien jalur dan regresi seperti pada gambar model sebagai berikut:





**Gambar 1. Model Akhir Diagram Analisis Jalur Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> terhadap Y**

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y1} > 0$$

Disini diuji hipotesis nol ( $H_0$ ), yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, melawan hipotesis alternatif, ( $H_1$ ), yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik analisis jalur.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh  $\beta_Y = 0,391$ . Untuk mengetahui signifikan tidaknya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dilakukan uji signifikansi dengan uji

t. Hasil perhitungan diperoleh;  $t_{hitung} = 3,777$  sedangkan  $t_{tabel} = 2,66$  pada  $dk = 3/56$  dan  $\alpha = 0,01$ , karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $3,777 > 2,66$ , maka uji signifikansinya adalah berarti. Dengan demikian hipotesis nol yang diajukan ditolak, sedangkan  $H_1$  diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

### 2. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y2} > 0$$

Disini diuji hipotesis nol ( $H_0$ ), yang menyatakan bahwa efikasi diri tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. melawan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang menyatakan efikasi diri berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pengujian hipotesis tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik analisis jalur.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besarnya nilai analisis jalur ( $\beta_{y2}$ ) sebesar 0,376. Untuk mengetahui signifikan tidaknya efikasi diri berpengaruh positif terhadap motivasi kerja uji signifikansi dengan uji t. Hasil perhitungan uji t diperoleh;  $t_{hitung} = 3,719$  sedangkan  $t_{tabel} = 2,66$  pada  $dk = 3/56$  dan  $\alpha = 0,05$ , sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $3,719 > 2,66$ . maka uji signifikansinya adalah berarti. Dengan demikian hipotesis nol

( $H_0$ ) yang diajukan ditolak, sedangkan  $H_1$  diterima. Artinya efikasi diri berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{y3} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{y3} > 0$$

Disini diuji hipotesis nol ( $H_0$ ), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, melawan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur ( $\beta_{y3}$ ) 0,247. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dilakukan uji signifikansi dengan uji t. Hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,05$   $t_{tabel} = 2,00$ , pada  $dk = 3/56$  dan  $\alpha = 0,05$ , karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $= 2,05 > 2,00$ . Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang diajukan ditolak, sedangkan  $H_1$  diterima. Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{x31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{x31} > 0$$

Disini diuji hipotesis nol ( $H_0$ ), yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, melawan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur ( $\beta_{x31}$ ) 0,517. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dilakukan uji signifikansi dengan uji t. Hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung} = 6,228$   $t_{tabel} = 2,66$ , pada  $dk = 2/57$  dan  $\alpha = 0,01$ , karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $= 6,228 > 2,66$ . Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang diajukan ditolak, sedangkan  $H_1$  diterima. Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

### **5. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja**

Hipotesis yang akan diuji adalah:

$$H_0 : \beta_{x32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{x32} > 0$$

Disini diuji hipotesis nol ( $H_0$ ), yang menyatakan bahwa partisipasi efikasi diri tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, melawan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur ( $\beta_{x_{32}}$ ) 0,488. Untuk mengetahui signifikan tidaknya pengaruh efikasi diri berpengaruh terhadap kepuasan kerja dilakukan uji signifikansi dengan uji t. Hasil perhitungan diperoleh nilai  $t_{hitung} = 5,873$   $t_{tabel} = 2,66$ , pada  $dk = 2/57$  dan  $\alpha = 0,01$ , karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $= 5,873 > 2,66$ . Dengan demikian hipotesis nol ( $H_0$ ) yang diajukan ditolak, sedangkan  $H_1$  diterima, artinya efikasi diri berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa,  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan  $X_1$ ,  $X_2$  berpengaruh positif terhadap  $X_3$ . Pengujian hipotesis terbukti berarti, setelah membandingkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Terbuktinya pengujian hipotesis juga didukung oleh penelitian yang relevan.

### **1. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian regresi maka didapatkan hasil diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hal di atas sesuai dengan pendapatnya Timpe (2001) yang mengatakan bahwa motivasi kerja dari masing-masing pegawai akan

membentuk sebuah perilaku kerja yang kemudian menjadi sebuah kebiasaan. Kebiasaan ini yang kemudian dapat membentuk sebuah budaya organisasi. Faktor budaya bagi dunia kerja Indonesia masih belum populer untuk dijadikan “kunci” kekuatan, menurut Tantri Abeng Indonesia masih didominasi oleh “manajemen lobi” sementara manajemen profesional terabaikan, yang kemudian terjadi banyak organisasi swasta Indonesia yang dijual ke pihak luar (Moeliono, 2001)

Menurut Susanto (2002), tidak berubahnya keadaan ini membuat sebuah organisasi tidak mampu memberikan kepastian dan kekuatan kepada seluruh anggotanya serta membuat organisasi mampu bertahan dalam berbagai perubahan. Dari hasil survey yang dilakukan oleh *Harvard Business School* menunjukkan bahwa organisasi yang aktif mengelola budaya organisasinya terjadi peningkatan dalam kinerja dan pendapat yang cukup signifikan. Dengan demikian menurut Ndraha (2005), untuk membentuk budaya organisasi yang kuat sangat diperlukan motivasi kerja yang tinggi dari setiap pegawai.

### **2. Efikasi Diri Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian regresi diketahui bahwa terdapat pengaruh yang positif efikasi diri dengan motivasi kerja

pada pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapatnya Siagian (2003) bahwa bila individu memiliki efikasi diri yang tinggi, hal ini sangat berpengaruh terhadap motivasinya dalam bekerja. Motivasi kerja pada prinsipnya dapat dimunculkan dengan rangsangan materil maupun non materil, karena pada dasarnya motivasi adalah pemenuhan kebutuhan dari seorang individu. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Moreira, dkk. (2002), pada sejumlah pada sejumlah guru yang menyatakan bahwa motivasi berberan penting terhadap kinerja guru dan karyawan, karena pada dasarnya motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan.

Hal ini dipertegas kembali oleh Robbins (2007) yang mengatakan mengatakan bahwa semakin tinggi efikasi seseorang semakin besar pula motivasi dari orang tersebut terhadap kesanggupannya untuk berhasil dalam suatu tugas. Efikasi diri yang tinggi itu juga akan membuat seseorang lebih gigih ketika menghadapi tantangan serta lebih termotivasi ketika mendapat umpan balik yang negatif.

### **3. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

Pada hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh

kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil pengujian regresi maka didapatkan hasil sebagai berikut, terdapat pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. Menurut Moorhead dan Griffin (1995) ada tiga sikap yang penting yang berhubungan dengan kerja, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang mencerminkan tingkat kepuasan individu dalam pekerjaannya, komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan identifikasi dan kelekatan individu terhadap organisasi, dan keterlibatan kerja merupakan hasil kecenderungan individu yang melampaui harapan-harapan normal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Faktor motivasi kerja akan mempengaruhi kondisi ketiga sikap kerja tersebut.

Teori motivasi kerja mempelajari penjelasan psikologis mengenai apa yang memotivasi seseorang dalam organisasi (McKenna, & Beech, 2002). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi kerja sebagai pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar-kecil prestasinya. Motivasi kerja merupakan usaha yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku individu sesuai lingkungan kerja (Steers, R.M. & Porter, 1993).

Senada dengan itu Gibson, dkk. (2006) menyatakan motivasi kerja merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilakunya. Konsep tersebut digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku (mengenai perilaku yang lebih intens sebagai hasil dari tingkat motivasi yang lebih tinggi) dan juga menunjukkan arah tindakan dalam bekerja.

#### **4. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

Pada hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian regresi maka didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapatnya Siagian (2003) bahwasanya setiap pegawai yang pada mulanya datang ke suatu organisasi atau perusahaan dengan 'budaya pribadi', harus dengan segera mempelajari budaya organisasi bersangkutan untuk melihat penyesuaian-penyesuaian apa yang perlu dan harus dilakukannya sehingga premis mendasar dalam pembahasan budaya organisasi ialah kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai

relevansi tinggi dengan kemauan kemampuan, dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya dan tercapainya kepuasan kerja. Bila para pegawai tidak diajarkan akan budaya organisasi maka secara otomatis produktivitas kerja pada pegawai akan turun dan mempengaruhi pegawai yang lain.

Proses pembentukan sikap dan perilaku pegawai Kementerian Agama dalam pengembangan nilai-nilai budaya kerja diarahkan pada usaha mewujudkan pegawai yang mampu melaksanakan tugas secara profesional dan bermoral. Sebab profesionalisme tanpa moral (akhlak mulia) akan membuahkan sosok manusia yang cerdas secara intelektual tetapi tidak cerdas secara moral sehingga memiliki dampak pemikiran dan praktik negatif yang dapat merugikan masyarakat dan negara.

Lebih lanjut pengembangan budaya organisasi dari aspek sumber daya pegawai pada Kementerian Agama difokuskan pada agenda membangun kemampuan kepemimpinan (*managerial agenda*), kemampuan intelektual (*intellectual agenda*), dan perhatian pada pendidikan karakter. Hal ini dipahami karena pengembangan SDM pegawai merupakan salah satu kebijakan untuk membentuk sebuah sistem birokrasi yang efektif dan

efisien, tanggap dan cekatan (*quick and responsive*), terbuka dan bertanggung jawab, membuka seluas mungkin partisipasi masyarakat, serta memiliki kinerja yang tinggi dalam bidang pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Hal ini didukung pendapatnya Miller (1987) bahwasanya keunggulan persaingan sumber daya manusia berkaitan dengan kualitas karyawan yang diharapkan, bagaimana sumber daya manusia yang ada dikelola dengan baik yang dipandu oleh nilai-nilai yang dikembangkan oleh perusahaan sebagai budaya perusahaan, bila hal itu tidak terjadi maka pada organisasi tersebut akan mengalami penurunan kerja.

### **5. Efikasi Diri Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

Pada hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian regresi maka didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Terbuktinya hipotesis ini membuktikan bahwa efikasi diri yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk berhasil dalam tugasnya sehingga meningkatkan kepuasan atas apa yang dikerjakannya (Widyastuti & Wahyuni, 2003).

Lebih lanjut Bandura mengungkapkan bahwa individu yang memiliki efikasi diri tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Kinerja yang baik dari seorang pegawai dengan efikasi diri tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh pegawai tersebut juga tinggi (Bandura, 1991).

Berbeda individu dengan efikasi diri rendah yang akan cenderung tidak mau berusaha atau lebih menyukai kerjasama dalam situasi yang sulit dan tingkat kompleksitas tugas yang tinggi (Lee, & Babko, 1994). Hasil penelitian Bandura (1991) ketika menerima umpan balik yang negative, individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan merespon dengan meningkatkan usaha dan motivasi sedangkan individu dengan efikasi diri yang rendah akan cenderung rendah diri dan menyebabkan menurunnya kinerja individu tersebut.

Hal ini juga didukung dari hasil uji deskriptif yang mendapatkan bahwa rata-rata pegawai Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur memiliki kepuasan kerja yang sedang berbanding lurus dengan efikasi diri pegawai yang rata-rata sedang juga. Kepuasan kerja dan efikasi

diri pada pegawai Kementerian Agama yang rata-rata sedang dimungkinkan oleh belum adanya remunerasi gaji pegawai sebagaimana pegawai pusat lainnya. Hal ini jelas menimbulkan kecemburuan sosial terutama untuk pegawai yang bekerja sebagai staff, dimana hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan tercapainya kepuasan kerja pegawai.

Hal ini didukung pendapatnya Robbin (2007) bahwasanya imbalan atau gaji yang pantas, sistem gaji dan kebijakan promosi yang adil, jelas, dan sesuai dengan harapan pegawai akan sangat mempengaruhi sikap kerja, kemampuan pegawai dalam bekerja, efikasi diri atau keyakinan pegawai dalam bekerja, dan kepuasan dalam bekerja, dimana hal ini tentunya sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya organisasi dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh budaya organisasi, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

## **REFERENSI**

Ancok, D., 2002. *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: UII Press.

- As'ad, M., 2003. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti.
- Bandura, A., 1991. *Self Efficacy Mechanism in Psychological and Health. Promoting Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, Ivancevich, J. M., James, H., & Donnelly, Jr., 2006. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Greenberg, J., 1996. *Managing Behavior in Organization*. London: Prentice Hall.
- Hadi, S., 2001, *Metode Research I*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Judge, A. T., Locke, A. E., Durham, C. C., & Kluger, N. A., 1998. Dispositional Effect on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*. Vol.83, No.1.
- Kementerian Agama., 2010. *Mengembangkan Budaya Kerja Melalui Pengawasan dengan Pendekatan Agama*. Jakarta: Itjen Kementerian agama.
- Koesmono, T., 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 dan Kewirausahaan*. Vol. 7, No.3.
- Kreitner, R., & Kinichi, A., 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. Kreitner dan Kinichi (2005
- Lee, C., & Babko, P., 1994. Self Efficacy Belief: Comparison of Five Measurement. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 79, p: 364-369.
- Luthans, F., 1998, *Organizational Behavior Elevent edition*. Singapore: Mc Growth-Hill Book co.
- McKenna, E. & Beech, N. 2002. *The Essence of Human Resource Management*. Yogyakarta: Andi Ofset dan Pearson Education Asia.

- Miller, L. M., 1987. *American Spirit: Vision of A New Corporate Culture.*, New York: Warner Books. Inc.
- Moeljono, D. 2001. *Pengaruh Budaya Korporat Terhadap Produktivitas Pelayanan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)*. Makalah (Focus Group Discussion).
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. 1995. *Organizational Behavior Managin People and Organizations*, Boston Houghton Mifflin Company
- Moreira, H. Fox, K. R., & Sparkes, A. C., 2002. Job Motivation Pro. les of Physical Educators: theoretical background and instrument development. *British Educational Research Journal*, 28, (6); 202-227.
- Ndraha., 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Organ, W. D., 1991. *The Applied Psychology of Work Behavior*. Darwin: Richard D. Irwin, Inc.
- Priyohadi, N. D., 2001. *Budaya Organisasi BUMN*. Tinjauan Empirik. Makalah (tidak diterbitkan). Surabaya: Diskusi Internal Diklat Pelabuhan.
- Robbins, S. P., 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenahalindo.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan Ketiga. Rineka Cipta. Jakarta
- Steel, P., & Konig, C., 2006. Integration Theories of Motivation. *Academy of Management Review*. Vol. 31, NO. 4.
- Steers, R. M., & Mowday. 2004. Introduction to Special Topic Forum the Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 3.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. 1993. *Motivation and Work Behavior*. Hill Companies: McGraw.
- Stewart, D. M., 1999. *Keterampilan Manajemen*. Jakarta: PT. Elex Media komputindo.
- Suryabrata, S., 2002. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Rajawali.
- Sutanto, A. B., 2002. *Peran Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Timpe, A. D., 2001. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis; Motivasi Pegawai*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Usman, A., 2003. *Handbook of Organization, Kajian dan Teori Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Widyastuti., & Wahyuni., 2003. Pengaruh Kepribadian terhadap *Self Efficacy* dan Proses Penentuan Tujuan (*Goal Setting*) dalam Rangka Memprediksi Kinerja Individu (Penelitian pada Mahasiswa di Wilayah DIY). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 3, No. 1.