

ANALISIS PENGARUH BUDAYA KERJA, PENGAMBILAN KEPUTUSAN, DAN FASILITAS KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI NEGERI DI PUSDATIN KEMHAN RI

H.M. Aris Munandar*, dan Ferry Pribowo

Program Pascasarjana UPN "Veteran" Jakarta

Jl. Batu III, Gambir, Jakarta Pusat

Telp. 021 3846116, Fax. 021 3843936 E-mail: pascaupnvi@gmail.com

Abstract

This research tries to formulate and analyzes the significance of influence of Work Culture, Decision Making and Work Facilities toward Work Motivation and determine the most dominant factor role to the work motivation of employees in The Data and Information Center of Defense Ministry of the Republic of Indonesia (Pusdatin Kemhan RI). To verify in the hypothesis and data processing results obtained by multiple regression equation in SPSS version 16.0 for windows. The impact of the work culture, decision making and work facilities to work motivation can be seen from the multiple regression equation as follows $Y = 5,593 + 0,248 X_1 + 0,382 X_2 + 0,308 X_3$. It can be noticed that the decision making by the leadership as the most dominant factor that plays role in influencing the work motivation.

Key Words: Work Culture, Decision Making, Work Facilities and Work Motivation.

PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya teknologi informasi, komunikasi dan transportasi, serta tuntutan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam pembangunan pertahanan negara, memerlukan sumber daya manusia (SDM) pertahanan yang kompeten. Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Kemhan RI) sebagai institusi pemerintah yang diberi kewenangan dalam menentukan kebijakan bidang pertahanan negara, merupakan institusi yang unik, karena diawaki oleh personil Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Pada beberapa tahun terakhir ini, semakin nyata terlihat bahwa para pimpinan kurang dapat berperan sebagai fasilitator dan katalisator peningkatan motivasi kerja pegawai. Cara dan gaya kepemimpinan yang kurang demokratis dan terkesan hanya menonjolkan arogansi dan ego pribadi turut menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja para pegawai. Inkonsistensi dalam pengambilan keputusan dan kebijakan seringkali membuat para pegawai menjadi ragu-ragu dalam mengerjakan tugas, namun sebaliknya jika pengawasan kurang ketat, pegawai cenderung bertindak seenaknya yang pada akhirnya motivasi kerja juga akan menurun.

Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, akan menimbulkan semangat kerja untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh organisasi, namun pemberian fasilitas kerja yang berlebihan,

menyebabkan pegawai menjadi manja dan lebih mementingkan pribadi dari pada kewajiban.

Motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya budaya kerja, pengambilan keputusan, kelengkapan fasilitas kerja, tingkat kesejahteraan, pola pembinaan karier, Diklat dan lain-lain. Saat ini motivasi kerja pegawai Pusdatin Kemhan RI nampaknya cukup memadai, dalam arti bahwa sasaran yang ditentukan dalam program kerja dapat diwujudkan, namun masih perlu dioptimalkan agar lebih efektif dan efisien.

Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut A.F.Stoner (1992), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat, mendorong organisasi untuk mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan usaha sehingga perubahan tersebut juga menggeser fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini dianggap sebagai kegiatan administrasi belaka menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi dalam organisasi untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan sehingga manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang sangat strategik

* Kontak Person : H.M. Aris Munandar
Program Pascasarjana UPN "Veteran" Jakarta,
Telp. 021 3846116

dalam organisasi guna menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya.

Budaya Kerja

Budaya kerja akan menimbulkan efek yang sangat kuat dalam mempengaruhi kinerja individu dalam mendukung tujuan organisasi. Budaya kerja merupakan lingkungan yang mengelilingi pekerja di tempat kerja sepanjang waktu dan merupakan unsur yang kuat yang dapat membentuk kenikmatan dalam pekerjaan, hubungan kerja, dan proses kerja, tapi sebenarnya budaya kerja merupakan sesuatu yang tidak benar-benar dapat terlihat, kecuali melalui manifestasi fisik di tempat kerja.

Wolseley dan Campbell (Triguno 2004,31) menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok dengan budaya kerja yang konduktif akan mempunyai sikap, menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi ide-ide baru dan fakta baru guna mencari kebenaran; memecahkan permasalahan secara mandiri berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai penyimpangan dan pertentangan; berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadi dengan kebiasaan sosialnya; mempersiapkan diri dengan pengetahuan dan keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban di bidangnya; memahami dan menghargai lingkungannya; berpartisipasi secara loyal kepada kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya dengan penuh rasa tanggung jawab.

Keberhasilan pewujudan budaya kerja antara lain dilihat dari peningkatan tanggung jawab, peningkatan kedisiplinan dan kepatuhan pada norma/aturan, terjalannya komunikasi dan hubungan yang harmonis dengan semua tingkatan, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan untuk pemecahan masalah serta berkurangnya tingkat kemangkiran dan keluhan.

Berdasarkan pendapat para pakar, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan nilai-nilai yang diyakini setiap pegawai dalam berinteraksi baik secara internal maupun eksternal sesuai dinamika organisasi dengan mengacu pada struktur organisasi yang ada, dukungan lingkungan untuk terjadinya interaksi, adanya sistem imbalan dan sanksi yang diterapkan sesuai peraturan perundang-undangan serta terwujudnya suatu kedisiplinan kerja para pegawai.

Pengambilan Keputusan.

Malayu S.P. Hasibuan (Warta Warga, 2009) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas di masa mendatang. Terkait definisi beberapa pakar lainnya, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan

merupakan proses menetapkan suatu keputusan yang terbaik, logis, rasional dan ideal berdasarkan fakta, data dan informasi dari sejumlah alternatif untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien dengan resiko terkecil yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang. Menurut Ivancevich (2006,159), sebagai suatu tindakan manajemen dalam memilih alternatif untuk mencapai sasaran yang diinginkan, pada dasarnya keputusan dibagi dalam 3 tipe, yaitu keputusan terprogram atau keputusan terstruktur, keputusan setengah terprogram atau setengah terstruktur, serta keputusan tidak terprogram atau tidak terstruktur.

Dewasa ini selain keputusan Auto Generated, dan keputusan induced, ada yang disebut sebagai keputusan politis, keputusan manajemen, keputusan sementara bahkan ada keputusan yang disebut kebijaksanaan. Beberapa keputusan seringkali dibuat dalam situasi yang sangat berat sehingga tidak jarang sukar untuk menentukan apakah keputusan itu layak dan tidak atau apakah keputusan yang dibuat itu benar atau salah dalam situasi pada waktu itu. Para pembuat keputusan yang paling sukses sekalipun harus mengikuti serangkaian petunjuk atau prosedur yang membantu pemilihan keputusan paling tepat di antara banyak keputusan baik. Prosedur pengambilan keputusan tersebut secara umum terdiri dari melihat sesuatu yang nampak, mengumpulkan fakta, mengatur fakta, menunjukkan masalah sesungguhnya secara tepat, mengembangkan pemecahan-pemecahan alternatif, dan memilih alternatif terbaik. Oleh sebab itu dalam pengambilan keputusan, data dan informasi sangat diperlukan untuk memecahkan masalah agar keputusan yang diambil relevan, realistis, logis dan rasional, sehingga untuk memperkecil konsekuensi yang tidak diinginkan oleh banyak pihak, pengambilan keputusan harus dilandasi oleh prosedur dan teknik serta didukung oleh informasi yang tepat (accurate), handal (reliable) dan tepat waktu (timeliness).

Menurut Charles Lindblom (1965) sebenarnya pengambilan keputusan tidak berhadapan dengan masalah-masalah yang konkrit akan tetapi seringkali dalam mengambil keputusan kurang tepat terhadap akar permasalahan. Pengambil keputusan sering kali memiliki konflik kepentingan antara nilai-nilai sendiri dengan nilai-nilai yang diyakini oleh masyarakat, karena teori ini mengasumsikan bahwa fakta dan nilai-nilai yang ada dapat dibedakan dengan mudah, akan tetapi kenyataannya sulit membedakan antara fakta di lapangan dengan nilai-nilai yang ada.

Menurut Mulyono (2009), ada beberapa masalah di berbagai negara berkembang untuk menerapkan teori rasional komprehensif karena beberapa alasan, antara lain: (1) Informasi dan data statistik yang ada tidak lengkap sehingga tidak bisa

dipakai untuk dasar pengambilan keputusan, kalau pun dipaksakan maka akan terjadi sebuah keputusan yang kurang tepat, (2) Teori ini diambil/diteliti dengan latar belakang negara berkembang yang ekologi budayanya berbeda, dan (3) Birokrasi di negara berkembang tidak bisa mendukung unsur-unsur rasional dalam pengambilan keputusan, karena dalam birokrasi negara berkembang kebanyakan korup sehingga sering menciptakan hal-hal yang tidak rasional.

Menurut James E. Anderson (2006,122), teori incremental merupakan teori yang intinya tidak melakukan perbandingan terhadap permasalahan dan alternatif serta lebih memberikan deskripsi mengenai cara yang dapat diambil dalam membuat kebijakan. Menurut teori ini, mengambil keputusan dengan cara menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan merupakan model yang sering ditempuh oleh pejabat-pejabat di lingkungan pemerintah. Karena diambil berdasarkan berbagai analisis maka teori inkremental ini sangat tepat diterapkan bagi negara-negara yang memiliki struktur majemuk, dalam mana keputusan dan kebijakan diambil didasarkan pada saling percaya di antara berbagai pihak sehingga secara politis akan lebih aman. Kondisi realistik di berbagai negara, para pengambil keputusan dihadapkan pada situasi kurang baik seperti kurang cukup waktu, kurang pengalaman, dan kurang sumber-sumber lain yang dapat dipakai untuk analisis secara komprehensif sehingga penerapan teori ini dapat dikatakan sebagai model pengambilan keputusan yang membuahkan hasil terbatas, praktis dan dapat diterima.

Ada beberapa kelemahan dalam teori inkremental, antara lain: (1) Keputusan-keputusan yang diambil akan lebih mewakili atau mencerminkan kepentingan dari kelompok yang kuat dan mapan sehingga kepentingan kelompok lemah terabaikan, (2) Keputusan diambil lebih ditekankan pada keputusan jangka pendek dan tidak memperhatikan berbagai macam kebijakan lain, (3) Di negara berkembang yang ingin maju, teori ini tidak cocok karena negara berkembang lebih membutuhkan perubahan besar dan mendasar sehingga perubahan yang incremental tidak tepat, (4)

Menurut Yehezkel Dror (1968) inkremental dalam pembuatan keputusan cenderung menghasilkan kelambanan dan terpeliharanya status quo, sehingga merintangai upaya menyempurnakan proses pembuatan keputusan itu sendiri.

Pengambilan keputusan yang terkait dengan tindakan disiplin yang dilaksanakan secara tidak benar akan menjadi destruktif bagi pegawai dan organisasi serta akan menurunkan motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu pengambilan keputusan seharusnya tidak diterapkan secara sembarang melainkan memerlukan pertimbangan yang bijak karena apabila kondisi negatif terjadi dalam implementasinya, maka ada

kecenderungan timbulnya ketidakpuasan atas keputusan yang diambil, walaupun dari sudut pandang organisasi, keputusan tersebut dipandang sudah tepat. Teori disonansi kognitif Festinger (Ivancevich 2006,171) menyatakan bahwa seringkali terjadi ketidakkonsistenan atau disharmoni antara berbagai objek kognitif individu (sikap/keyakinan) setelah keputusan dibuat, karena adanya konflik antara apa yang diketahui dan dipercayai dengan apa yang dilakukan yang mengakibatkan adanya keraguan-raguan terhadap pilihan keputusan yang telah diambil.

Mengacu pada beberapa pendapat para pakar tentang pengambilan keputusan maka dapat digambarkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu kondisi yang dilakukan pimpinan organisasi untuk dapat mendorong motivasi kerja para pegawai dengan menggunakan kewenangannya sesuai tujuan organisasi melalui keteladanan, komitmen, inovasi dan bertindak sebagai motivator.

Fasilitas Kerja.

Alex S. Nitisemito (2000,183) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Sedarmayanti (2001,21) menyatakan bahwa, jenis lingkungan kerja secara garis besar terbagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan dan Lingkungan perantara atau lingkungan umum yang disebut juga sebagai lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia.

Lingkungan kerja fisik yang langsung berhubungan dengan pekerja lazim disebut sebagai fasilitas kerja. Fasilitas kerja atau lingkungan kerja fisik merupakan bagian dari iklim organisasi, seperti yang dikutip oleh Toulson (1994) dari pendapat Litwin dan Stringer yang menyatakan bahwa, iklim organisasi sebagai sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pegawai dan kualitas pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan. Selanjutnya menurut Suad Husnan (2002,187), fasilitas kerja merupakan suatu bentuk pelayanan perusahaan/organisasi terhadap kebutuhan karyawan/pegawai agar dapat meningkatkan produktivitasnya, karena fasilitas kerja merupakan sarana dan prasarana untuk membantu karyawan agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaan dan akan bekerja lebih produktif serta mengarahkan persepsi anggota dalam memandang organisasi, maka fasilitas kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

Hampir dalam setiap diskusi tentang fasilitas kerja menunjukkan bahwa pegawai selalu menghendaki ditempatkan atau berada pada suatu tempat kerja yang menyenangkan, aman, dan jam kerja yang tidak melelahkan. Memberikan tempat kerja yang menyenangkan berarti pula menimbulkan perasaan nyaman untuk bekerja sehingga dengan cara demikian dapat dihindarkan atau setidaknya dapat mengurangi pemborosan waktu, biaya, merosotnya kesehatan yang berdampak pada timbulnya kecelakaan kerja. Apabila suatu organisasi mampu mewujudkan lingkungan dan fasilitas kerja yang menyenangkan dalam arti bahwa terjadi hubungan yang baik antara pegawai dengan atasan, terjaganya kesehatan, serta terpeliharanya keamanan dan ketenteraman bagi pegawai maka para pegawai akan merasa nyaman dan tenteram serta akan termotivasi untuk bekerja. Memiliki perasaan betah/nyaman bagi karyawan/pegawai tersebut akan sangat mengurangi dan menghindari beberapa permasalahan organisasi baik internal maupun eksternal. Kondisi kerja yang tidak memperhatikan kenyamanan, kepuasan, keselamatan dan kesehatan kerja akan sangat berpengaruh terhadap kenyamanan. Oleh sebab itu dalam perancangan atau redesain kondisi kerja, harus memperhatikan peran dan fungsi pokok setiap komponen sistem kerja yang terlibat, sedangkan variabel fasilitas kerja dapat dilihat dari adanya fasilitas pokok seperti komputer, ruang kerja, laboratorium, perpustakaan, telepon, faksimil, alat tulis kantor, serta fasilitas pendukung seperti fasilitas ibadah, fasilitas olah raga, fasilitas kantin, toilet, dan lain-lain.

Motivasi Kerja.

Fillmore H. Stanford (1999) mendefinisikan motivasi, sebagai "*Motivation as an energizing condition of organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*". Motivasi dapat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain dengan pendekatan finansial maupun non finansial. Dalam pendekatan finansial maka untuk menimbulkan motivasi, dilakukan dengan pemberian upah dan atau insentif kepada karyawan, sedangkan pendekatan non finansial dilakukan dengan cara mengadakan sinkronisasi kepentingan individu dengan kepentingan bersama atau kepentingan organisasi.

Di samping itu motivasi dapat pula diciptakan dengan mengadakan pengaturan kondisi kerja yang sehat. Memotivasi karyawan merupakan suatu proses penyediaan insentif yang akan mendorong, menginspirasi dan mempengaruhi individu untuk bertindak dengan perilaku yang diinginkan. Memotivasi bukan proses memanipulasi orang untuk mendapatkan keuntungan dan bertentangan dengan kepentingan individu tetapi muncul dari kehendak bebas individu untuk melakukan kegiatan partisipatif

guna mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Oleh karena itu, untuk memahami proses motivasi terletak pada makna, dan hubungan antara kebutuhan (needs drive, dan insentif.

Sehubungan dengan lingkungan kerja, Ernest Mc Cormick (Mangkunagara 2005,94) mengemukakan bahwa, "Work motivation is defined as condition which influence the aurosal, direction and maintenance of behaviors relevant in work settings". Motivasi kerja juga digambarkan sebagai kemauan kerja u pegawai yang timbul karena adanya dorongan dari dalam pribadi yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung pada proses pengintegrasian tersebut. Sehingga untuk memberikan motivasi yang positif pada pegawai maka seorang supervisor atau pemimpin harus mengetahui dan bersifat peka terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja individu pegawai.

Dengan demikian motivasi kerja merupakan suatu keinginan dan tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh setiap pribadi pegawai dalam mendukung tujuan organisasi yang telah ditetapkan, hal tersebut dapat diamati dari beberapa faktor yang mendorong timbulnya motivasi kerja, antara lain pemenuhan kebutuhan ekonomi setiap pribadi pegawai untuk mensejahterakan keluarganya, upaya setiap pegawai untuk berkompetisi meningkatkan prestasi kerjanya dengan disertai harapan untuk mendapatkan pengakuan serta dorongan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kerangka Pemikiran

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Budaya Kerja merupakan kondisi lingkungan tempat para pegawai melakukan pekerjaannya. Apabila pegawai merasa nyaman dalam bekerja sebagai akibat budaya kerja yang kondusif bagi pegawai baik secara individu ataupun kelompok maka hal tersebut dapat mendorong peningkatan motivasi kerja sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi. Dari uraian tersebut, diduga ada pengaruh antara budaya kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai.

Pengaruh Pengambilan Keputusan Terhadap Motivasi Kerja

Pengambilan Keputusan merupakan suatu hal yang paling penting dalam upaya mengendalikan pegawai dalam suatu organisasi dan upaya mendorong pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila seorang pemimpin memiliki sikap dan perilaku yang dapat dicontoh dan pengambilan keputusan yang mampu menunjukkan pelaksanaan tugas secara hierarkis sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka sikap tersebut akan

menggambarkan tingkat kewibawaan seorang pemimpin yang dapat mendorong peningkatan kepatuhan bawahan serta menimbulkan kesadaran diri, maka hal tersebut akan semakin meningkatkan motivasi kerja. Dari uraian tersebut, diduga ada pengaruh antara Pengambilan Keputusan terhadap Motivasi Kerja Pegawai.

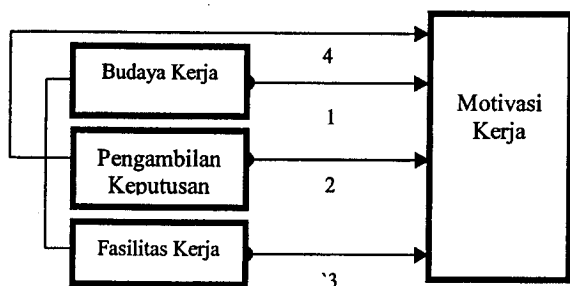
Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Fasilitas Kerja sebagai lingkungan eksternal yang merupakan tempat para pegawai melakukan aktivitasnya dalam bekerja. Apabila pegawai merasa nyaman karena tersedianya fasilitas kerja yang memadai maka hal tersebut akan mendorong motivasi kerja pegawai sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi. Dari uraian tersebut diduga ada pengaruh antara Fasilitas Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan keinginan, dorongan yang timbul pada diri seseorang, baik secara sadar maupun tidak sadar untuk melakukan sesuatu perbuatan dengan tujuan tertentu. Perbuatan tersebut merupakan usahayang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok bergerak melakukan sesuatu karena ingin mendapatkan kepuasan akan tujuan yang dikehendaki. Motivasi kerja Pegawai sangat dipengaruhi oleh faktor internal sebagai faktor dominan yaitu dirinya sendiri, tetapi faktor eksternal seperti lingkungan baik fisik maupun sosial juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja. Suasana kerja yang ditimbulkan oleh budaya kerja yang baik dan konduktif, pengambilan keputusan pimpinan yang tepat serta ketersediaan fasilitas kerja yang memadai dapat dipastikan akan meningkatkan motivasi kerja pegawai untuk semakin produktif.

Berdasarkan uraian tersebut, diduga ada hubungan antara budaya kerja, pengambilan keputusan dan fasilitas kerja dengan motivasi kerja.



Gambar 1.

Hubungan Struktural Budaya Kerja, Pengambilan Keputusan dan Fasilitas Kerja terhadap Motivasi Kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adatidaknya pengaruh budaya kerja, pengambilan keputusan dan fasilitas kerja secara parsial maupun secara simultan terhadap motivasi kerja. Dalam nama hubungan keempat variable tersebut dapat dilihat pada gambar 1.

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak sederhana (simple random sampling) dengan mengambil 57 responden dari 134 pegawai sesuai rumus Slovin. Sedangkan instrumen pengukuran setiap variabel penelitian dikembangkan sendiri oleh peneliti yaitu a. instrumen yang mengukur budaya kerja; b. instrumen yang mengukur pengambilan keputusan; c. instrumen untuk mengukur fasilitas kerja ; dan d. instrumen untuk mengukur motivasi kerja. Uji coba instrumen tersebut dilakukan menggunakan program aplikasi SPSS versi 16 *for Windows*, untuk mengamati validitas dan reliabilitasnya sedangkan uji normalitas menunjukkan bahwa semua variabel terdistribusi normal dan homogen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh Budaya kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai diperoleh koefisien determinansi sebesar 0.146 yang berarti bahwa budaya kerja berpengaruh 14,6 % terhadap motivasi kerja dan 85,4 % dijelaskan oleh sebab yang lainnya sedangkan hasil uji t seperti tabel 1 menunjukkan t hitung (3.063) > t-tabel (2.005) yang berarti bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kekuatan/besarnya pengaruh tersebut dapat dilihat melalui analisis regresi linear yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja mengikuti persamaan regresi $Y = 48.695 + 0.1407X_1$.

Tabel 1.
t-hitung dan Signifikansi Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	48.695	10.568		4.608	.000
Budaya	.1407	.133	.382	3.063	.000

Sumber: Data hasil pengolahan SPSS

Konstanta 48.695 menerangkan bahwa skor motivasi kerja sudah 48.695 sebelum ada pengaruh budaya kerja dan setiap kenaikan 1 satuan nilai budaya kerja akan meningkatkan skor motivasi kerja sebesar 0.1407 satuan.

Pengaruh Pengambilan Keputusan Terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh Pengambilan Keputusan terhadap Motivasi Kerja dapat dilihat dari koefisien determinasi sebesar 0.208 yang berarti bahwa pengambilan keputusan berpengaruh 20,8 % terhadap motivasi kerja dan 79,8 % dijelaskan oleh sebab lainnya. Menurut hasil uji t seperti tabel 2 diperoleh t-hitung (3.799) > t-tabel (2.005), hal ini berarti bahwa pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kekuatan atau besarnya pengaruh tersebut mengikuti persamaan regresi $Y = 44.444 + 0.449 X_2$. Berdasarkan persamaan tersebut, konstanta 44.444 menunjukkan bahwa skor motivasi kerja 44.444 walaupun tidak dipengaruhi pengambilan keputusan dan setiap kenaikan skor pengambilan keputusan 1 satuan akan meningkatkan skor motivasi kerja sebesar 0.449 satuan.

Tabel 2.

t-hitung dan Signifikansi Pengaruh Pengambilan Keputusan Terhadap Motivasi Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	44.444	9.641		4.610	.000
Budaya	.449	.118	.456	3.799	.000

Sumber: Data hasil pengolahan SPSS

Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Motivasi Kerja dapat ditemukan dari koefisien determinasi sebesar 0.142 yang berarti bahwa fasilitas kerja berpengaruh 14,2 % terhadap motivasi kerja dan 85,8 % dijelaskan oleh sebab lainnya. Melalui uji t seperti pada tabel 3 diperoleh t-hitung (3.013) > t-tabel (2.005) yang berarti bahwa fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja sedangkan besarnya pengaruh tersebut sesuai dengan persamaan regresi $Y = 38,845 + 0,529 X_3$. Konstanta 38.845 berarti bahwa motivasi kerja mempunyai nilai 3,845 tanpa pengaruh fasilitas kerja dan setiap penambahan 1 satuan nilai fasilitas kerja akan meningkatkan skor motivasi kerja sebesar 0, 529 satuan.

Tabel 3.

t-hitung dan Signifikansi Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	38.845	14.010		2.773	.008
Budaya	.529	.176	.376	3.013	.004

Sumber: Data hasil pengolahan SPSS

Pengaruh Budaya Kerja, Pengambilan Keputusan, dan Fasilitas Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh budaya kerja, pengambilan keputusan dan fasilitas kerja secara bersama-sama terhadap Motivasi dapat diamati dari koefisien determinasi 0,311 yang berarti bahwa ketiga variabel bebas tersebut secara bersama-sama berpengaruh 31,10 % terhadap motivasi kerja dan 68,9 % dijelaskan oleh sebab yang lainnya. Sedangkan kekuatan pengaruh ketiga variabel bebas tersebut terhadap motivasi kerja dapat diamati dari hasil uji t seperti tabel 4 yang menunjukkan bahwa t-hitung setiap variabel bebas (adalah 2.894, 3.444 dan 2.787) > t tabel (2.003 pada df=56, $\alpha = 0.05$) dan pengaruh budaya kerja, pengambilan keputusan dan fasilitas kerja secara bersama-sama tersebut mengikuti persamaan regresi $Y = 5,593 + 0,248 X_1 + 0,382 X_2 + 0,308 X_3$. Oleh karena itu dalam upaya peningkatan motivasi kerja selain memperhatikan faktor-faktor lain yang berpengaruh maka perlu lebih diperhatikan upaya peningkatan budaya kerja, pengambilan keputusan oleh pimpinan dan ketersediaan fasilitas kerja.

Tabel 4.

t-hitung dan Signifikansi Pengaruh Budaya Kerja, Pengambilan Keputusan, dan Fasilitas Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta	t			
1 (Constant)	5.593	14.849		2.377	.008		
Budaya	.248	.131	.232	2.894	.014	.817	1.224
Keputusan	.382	.111	.388	3.444	.001	.968	1.033
Fasilitas	.308	.173	.219	2.787	.000	.815	1.227

Sumber: Data hasil pengolahan SPSS

SIMPULAN

Terdapat pengaruh yang signifikan budaya kerja, pengambilan keputusan dan fasilitas kerja secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai negeri di lingkungan Pusdatin Kemhan RI sesuai dengan persamaan regresi $Y = 5,593 + 0,248 X_1 + 0,382 X_2 + 0,308 X_3$, dan pengambilan keputusan oleh pimpinan mempunyai peran dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, James E., 2006, *Public Policy Making: An Introduction*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Anoraga, Pandji, 2010, *Psikologi Kepemimpinan.*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.

- Djalal, Nachrowi, 2002, *Penggunaan teknik Ekonometri*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Djatmiko, Yayat Hayati, 2005, *Perilaku Organisasi*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Handoko, T.Hani, 2003, *Manajemen, Edisi 2*, BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Cetakan ketiga, PT Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, H.Malayu S.P., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-6, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- , 2008, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas.*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Husnan, Suad, 2002, *Manajemen Personalia*, Edisi ke-4, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Ivancevich, John M., 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid-2*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kartini Kartono, 2002, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Cetakan 10, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Litwin, George H., 2008, *Motivation and Organizational Climate*, revision 2, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu 2005, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Manullang, Marihot AMH., 2006, *Manajemen Personalia*, Edisi ke-3, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gadjah Mada Press, Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S., 2000. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nurgiantoro, Burhan., 2002, *Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Saydam, Gouzali, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab.*, Cetakan ke-2, PT.Djambatan, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV.Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P., 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-13, PT.Bumi Aksara, Jakarta.
- Sirait, Justine T., 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sumidjo, Wahjo, 2002, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Cetakan ke 4, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Triguno, 2004, *Budaya Kerja Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan ke-6, PT. Golden Trayon Press, Jakarta.
- Triton, PB., 2009, *Mengelola Sumber Daya Manusia, Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas*, Cetakan ke-1, Oryza, Yogyakarta.
- Umar, Husein, 2008, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Uyanto, Stanislaus S., 2009, *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*, Edisi ke-3, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Winardi, 2004, *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori Aplikasi dan Penelitian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.