

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**HUBUNGAN ANTARA MOTIVATOR DAN FAKTOR  
HYGIENE TERHADAP MOTIVASI KERJA  
PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN PROVINSI  
KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**AR KA' A**

**NIM. 015551234**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2010**

**ABSTRAK****HUBUNGAN MOTIVATOR DAN FAKTOR HYGIENE TERHADAP  
MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN PROVINSI  
KEPULAUAN BANGKA BELITUNG****Arka'a****NIM. 015551234****E-mail: *arkaagin@yahoo.co.id***

Penelitian ini memfokus perhatian tentang motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan penerapan teori dua faktor Herzberg, yakni mencoba mencari hubungan motivator beserta dimensinya seperti: pencapaian, pengakuan, kemajuan, pekerjaan, kesempatan untuk tumbuh, dan pertanggungjawaban-terhadap motivasi kerja pegawai dan faktor hygiene beserta dimensinya seperti: kebijakan organisasi dan administrasi, pengawasan teknis, hubungan interpersonal pimpinan, hubungan interpersonal rekan kerja sejawat, hubungan interpersonal bawahan, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi pegawai, kondisi kerja, dan status terhadap motivasi kerja. Motivator adalah untuk mengetahui motivasi kerja pegawai yang bersifat menentukan tingkat kepuasan pegawai selama bekerja, sedangkan faktor hygiene adalah untuk mengetahui motivasi kerja pegawai yang bersifat menentukan ketidakpuasan pegawai selama bekerja.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik penyebaran angket/kuisisioner kepada responden yang menjadi sasaran penelitian, yakni seluruh pegawai tetap di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pengolahan data dengan menggunakan metode regresi ganda melalui program SPSS 15.0 untuk mencari signifikansi hubungan antar variabel penelitian.

Hasil penelitian mampu membuktikan hipotesis, yakni ada hubungan antara motivator dan faktor hygiene terhadap motivasi kerja dengan tingkat signifikansi hubungan sebesar 88,5%, sedangkan sisanya sebesar 11,5% ditentukan faktor lain. Hasil pengujian hipotesis tersebut membuktikan faktor motivator dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga pegawai merasa puas atas pekerjaannya dan faktor hygiene membuktikan adanya penurunan motivasi kerja pegawai sehingga pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya.

Kesimpulan penelitian membuktikan ada hubungan yang kuat antara motivator dan faktor hygiene mempengaruhi motivasi pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Perhatian terhadap kedua faktor tersebut harus menjadi fokus bagi penentu kebijakan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung khususnya dan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung umumnya dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai.

**ABSTRACT****THE CORRELATION OF MOTIVATOR AND HYGIENE FACTORS  
TOWARD THE WORK MOTIVATION OF CIVIL SERVANT IN THE  
PUBLIC HEALTH SERVICE OF BANGKA BELITUNG ISLANDS  
PROVINCE****Arka'a****NIM. 015551234****E-mail: *arkaagin@yahoo.co.id***

This study focuses on the work motivation of civil servant in the public health service of Bangka Belitung islands province with the application of the theory of Herzberg's two factors, namely trying to find the correlation of motivator and its dimensions, such as achievement, recognition, advancement, work it self, possibility of growth, and responsibility toward the work motivation and hygiene factor and its dimensions, such as company policy and administration, supervision technical, interpersonal relation supervisor, interpersonal relation peers, interpersonal relation subordinate, salary, job security, personal life, working conditions, and status toward the work motivation. Motivator is to know the motivation of civil servants that determines the level of civil servants' satisfaction during working, whereas hygiene factor is to know the motivation of civil servants that determines civil servants dissatisfaction during working.

This study uses quantitative method with the technique of distributing questionnaires to the respondents as the object of the research, namely the permanent civil servants in the public health service of Bangka Belitung Islands province. The data is analyzed using multiple regression method through SPSS 15.0 program to find the significance of correlation among variables.

The findings could give the hypothesis that there is correlation between motivator and hygiene factors toward work motivation in the significance level of 88.5%, whereas the remnant of 11,55% determined by other factors. The result of the hypothesis test prove that motivator factor could improve civil servants' motivation so that they feel satisfied with their jobs and hygiene factors show that there is a decrease of work motivation of civil servants so that they feel unsatisfied with their jobs.

The conclusion of the study shows that there is a strong correlation between motivator and hygiene factors in affecting the civil servants' motivation in the public health service of Bangka Belitung Islands province. The attention toward both factors should be considered by policy makers, particularly in the public health service of Bangka Belitung Islands province and generally the Government of Province in an effort of improving the work motivation of civil servants.

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418  
Telp. 012.7415050, Fax 012. 7415588

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)  
PROGRAM MAGISTER SAINS DALAM ILMU ADMINISTRASI  
BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK**

**LEMBAR PENGESAHAN**

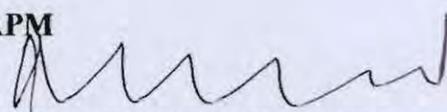
NAMA : ARKA'A  
NIM : 015551234  
JUDUL TAPM : HUBUNGAN MOTIVATOR DAN FAKTOR *HYGIENE*  
TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS  
KESEHATAN PROVINSI KEPULAUAN BANGKA  
BELITUNG

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

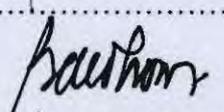
Hari/Tanggal : SABTU, 28 AGUSTUS 2010  
Waktu : 11.00 WIB – 13.00 WIB  
Dan telah dinyatakan : LULUS

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
Prof. Dr. H. Udin. S. Winataputra, MA

:   
.....

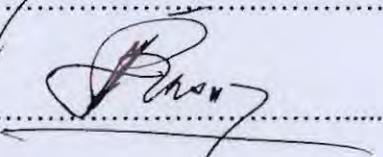
Penguji Ahli  
Prof. Dr. Baedhowi

:   
.....

Pembimbing I  
Prof. Dr. Azhar Kasim

:   
.....

Pembimbing II  
Prof. Dr. IG.A.K. Wardhani, M.Sc. Ed

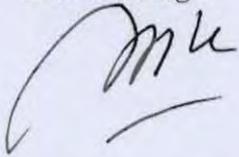
:   
.....

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

**Judul TAPM** : HUBUNGAN MOTIVATOR DAN FAKTOR *HYGIENE* TERHADAP  
MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN PROVINSI  
KEPULAUAN BANGKA BELITUNG  
**Penyusun TAPM** : ARKA'A  
**NIM** : 015551234  
**Program Studi** : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
**Hari/Tanggal** : SABTU, 28 AGUSTUS, 2010

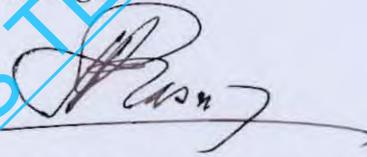
**Menyetujui**

**Pembimbing I**



Prof. Dr. Azhar Kasim

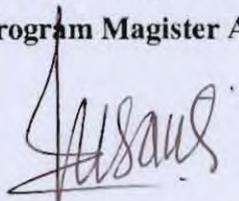
**Pembimbing II**



Prof. Dr. IG.A.K. Wardhani, M.Sc.Ed.

**Mengetahui**

**Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Administrasi Publik,**



Dra. Susanti, M.Si.

NIP. 19671214 199303 2 002

**Direktur Program Pascasarjana,**



Suciati, M. Sc., Ph. D.

195202131985032001

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Pangkalpinang selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Pembimbing I Bapak Profesor Dr. Azhar Kasim, MPA dan Pembimbing II Ibu Prof. Dr. IG.A.K. Wardhani, M.Sc. Ed yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
4. Kepala bidang Magister Administrasi Publik selaku penanggungjawab Program Administrasi Publik;
5. Gubernur Bangka Belitung, Bapak Ir. H. Eko Maulana Ali, S.AP, S.IP, M.Sc yang telah banyak membantu selama penyelesaian pendidikan saya;
6. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materiil dan moral;
7. Para sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Pangkalpinang, 28 Agustus 2010  
Penulis,

Arka'a

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Abstrak .....	ii
Lembaran Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	21
C. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	21
D. Kegunaan Penelitian .....	22
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	23
1. Pengertian Motivasi .....	24
2. Teori Dua Faktor Herzberg .....	32
a. Motivator .....	35
b. Faktor Hygiene .....	37
B. Kerangka Berpikir .....	63
C. Definisi Operasional .....	65
D. Hipotesis .....	72
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	73
B. Populasi dan Sampel .....	75
C. Instrumen Penelitian .....	75
1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	77

2. Uji Asumsi Klasik Data .....	80
a. Uji Normalitas Data .....	80
b. Uji Multikoleniaritas Data .....	82
c. Uji Heterokesdasitas Data .....	83
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	84
E. Metode Analisis Data .....	86
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Tempat Penelitian .....	89
1. Letak Geografis .....	89
2. Keadaan Penduduk .....	90
3. Sarana Kesehatan Masyarakat .....	91
4. Tenaga Kesehatan .....	91
5. Angka Kematian .....	92
a. Mortalitas .....	92
b. Morbiditas .....	94
c. Gizi Buruk .....	95
B. Analisis Deskriptif Identitas Responden .....	95
1. Jabatan Responden .....	95
2. Golongan Kepangkatan Responden .....	96
3. Pendidikan Responden .....	97
4. Jenis Kelamin Responden .....	97
5. Masa Kerja Responden .....	98
6. Umur Responden .....	99
C. Hasil Uji Hipotesis Hubungan Antarvariabel.....	100
1. Hasil Uji Signifikansi Individu Motivator terhadap Motivasi Kerja .....	100
2. Hasil Uji Signifikansi Individu Faktor Hygiene terhadap Motivasi Kerja .....	101
E. Analisis Deskripsi Variabel .....	104

1. Faktor Motivator .....	104
a. Pencapaian .....	105
b. Pengakuan .....	107
c. Kemajuan .....	109
d. Pekerjaan .....	111
e. Kesempatan Tumbuh .....	112
f. Pertanggungjawaban .....	114
2. Faktor Hygiene .....	116
a. Kebijakan Organisasi dan Administrasi .....	117
b. Pengawasan Teknis .....	119
c. Hubungan Interpersonal Atasan .....	120
d. Hubungan Interpersonal Rekan Sejawat .....	122
e. Hubungan Interpersonal Bawahan .....	124
f. Gaji .....	125
g. Keamanan .....	127
h. Kehidupan Pribadi Pegawai .....	129
i. Kondisi Kerja .....	132
j. Status .....	133
G. Hasil Penelitian Yang Dapat Meningkatkan Motivasi Kerja .....	133
H. Keterbatasan Hasil Penelitian .....	136
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Simpulan .....	138
B. Saran .....	140

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
2.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian	66
3.1	Format Jawaban Skala Likert	75
3.2	Kategori Jawaban Responden	76
3.3	Realibility Statistic	79
3.4	One Sample Kolmogorov-Smirnova Test	81
3.5	Tabel Coefficient (a)	82
4.1	Sarana Kesehatan di Provinsi Bangka Belitung	91
4.2	Jumlah Tenaga Kesehatan di Bangka Belitung	92
4.3	Jumlah Angka Kematian Bayi di Bangka Belitung	93
4.4	Jumlah Angka Kematian Balita di Bangka Belitung	93
4.5	Jumlah Angka Kematian Ibu dan Anak di Bangka Belitung	94
4.6	Jumlah Angka Morbiditas di Bangka Belitung	94
4.8	Gizi Buruk di Bangka Belitung	95
4.9	Jabatan Responden	96
4.10	Golongan Kepangkatan Responden	96
4.11	Tingkat Pendidikan Responden	97
4.12	Jenis Kelamin Responden	98
4.13	Masa Kerja Responden	98
4.13	Umur Responden	99
4.15	Correlation	100
4.16	Model Summary	102
4.17	Anova	102

### DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
4.18	Coefficient	103
4.19	Hubungan Motivator Terhadap Motivasi Kerja	104
4.20	Hubungan Pencapaian Terhadap Motivasi Kerja	106
4.21	Hubungan Pengakuan Terhadap Motivasi Kerja	108
4.22	Hubungan Kemajuan Terhadap Motivasi Kerja	109
4.23	Hubungan Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja	111
4.24	Hubungan Kesempatan Tumbuh Terhadap Motivasi Kerja	113
4.25	Hubungan Pertanggungjawaban Terhadap Motivasi Kerja	114
4.26	Hubungan Faktor Hygiene Terhadap Motivasi Kerja	116
4.27	Hubungan Kebijakan Organisasi dan Administrasi Terhadap Motivasi Kerja	117
4.28	Hubungan Pengawasan Teknis Terhadap Motivasi Kerja	119
4.29	Hubungan Interpersonal Atasan Terhadap Motivasi Kerja	121
4.30	Hubungan Interpersonal Rekan Kerja Terhadap Motivasi Kerja	122
4.31	Hubungan Interpersonal Bawahan Terhadap Motivasi Kerja	124
4.32	Hubungan Gaji Terhadap Motivasi Kerja	126
4.33	Hubungan Keamanan Kerja Terhadap Motivasi Kerja	127
4.34	Hubungan Kehidupan pribadi Pegawai Terhadap Motivasi Kerja	129
4.35	Hubungan Kondisi Kerja Terhadap Motivasi Kerja	131
4.36	Hubungan Status Terhadap Motivasi Kerja	132

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Nomor</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
3.1	Hubungan Antar Variabel	73
3.2	Hubungan Dimensi Variabel	72
3.3	Hasil Uji Heterokdisitas Data	84
3.4	Hubungan Masing-Masing Dimensi	87
4.1	Tingkat Kepadatan Penduduk	90

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dalam wujud pelaksanaan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab telah menjadikan Pemerintah Daerah sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan Pusat terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai konsekuensi dari perubahan tersebut maka perlu adanya penataan ulang berbagai elemen dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka manifestasi pelaksanaan otonomi daerah. Hal tersebut perlu dilakukan karena pada dasarnya tujuan pelaksanaan otonomi daerah adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Salah satu bagian penataan yang terpenting dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan tersebut adalah penataan terhadap unsur sumber daya manusia (SDM) sebagai bagian yang strategis untuk pengukuran kinerja sebuah organisasi sudah dinilai mampu memberikan pelayanan yang baik atau belum terhadap masyarakat. Tentu saja untuk mencapai menjadi organisasi yang mampu memberikan pelayanan yang baik tersebut harus didukung dengan sumber daya manusia yang kredibel dan berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu meningkatkan produktivitas dinamika kinerja

organisasi. Selain ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, produktivitas kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh motivasi pegawainya.

Pendapat ahli lain memperkuat pernyataan di atas, sebagaimana dijelaskan Simamora (2006: 43) bahwa:

” Untuk mengatasi masalah birokrasi, maka manajemen sumber daya manusia birokrasi yang tepat sebagaimana manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Manajemen sumber daya manusia di perusahaan menekankan pada tiga, yaitu:

- 1) Manajemen sumber daya manusia yang efektif adalah yang berorientasi ke masa depan dan proaktif. Manajemen sumber daya manusia selalu menolong perusahaan dalam meraih tujuannya di masa depan dengan menyediakan karyawan yang berkompeten dan termotivasi dengan baik.
- 2) Manajemen sumber daya manusia yang efektif berorientasi pada tindakan. Manajemen sumber daya manusia tidak terpusat pada pembuatan catatan, prosedur tertulis, ataupun peraturan; melainkan lebih menekankan pada solusi terhadap masalah sumber daya manusia untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan efektivitas karyawan.
- 3) Sebatas dimungkinkan manajemen sumber daya manusia haruslah memperlakukan setiap karyawan sebagai individu dan merancang program yang sesuai dengan keunikan masing-masing individu

Berdasarkan penjelasan Simamora di atas, maka manajemen dalam birokrasi harus berorientasi ke masa depan, proaktif, lebih berorientasi dengan tindakan kerja nyata, dan menjadikan semua individu sebagai bagian terpenting dalam pengembangan organisasi. Perubahan manajemen birokrasi tersebut berorientasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Pendapat Simamora di atas selaras dengan Sofyandi (2008:58) yang mengatakan bahwa:

”Untuk mencapai semua perbaikan dalam sistem pengelolaan birokrasi diperlukan perencanaan sumber daya manusia birokrasi yang tepat.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi pertama dalam manajemen sumber daya manusia dan sebagai bagian dari fungsi perencanaan strategis organisasi yang didefinisikan sebagai suatu proses sistematis dan berkesinambungan dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan baik kuantitas maupun kualitas pada waktu yang tepat, posisi yang tepat, melakukan berbagai pekerjaan yang tepat, dalam jangka panjang guna mengantisipasi perubahan lingkungan dan organisasi serta meminimalisasi biaya dalam rangka pencapaian tujuan individu dan organisasi.

Kedua pendapat tersebut memperlihatkan bahwa peran sumber daya manusia sangatlah penting dalam sebuah organisasi. Organisasi yang dikelola dengan sistem manajemen yang baik diharapkan mampu meningkatkan motivasi pegawainya. Apalagi organisasi publik yang langsung berhubungan dalam pemberian pelayanan terbaik kepada masyarakat. Masalahnya bagaimana usaha suatu organisasi publik untuk mampu meningkatkan pelayanan publik yang baik tersebut bisa tercapai. Pernyataan ini mengasumsikan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang baik diharapkan sebagai bagian dari perencanaan untuk meningkatkan kualitas pelayanan organisasi yang baik pula kepada masyarakat. Selain itu, organisasi publik juga diharapkan secara terus-menerus meningkatkan program kerja yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi dalam masyarakat dan berupaya untuk meningkatkan sarana dan prasarana yang mendukung upaya peningkatan kualitas pelayanan tersebut.

Salah satu upaya pemerintah untuk peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat tersebut melalui peningkatan kualitas pelayanan di bidang kesehatan masyarakat. Sebagaimana diketahui bahwa Pemerintah telah berupaya

secara berkesinambungan untuk melaksanakan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan pelayanan kesehatan dan kesejahteraan masyarakat. Departemen Kesehatan Republik Indonesia telah melakukan berbagai langkah reformasi di bidang kesehatan guna meningkatkan pelayanan kesehatan dan menjadikannya lebih efisien, efektif, serta terjangkau masyarakat. Berbagai model pembiayaan kesehatan, sejumlah program intervensi teknis bidang kesehatan, serta perbaikan organisasi dan manajemen telah diperkenalkan. Akan tetapi, dari banyak kemajuan yang telah dicapai, Indonesia masih tertinggal dengan negara tetangga dalam peningkatan pelayanan di sektor kesehatan. Indikator tersebut dapat dilihat dari tingginya angka kematian bayi, angka pandemik malaria, dan juga dilihat dari kondisi masyarakat secara umum, baik di perkotaan maupun perdesaan yang masih sulit mendapatkan pelayanan kesehatan walaupun dalam skala minimal (Departemen Kesehatan RI, 2003: 1)

Adanya kenyataan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pelayanan di bidang kesehatan harus menjadi fokus program pemerintah yang sama pentingnya dengan program di bidang lainnya. Oleh karena itu, desentralisasi pelayanan bidang kesehatan dianggap sebagai salah satu strategi yang tepat dan harus dilaksanakan secara nasional. Beberapa peraturan perundang-undangan bidang kesehatan telah ditetapkan sebagai langkah progresif meningkatkan pelayanan bidang kesehatan, misalkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, sebagai inti

kebijakan desentralisasi yang di dalamnya mencakup desentralisasi di bidang kesehatan. Selain itu, ditetapkan juga Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 547/Menkes/SK/IV/2000 tentang Kebijakan Pembangunan Kesehatan Menuju Indonesia Sehat 2010 yang di dalamnya dilampirkan visi dan misi serta strategi baru pembangunan kesehatan Indonesia (Departemen Kesehatan RI, 2003: 1)

Visi baru bidang kesehatan Indonesia direfleksikan dalam bentuk motto yang berbunyi, "Indonesia Sehat 2010". Pemerintah Pusat menetapkan tahun 2010 sebagai Tahun Indonesia Sehat dengan harapan Indonesia akan mencapai tingkat kesehatan yang lebih baik yang ditandai oleh penduduknya dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Hidup dalam lingkungan yang sehat
- 2) mempraktikkan perilaku hidup bersih dan sehat
- 3) Mampu menyediakan dan memanfaatkan serta menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu, dan
- 4) Memiliki derajat kesehatan yang tinggi.

Visi baru bidang kesehatan Indonesia tersebut dapat terlaksana melalui penyusunan misi baru kesehatan Indonesia. Misi baru bidang kesehatan Indonesia adalah;

- 1) Menggerakkan pembangunan nasional berwawasan kesehatan;
- 2) Mendorong kemandirian masyarakat untuk hidup sehat;
- 3) Memelihara dan meningkatkan pelayanan kesehatan yang bermutu; dan
- 4) Memelihara dan meningkatkan kesehatan individu, keluarga, dan masyarakat termasuk lingkungannya (Departemen Kesehatan RI, 2003: 4).

Upaya mencapai visi dan misi baru Departemen Kesehatan sebagaimana dijelaskan di atas dan merealisasikan desentralisasi pelayanan bidang kesehatan, maka segenap jajaran kesehatan di daerah harus dapat merefleksikan nilai-nilai yang terkandung dalam visi dan misi baru Indonesia Sehat 2010 tersebut melalui kebijakan-kebijakan, perencanaan, dan kegiatan pembangunan di bidang kesehatan di masing-masing daerah dengan mengkonkritkan kerjasama lintas sektoral yang memiliki keterkaitan dengan sektor kesehatan. Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai lembaga pelaksana kesinambungan visi dan misi kebijakan Pemerintah Pusat di bidang kesehatan, merealisasikan agenda tersebut dengan mengusung visi "Bangka Belitung Sehat 2010". Untuk merealisasikan visi Bangka Belitung Sehat 2010 tersebut, maka Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menyusun misi Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan lima misi), yaitu:

- 1) Menggerakkan masyarakat untuk meningkatkan kualitas kesehatan;
- 2) meningkatkan lingkungan yang sehat dan bebas dari sumber penyakit yang berbasis lingkungan;
- 3) mencegah menyebar dan berkembangbiaknya penyakit menular;
- 4) memasyarakatkan pola hidup bersih dan sehat; dan
- 5) menjadi motivator dalam pemeliharaan dan peningkatan derajat kesehatan masyarakat. (Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2007: 5)

Penetapan visi dan misi Bangka Belitung Sehat 2010 sebagaimana dijelaskan di atas, selain sebagai pengembangan visi dan misi Indonesia Sehat 2010, juga sebagai upaya meningkatkan derajat sehat masyarakat Bangka

Belitung. Upaya mendukung visi dan misi Indonesia Sehat 2010 itu, Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah mengeluarkan berbagai kebijakan dan program kerja yang berhubungan dengan pencapaian visi dan misi tersebut. Langkah nyata mendukung kebijakan tersebut dapat dilihat melalui beberapa langkah nyata, misalkan adanya peningkatan fasilitas pendukung sarana kesehatan, yakni rumah sakit dari empat rumah sakit daerah dan satu rumah sakit jiwa sampai tahun 2006 menjadi tujuh rumah sakit pemerintah dan satu rumah sakit jiwa sampai tahun 2009 (Dinas Kesehatan Provinsi Bangka Belitung, 2009).

Fasilitas kesehatan Puskesmas juga mengalami peningkatan, bukan hanya dilihat dari jumlah puskesmasnya, tetapi juga dari peningkatan status, sarana dan prasarana pelayanan kesehatan, tenaga kesehatan, dan biaya penunjang pelayanan kesehatan tersebut (Dinas Kesehatan Provinsi Bangka Belitung, 2009). Berdasarkan data di atas diketahui bahwa jumlah sarana kesehatan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam kurun waktu tiga tahun terakhir sampai tahun 2009 terus mengalami peningkatan.

Penjelasan tersebut memberikan pemahaman bahwa upaya pemerintah Provinsi untuk meningkatkan pelayanan di bidang kesehatan terus ditingkatkan setiap tahunnya. Harapan terbesar dari implementasi kebijakan tersebut adalah untuk memperbaiki derajat kesehatan dan kehidupan masyarakat di Bangka Belitung secara umum. Adanya upaya peningkatan pelayanan bidang kesehatan itu juga akan semakin memperbaiki angka kesehatan untuk berbagai jenis

penyakit yang menjadi pandemik atau menjadi berkurangnya derajat kesehatan masyarakat pada periode sebelumnya.

Harapan tersebut belum mampu diwujudkan sebagaimana mestinya. Lebih tepat dikatakan bahwa semua kebijakan bidang kesehatan yang telah direncanakan dan ditetapkan belum mampu mencapai nilai harapan yang ditetapkan. Kenyataan itu dapat dilihat dari semakin meningkatnya berbagai jenis penyakit yang dianggap pandemik di masyarakat dan meningkatkan berbagai persoalan kesehatan yang ada selama ini. Dengan kata lain, harapan yang diinginkan dari peningkatan pelayanan bidang kesehatan justru mengalami kesenjangan dengan kenyataannya karena secara faktual derajat situasi kesehatan masyarakat secara umum mengalami penurunan.

Adanya kesenjangan antara harapan yang diinginkan Pemerintah Provinsi dengan kenyataan yang terjadi dalam implementasi kebijakan tersebut mengindikasikan telah terjadinya masalah dalam sektor sumber daya manusia penggerak tujuan kebijakan tersebut. Melalui indikasi tersebut memperlihatkan adanya penurunan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja baik, akan memberikan kualitas kerja yang baik sehingga berbagai persoalan jenis penyakit pandemik yang menurunkan derajat kesehatan mampu dikurangi.

Penurunan motivasi kerja pegawai juga dapat dilihat melalui menurunnya semangat kerja pegawai untuk mengurangi angka mortalitas dan morbiditas masyarakat. Berdasarkan data dari Dinas Kesehatan Provinsi

Kepulauan Bangka Belitung bahwa angka morbiditas dan mortalitas setiap tahunnya terus meningkat. (Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2008).

Adanya kenyataan sebagaimana digambarkan di muka membuktikan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah belum sesuai dengan harapan dan keinginan masyarakat. Pelayanan publik yang memuaskan masyarakat tersebut membuktikan bahwa kinerja pegawai pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat masih sangat kurang. Selain itu, pelayanan yang kurang memuaskan membuktikan bahwa pegawai pemerintah kurang mengedepankan profesionalisme, sikap yang ramah, rasa tanggung jawab bekerja, masih banyak pekerjaan yang dikerjakan tidak tepat waktu penyelesaiannya, masih berbelit-belit dalam pengurusan pelayanan dan masih mahal biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk mengurus administrasi yang berhubungan dengan birokrasi.

Pemerintah seharusnya memberikan pelayanan kepada masyarakat secara baik. Pemerintah memberikan pelayanan yang membuat masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan tersebut. Pegawai pemerintah sudah dapat mengetahui bentuk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, baik yang berorientasi profit maupun yang berorientasi profit. Jenis pelayanan tersebut telah diatur dalam berdasarkan Keputusan Menteri Pedayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2004, bahwa terdapat tiga jenis pelayanan publik, yaitu:

1. Kelompok pelayanan administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalkan status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara lain; Kartu Tanda Penduduk (KTP), akta pernikahan, akta kelahiran, akta kematian, buku pemilik kendaraan bermotor (BPKB), surat izin mengemudi (SIM), surat tanda kendaraan bermotor (STNK), izin mendirikan bangunan (IMB), paspor, sertifikat pemilikan/penguasaan tanah dan sebagainya;
2. Kelompok pelayanan barang, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih, dan sebagainya;
3. Kelompok pelayanan jasa, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dan sebagainya.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa motivasi kerja pegawai dapat dilihat melalui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, khususnya pelayanan jasa. Apabila motivasi pegawai baik, maka pelayanan jasa yang diberikan juga semakin baik. Akan tetapi, sebagaimana dijelaskan di muka bahwa hal-hal yang berhubungan dengan pelayanan jasa di bidang kesehatan justru menurun. Penurunan tersebut menjadi indikasi adanya motivasi pegawai yang lemah.

Motivasi pegawai yang buruk dalam memberikan pelayanan, selain kurang mengedepankan profesionalisme, juga disebabkan belum adanya perubahan perilaku pegawai birokrasi yang lebih mengedepankan sikap lebih melayani daripada dilayani, tidak suka mendengarkan tuntutan atau usulan perbaikan dari masyarakat, dan kurang menunjukkan sikap jujur dan bersih.

Semua pernyataan tersebut mengindikasikan buruknya pelayanan yang diberikan dan hal ini sebagaimana dikatakan Thoha (1998: 120) yang menyatakan:

”Peranan birokrasi yang selama ini suka mengatur dan minta dilayani harus diubah menjadi suka melayani, suka mendengarkan tuntutan, kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat. Lebih dari itu semua perilaku birokrasi kita mulai dari pimpinan sampai aparat yang paling bawah harus menunjukkan sikap yang jujur, bersih, berkarakter, tidak mudah marah, mempunyai rasa malu dan mendahulukan melayani publik dengan sikap ramah”

Apabila orientasi sikap pegawai tidak berubah, lebih suka mengatur dan minta dilayani daripada mendengarkan tuntutan dan menjadi suka melayani menyebabkan munculnya pengabaian terhadap optimalisasi pencapaian pelayanan bagi masyarakat yang mampu memuaskan. Masyarakat akan senantiasa bersikap apatis dan skeptis terhadap birokrasi. Padahal optimalisasi pelayanan publik dapat dimaknai sebagai upaya untuk meningkatkan keberhasilan program pembangunan yang ditetapkan pemerintah. Pegawai pemerintah semestinya menerapkan prinsip-prinsip pelayanan publik yang telah ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera Nomor 63 tahun 2004 yang memberikan perincian tentang standar pelayanan publik sebagai berikut:

1. Kesederhanaan, yaitu prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan;
2. Kejelasan. Kejelasan menyangkut:
  - a. Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik;
  - b. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik;
  - c. Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
3. Kepastian waktu, yaitu pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan;

4. Akurasi, yaitu produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah;
5. Keamanan, yaitu proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum;
6. Tanggung jawab, yaitu pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik;
7. Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja, pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika);
8. Kemudahan akses, yaitu tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi informatika;
9. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan, yakni pemberi pelayanan harus bersikap sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas;
10. Kenyamanan, yakni lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti parker, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.

Prinsip-prinsip pelayanan publik sebagaimana ditetapkan dalam Kepmenpan No. 63 tahun 2004 tersebut harus menjadi standar pelayanan publik bagi semua pegawai pemerintah. Akan tetapi, seringkali dalam kenyataan, prinsip-prinsip tersebut tidak diimplementasikan dengan baik. Memang harus dikaji lebih lanjut dan harus dipahami secara komprehensif bahwa banyak faktor yang mempengaruhi buruknya pelayanan yang diberikan pegawai pemerintah. Faktor-faktor tersebut, memang tidak terpisah, tetapi saling berhubungan antara satu dengan faktor lainnya. Indikator yang memperlihatkan buruknya pelayanan publik yang diberikan pegawai pemerintah adalah lemahnya kinerja pegawai. Kinerja pegawai lemah menandakan motivasi kerja pegawai juga lemah.

Motivasi lemah memperlihatkan adanya faktor yang menyebabkan kurang puasny pegawai akan pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, salah satu yang harus menjadi perhatian dalam menilai buruknya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat adalah mengenai motivasi kerja pegawai. Pemerintah harus memberikan upaya yang baik untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Upaya peningkatan motivasi pegawai menjadi penting. Motivasi pegawai mampu ditingkatkan melalui berbagai cara. Salah satu cara tersebut adalah melalui pemberian gaji atau insentif yang baik. Hal ini sebagaimana dinyatakan Zainun (2004: 43) yang menyatakan, "Pemberian motivasi kepada pegawai dapat dilakukan dengan memperhatikan insentif dan tujuan organisasi yang akan dicapai"

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa insentif sebagai salah satu langkah untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Insentif sebagai salah satu faktor yang mampu meningkatkan motivasi pegawai dan mampu memuaskan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab kerja yang diberikan. Selaras dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Zainun di atas bahwa insentif menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yakni pernyataan yang dikemukakan Winardi (2000: 34) yang mengatakan:

"Imbalan untuk tenaga kerja memiliki pengaruh penting atas prestasi kerja. Imbalan-imbalan itu bermanfaat untuk meningkatkan motivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjaannya. Dalam kehidupan

organisasi swasta, insentif ini diberikan pada umumnya dalam upaya meningkatkan produktivitas produksi organisasi”

Pernyataan tersebut menjelaskan insentif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, khususnya dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Insentif juga dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa insentif sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Peranan insentif dalam organisasi, baik swasta maupun pemerintah dinilai penting untuk meningkatkan motivasi pegawai, baik pada level pimpinan maupun bawahan. Meskipun demikian, Upaya peningkatan motivasi kerja pegawai melalui insentif merupakan konsep peningkatan motivasi kerja yang bersifat eksternal. Insentif sebagai konsep eksternal peningkatan motivasi pegawai sesuai dengan pernyataan Hick dan Gullet (1996: 463) yang menyatakan sebagai berikut:

” Pada dasarnya terdapat dua teori besar dalam konsep motivasi, yakni motivasi internal dan motivasi eksternal. Kelompok teori internal memandang bahwa motivasi individu itu bersumber dari dalam individu itu sendiri, seperti adanya kebutuhan, keinginan dan kehendak. Sedangkan, kelompok motivasi eksternal memandang bahwa adanya kekuatan di luar individu yang mempengaruhi perilakunya dalam bekerja seperti faktor pengendalian oleh manajer, keadaan kerja, gaji/upah, pekerjaan, penghargaan, pengembangan dan tanggung jawab”

Berdasarkan penjelasan Hick dan Gullet di atas diketahui bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Insentif atau gaji merupakan faktor eksternal, yakni faktor yang menjadi kekuatan di luar individu yang mempengaruhi perilaku dalam bekerja.

Pernyataan di atas juga menyatakan secara tidak langsung bahwa kedua faktor tersebut, baik faktor internal maupun faktor eksternal saling mempengaruhi dalam peningkatan motivasi kerja pegawai.

Pemerintah Provinsi Bangka Belitung terus berupaya untuk meningkatkan insentif pegawai di luar gaji pokok dengan mengeluarkan Peraturan Gubernur Tahun 2007 tentang Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP). Akan tetapi, faktanya meskipun Tunjangan Perbaikan penghasilan telah diterapkan untuk peningkatan motivasi pegawai, tetapi fakta masih banyak pegawai yang tidak melaksanakan kerja sebagaimana diharapkan. Pegawai masih banyak meninggalkan pekerjaan pada waktu jam kerja. Tertangkapnya beberapa pegawai yang meninggalkan tempat tugas tanpa izin atasan pada jama kerja oleh aparat satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Bangka Belitung bagi pegawai yang meninggalkan tempat tugas pada jam kerja merupakan bukti nyata mendukung pernyataan tersebut ([www.metro-daerah.blogpost.com/2009\\_05\\_01\\_archive](http://www.metro-daerah.blogpost.com/2009_05_01_archive)).

Kondisi pegawai seperti di atas memperlihatkan bahwa gaji tidak selamanya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini sebagaimana dinyatakan As'ad (2003: 113) berikut:

“Kenyataan lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan”

Pernyataan As'ad tersebut diperkuat oleh Foreman (1987: 12-13) tentang kesimpulannya atas pendapat Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa gaji bukan semata-mata sebagai motivator sebagai berikut:

*"Herzberg conclude that many factor previously believed to be motivators, such as pay and the ways a person was supervised, were really not motivators. Herzberg theorized that two factors comprise motivators: one he classified as satisfiers (motivational factors) and the other, dissatisfiers (maintenance factors)".*

Selain membuktikan bahwa gaji tidak selamanya mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Fakta tersebut juga mengindikasikan adanya permasalahan dengan pengawasan teknis dan organisasi. Selain menaikkan gaji, dalam rangka untuk mengukur kinerja pegawai, telah disediakan mesin absen elektronik. Akan tetapi sebagaimana dapat dilihat dari indikasi banyaknya pegawai yang keluar pada jam kerja tanpa izin atas tersebut membuktikan alat tersebut belum mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab pegawai akan tugasnya. Bahkan juga mengindikasikan adanya ketidakpuasan pegawai dengan pekerjaan itu sendiri karena memandang kurang tepat. Hal itu sebagaimana dikatakan oleh Herzberg Herzberg (1959: 76):

*"Secara kontras yang muncul, seringkali faktor kedua (faktor pengawasan) muncul sebagai bagian pendapat yang membangun perasaan ketidaksenangan. Para karyawan menjadi tidak senang dengan pekerjaan mereka karena dia berpendapat bahwa semua itu terjadi sebagai akibat kurangnya perhatian para atasan mereka atau kurangnya perhatian perusahaan terhadap kondisi mereka secara individual. Seringkali perasaan ini menyebabkan adanya pelemahan atas integritas diri".*

Adanya kenyataan pegawai sering meninggalkan tugas pada jam kerja tanpa izin atasan membuktikan adanya indikasi penurunan motivasi pegawai. Oleh karena itu, untuk mengetahui permasalahan motivasi kerja pegawai meningkat atau menurun tersebut harus diperhatikan secara internal dan eksternal. Permasalah motivasi pegawai bukan hanya berhubungan dengan gaji, tetapi harus dikaji secara komprehensif, yakni mengaitkannya dengan faktor lain seperti kondisi kerja, tingkat pengawasan yang kurang konsisten, atau adanya penyebab karena kebijakan organisasi yang kurang mendukung keinginan pegawai. Penelitian ini secara komprehensif harus memahami bukan hanya dari sisi intrinsik, tetapi juga dari sisi ekstrinsik sebagaimana dikatakan Herzberg (dalam Foreman: 1987: 13) berikut:

*"Motivating factors were intrinsic or job content. These factors occurred during the performance of the work and determined whether the work itself was rewarding. They were apart from the work itself. They were part of the environment. Herzberg labeled these intrinsic and extrinsic factors as motivators and hygiene factors, calling the theory itself as the motivation-hygiene theory"*

Peneliti perlu mengaitkan permasalahan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersebut dengan menerapkan teori motivasi pegawai sebagaimana dijelaskan oleh Herzberg (1959) yang mengaitkan motivasi kerja pegawai dengan dua faktor, yakni faktor motivator sebagai faktor intrinsik dan faktor hygiene sebagai faktor ekstrinsik.

Frederick Herzberg (1959) lebih lanjut mengkaji motivasi kerja pegawai dari aspek psikologis pegawai. Frederick Herzberg memperkenalkan konsep

motivasi kerja pegawai yang dikenal dengan teori dua faktor, yang dikenal dengan "*The hygiene and Motivator Theory*". Faktor motivator (*motivator*) merupakan faktor yang bisa meningkatkan harapan seseorang dalam pekerjaan. Faktor pertama ini disebut motivator karena faktor ini mampu memuaskan pegawai dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Faktor motivator menurut Herzberg tersebut terdiri atas enam kategori (*dalam Foreman: 1987: 3*), terdiri atas:

1. Pencapaian (*Achievement*)
2. Pengakuan (*Recognition*)
3. Kemajuan (*Advancement*)
4. Pekerjaan (*Work Itself*)
5. Kesempatan untuk Tumbuh (*Possibility of Growth*)
6. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Faktor kedua merupakan faktor *hygiene*. Faktor *hygiene* merupakan faktor motivasi kerja pegawai yang berhubungan dengan konteks atau lingkungan tempat seseorang bekerja. Faktor *hygiene* merupakan faktor memotivasi pegawai yang menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai. Faktor *hygiene* menurut Herzberg (*dalam Foreman: 1987: 4*), terdiri atas sepuluh kategori adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan Organisasi dan Administrasi (*Company Policy and Administration*)
2. Pengawasan teknis (*Supervision Technical*)
3. Hubungan interpersonal pimpinan (*Interpersonal Relation Supervisor*)
4. rekan kerja sejawat, dan bawahan (*Interpersonal Relation Peers*)
5. Hubungan interpersonal bawahan (*Interpersonal Relation Subordinat*)
6. Gaji (*Salary*)
7. Keamanan Kerja (*Job Security*)
8. Kehidupan Pribadi Pegawai (*Personal Life*)

9. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)10. Status (*Status*)

Hasil sejauhmana pengaruh masing-masing item tersebut dapat dilihat lebih lanjut melalui hasil jawaban responden melalui penyebaran angket/kuisisioner penelitian ini. Dengan demikian, melalui kajian teori motivasi Herzberg diharapkan akan diketahui faktor yang menyebabkan melemahnya motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan oleh lembaga, khususnya mengenai tanggung jawab atas pekerjaan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa indikator menjadi perhatian dalam penelitian ini, yakni:

1. Motivasi kerja pegawai dapat meningkat apabila fasilitas yang mendukung kerja pegawai diperbaiki. Akan tetapi, masih banyak bukti bahwa motivasi pegawai masih lemah. Salah satu buktinya, pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan pengawasan terhadap pegawai untuk bertanggung jawab dalam pekerjaan dengan cara menyediakan fasilitas mesin absen elektronik, tetapi pada kenyataan masih banyak pegawai di Dinas Kesehatan yang meninggalkan pekerjaan pada jam kerja tanpa izin atasan.
2. Motivasi kerja pegawai dapat meningkat apabila adanya perbaikan gaji atau insentif yang diberikan kepada pegawai. Akan tetapi, tidak selamanya motivasi kerja pegawai baik apabila hanya memperhatikan gaji atau

tunjangan semata. Oleh karena itu, faktor-faktor lain di luar gaji harus diperhatikan baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

3. Motivasi kerja pegawai meningkat apabila adanya tingkat pengawasan bagi pegawai yang meninggalkan tempat kerja pada waktu jam kerja. Kondisi yang demikian dapat menyebabkan pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan menunjukkan prestasi kerja yang baik.
4. Keputusan organisasi dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai belum tentu dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Adanya indikasi di atas menurut peneliti telah menyebabkan terjadinya penurunan derajat pelayanan kesehatan masyarakat di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sejak tahun 2007 sampai tahun 2009. Adanya indikator tersebut menyebabkan motivasi kerja pegawai menurun sehingga melalui penelitian ini diharapkan akan ditemukan jawaban sebagai bagian dari pemecahan masalah yang diharapkan. Peneliti mencoba untuk melakukan survei lapangan untuk mengamati motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menghubungkan antara faktor *hygiene* dan faktor motivator terhadap motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Hubungan Motivator dan Faktor *Hygiene* terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung"

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan dalam latar belakang di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah "Bagaimana Hubungan Faktor Motivator dan Masing-Masing Dimensinya seperti: Pencapaian, Pengakuan, Tanggung Jawab, Kemajuan, Pekerjaan, Kesempatan Tumbuh; Dan Faktor Hygiene dan Masing-Masing Dimensinya seperti; Kebijakan Organisasi dan Administrasi, Pengawasan Teknis, Hubungan Interpersonal Pimpinan, Hubungan Interpersonal dengan Rekan Kerja, Hubungan Interpersonal Bawahan, Gaji, Keamanan Kerja, Kehidupan Pribadi Pegawai, Kondisi Kerja, Status; terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?"

## **C. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk melakukan analisis dan mengkaji secara mendalam tentang sejauhmana faktor hygiene dan motivator mempengaruhi motivasi pegawai. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan faktor motivator dan masing-masing dimensi di dalamnya seperti; pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan, kesempatan tumbuh terhadap motivasi kerja pegawai yang bersifat memuaskan.

2. Untuk mengetahui hubungan faktor hygiene dan masing-masing dimensi di dalamnya seperti; kebijakan organisasi dan administrasi, kebijakan organisasi dan administrasi, pengawasan teknis, hubungan interpersonal pimpinan, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, hubungan interpersonal bawahan, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi pegawai, kondisi kerja, status; terhadap motivasi kerja pegawai yang bersifat menentukan ketidakpuasan pegawai selama bekerja di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

- a. Aspek teoritis, penelitian ini diharapkan mampu menjadi sarana bagi penulis untuk menerapkan teori yang telah dipelajari dalam memberikan pemahaman, penalaran dan pengimplementasiannya, khususnya yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia
- b. Aspek praktis penelitian ini diharapkan adalah; pertama, dapat memberikan manfaat bagi masyarakat untuk mengetahui penyelenggaraan pemerintahan umumnya dan sebagai masukan untuk perbaikan bagi Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam memperbaiki kualitas pelayanan di bidang kesehatan sebagai bagian dari sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Kedua, penelitian ini diharapkan mampu menambah khazanah ilmu pengetahuan, khususnya bagi peneliti selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Penelitian terdahulu mengenai motivasi kerja pegawai sudah dilakukan oleh Erika Revida dalam disertasinya tahun 2005 yang berjudul "Pengaruh Pemberdayaan Aparatur Birokrasi terhadap Motivasi Kerja dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Izin Usaha Industri di Kota Medan Sumatera Utara". Erika menyatakan bahwa kualitas pelayanan izin usaha industri dipengaruhi pemberdayaan aparatur birokrasi dan motivasi kerja. Erika menyimpulkan bahwa pemberdayaan aparatur birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan izin usaha industri.

Penelitian yang lain tentang motivasi kerja dilakukan oleh Abnamilsah Obisuru dalam tesisnya pada tahun 2008 yang berjudul "Analisis Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Alor: Studi Kasus pada Kantor Sekda Kabupaten Alor". Obisuru mengatakan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan disiplin kerja ternyata sangat signifikan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai Setda Alor yang kemudian akan menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya masing-masing di dalam peningkatan program pembangunan di Kabupaten Alor. Berdasarkan hasil kajian peneliti, kedua penelitian terdahulu mengenai motivasi kerja

terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Erika tidak secara jelas menyatakan apakah pemberdayaan pegawai atau motivasi pegawai yang mempengaruhi kualitas pelayanan izin usaha industri di Kota Medan Sumatera. Penelitian yang dilakukan Obisuru tidak secara tegas menyatakan apakah motivasi atau disiplin yang paling menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk meneliti secara khusus tentang peran motivasi kerja pegawai dalam organisasi pemerintah. Untuk mendukung penelitian ini, peneliti menggunakan teori motivasi kerja Herzberg yang lebih menekankan dari faktor *hygiene* dan motivator atau dikenal dengan teori dua faktor sebagai *grand teori* penelitian. Sementara, teori motivasi yang lainnya sebagai teori pendukung penelitian. Fokus dan lokus penelitian dilakukan untuk pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Oleh karena itu, melalui penjelasan di muka dapat dikatakan penelitian ini masih baru dan sesuai dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

#### 1. Pengertian Motivasi

Banyak pengertian motivasi yang disampaikan oleh para ahli. Meskipun demikian, penelitian ini tidak akan menjelaskan secara keseluruhan pengertian motivasi tersebut. Pengertian motivasi menurut Mintogoro (1996: 55) berikut ini:

“Motivasi adalah kondisi psikologis seseorang yang merangsang untuk berperilaku mencapai sesuatu tujuan, sedangkan pemotivasi adalah kegiatan memberikan motif kepada orang lain. Pemotivasi diartikan sebagai pemberian motivasi kepada pegawai dengan memberikan insentif agar dapat meningkatkan prestasi pegawai dalam bekerja sesuai dengan tugasnya”.

Ada dua hal yang perlu dipahami dalam motivasi berdasarkan pengertian motivasi Mintogoro di atas, yakni motivasi dan pemotivasi. Motivasi merupakan kondisi psikologis seseorang yang merangsang untuk berperilaku mencapai sesuatu tujuan, sedangkan pemotivasi adalah kegiatan memberikan motif kepada orang lain. Pengertian motivasi yang lain menurut Handoko (1990: 252) yang mengatakan, “Motivasi merupakan suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu kegiatan tertentu untuk mencapai tujuannya”. Pengertian motivasi seperti yang disampaikan oleh Hani Handoko tersebut, selaras dengan pengertian motivasi menurut Sardiman, AM (1992: 72) yang mengatakan:

“Motivasi berasal dari kata motif yang berarti daya upaya yang mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu atau daya penggerak dari dalam subyek untuk melakukan sesuatu atau kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan”.

Ahli lain yang membuat definisi motivasi tidak sama persis dengan pengertian motivasi yang telah dijelaskan di muka. Meskipun demikian secara substansial pengertian motivasi para ahli tersebut

mendekati kesamaan makna dan tujuan. Pengertian motivasi menurut Supardi dan Anwar (2004:47) yang mengatakan:

“Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Penjelasan pengertian motivasi menurut Supardi dan Anwar di atas secara memberikan pemahaman bahwa motivasi sebagai gambaran dari keadaan dalam pribadi seseorang yang sifatnya diarahkan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, berdasarkan pengertian tersebut, bahwa motivasi seseorang dapat terjadi karena orang tersebut telah memiliki suatu perencanaan yang terarah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan yang diinginkan tersebut sifatnya mampu memberikan kepuasan bagi diri orang itu.

Pendapat ahli lain yang menyampaikan pengertian motivasi adalah Heidjachman dan Husnan (2003:197) yang mengatakan:

“Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Untuk membangun produktivitas dan motivasi pekerja ada dua hal yang harus dilakukan: pertama, carilah pembayaran pekerjaan individual seseorang; dan kedua, bantu mereka mencapai pembayaran untuk setiap tugas tambahan yang diberikan sehingga baik kebutuhan instansi maupun individu tercapai”

Berdasarkan Heidjachman dan Husnan tersebut, maka ada sedikit perbedaan dengan pengertian motivasi sebelumnya. Heidjachman

dan Husnan menjelaskan bahwa motivasi sifatnya berasal dari luar diri seseorang karena motivasi sebagai upaya untuk mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu yang orang lain inginkan. Selain itu, -- Heidjachman dan Husnan juga menjelaskan lebih lanjut bahwa motivasi dapat mendatangkan produktivitas selama ada alat pembayaran bagi diri seseorang. Pengertian ini hanya memfokuskan peningkatan motivasi dari sisi pembayaran atau upah saja. Padahal banyak faktor yang dapat dijadikan sebagai parameter untuk meningkatkan motivasi seseorang.

Pengertian motivasi yang juga menarik untuk dipahami adalah pengertian motivasi menurut As'ad (2003:45) yang mengatakan, "Motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force*".

Berdasarkan pengertian motivasi menurut As'ad tersebut, maka motivasi sebagai suatu kekuatan pengendalian atau dorongan yang berasal dari gerak jiwa dan jasmani. Pengertian motivasi menurut As'ad tersebut tidak dijelaskan lebih lanjut, apakah dorongan tersebut dilakukan secara sadar atau tidak, apakah dorongan tersebut mampu menciptakan kepuasan sebagai tujuan akhir bagi diri orang tersebut.

Motivasi dapat meningkatkan kegairahan bekerja seseorang dalam organisasi. Bahkan, seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja dapat meningkatkan efektivitas kerja dan memiliki kemauan untuk

bekerjasama dengan orang lain. Pengertian motivasi seperti itu dapat dilihat dari pengertian motivasi menurut Hasibuan (1987: 23) yang mengatakan:

”Motivasi menjadi pendorong bagi kemajuan sebuah organisasi. Bahkan, motivasi adalah pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan bekerja seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Peneliti tidak akan memperdebatkan pengertian motivasi yang disampaikan para ahli tersebut. Penulis berusaha untuk membuat suatu rangkuman tentang pengertian motivasi berdasarkan pemikiran para ahli tersebut. Penjelasan beberapa pengertian motivasi di muka, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan yang ingin dicapai tersebut, baik tujuan bersifat pribadi, kelompok, maupun tujuan dalam organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa motivasi memegang peranan yang penting bagi setiap orang, kelompok maupun organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan penjelasan pengertian motivasi di muka, diketahui bahwa motivasi tidak muncul dari dalam diri seseorang dengan sendirinya. Motivasi dapat berasal dari faktor dalam diri seseorang (internal) maupun dari luar diri seseorang (eksternal). Kedua aspek tersebut, baik internal maupun eksternal dalam praktiknya saling

mempengaruhi. Faktor internal dan faktor eksternal yang berhubungan dengan motivasi kerja tersebut, Hick dan Gullet (1996: 463) menyatakan sebagai berikut:

” Pada dasarnya terdapat dua teori besar dalam konsep motivasi, yakni motivasi internal dan motivasi eksternal. Kelompok teori internal memandang bahwa motivasi individu itu bersumber dari dalam individu itu sendiri, seperti adanya kebutuhan, keinginan dan kehendak. Sedangkan, kelompok motivasi eksternal memandang bahwa adanya kekuatan di luar individu yang mempengaruhi perilakunya dalam bekerja seperti faktor pengendalian oleh manajer, keadaan kerja, gaji/upah, pekerjaan, penghargaan, pengembangan dan tanggung jawab”

Penjelasan tersebut memberikan pemahaman secara umum bahwa para ahli yang meneliti motivasi dapat dibagi dalam dua kelompok, yakni para ahli yang meneliti teori motivasi internal dan para ahli yang meneliti teori motivasi bersifat eksternal. Kedua teori tersebut dilandasi salah satunya melalui hasil kerja dan hasil kepuasan kerja.

Hasil kerja yang dimaksudkan adalah hasil kerja yang bersifat intrinsik dan hasil kerja yang bersifat ekstrinsik. Hasil kerja yang bersifat intrinsik sebagaimana dikatakan Ivancevich, *at.al.*, (2006: 185) berikut:

“*Output* pekerjaan mencakup hasil pekerjaan secara intrinsik dan ekstrinsik. Mengetahui perbedaan antara hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik adalah penting untuk memahami reaksi seseorang terhadap pekerjaan mereka. Dalam pengertian umum, suatu hasil yang intrinsik merupakan objek atau peristiwa yang mengikuti usaha pekerjaan sendiri dan tidak memerlukan keterlibatan orang lain. Untuk lebih sederhananya, hasil intrinsik merupakan hasil yang jelas-jelas berhubungan dengan peranan pekerja. Teori perencanaan pekerjaan kontemporer mendefinisikan motivasi intrinsik dalam ruang lingkup “pemberdayaan” karyawan untuk

mencapai hasil dari penerapan kemampuan dan bakat individual. Hasil semacam itu umumnya dianggap tidak hanya ada dalam pekerjaan profesional dan teknis, tetapi semua pekerjaan berpotensi memiliki kesempatan untuk mendapatkan hasil intrinsik. Hasil tersebut melibatkan perasaan tanggung jawab, tantangan, dan pengakuan, hasil intrinsik muncul dari karakteristik pekerjaan seperti keanekaragaman, otonomi, identitas, dan signifikansi”

Ivancevich, *at.al*, (2006: 185) lebih lanjut menjelaskan hasil kerja yang bersifat ekstrinsik sebagai berikut:

“Hasil ekstrinsik merupakan objek atau peristiwa yang mengikuti usaha pekerja adalah hubungannya dengan faktor atau orang lain yang tidak secara langsung terlibat dalam pekerjaan itu sendiri. Imbalan, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan supervisor merupakan objek di tempat kerja yang secara potensial merupakan hasil dari pekerjaan. Akan tetapi hal tersebut bukan merupakan bagian fundamental dari pekerjaan. Berhadapan dengan orang lain dan interaksi pertemanan merupakan sumber dari hasil ekstrinsik”

Hasil kerja yang bersifat intrinsik dan hasil kerja ekstrinsik harus mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai yang bersifat memuaskan. Kepuasan kerja berhubungan dengan motivasi yang terjadi dalam masing-masing pegawai. Oleh karena itu, baik faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik saling berhubungan dalam membentuk kepuasan kerja bagi pegawai. Kepuasan kerja sangat bergantung dengan tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik. Hal itu sebagaimana dinyatakan oleh Ivancevich, *at.al*, (2006: 185-186) yang mengatakan:

“Kepuasan kerja bergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik dan bagaimana pemegang pekerjaan memandang hasil tersebut. Hasil ini memiliki nilai yang berbeda bagi masing-masing

orang. Bagi beberapa orang, pekerjaan yang menantang dan bertanggung jawab mungkin memiliki nilai netral atau bahkan negative kerana bergantung pada pendidikan dan pengalaman mereka di masa lalu yang berkenaan dengan pekerjaan yang menyediakan hasil intrinsik. Bagi orang lain, hasil pekerjaan yang semacam itu mungkin memiliki nilai positif yang tinggi. Kepentingan masing-masing orang berikan kepada hasil pekerjaannya berbeda-beda. Perbedaan itu sendiri akan menciptakan tingkat kepuasan kerja yang berbeda untuk konten pekerjaan yang pada intinya sama”

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui kepuasan kerja sangat bergantung dengan hasil intrinsik dan hasil ekstrinsik suatu pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja sangat bergantung dengan penilaian yang dirasakan seseorang atas hasil pekerjaan tersebut. Meskipun demikian, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja akan sangat berhubungan dengan masing-masing orang yang terlibat dalam pekerjaan tersebut. Hubungan yang dimaksudkan, baik antara sesama pegawai, pegawai dengan pimpinan atau sebaliknya, atau lingkungan yang mendukung untuk munculnya motivasi tersebut.

Motivasi pegawai memegang peranan yang penting dalam proses peningkatan produktivitas perusahaan atau organisasi. Masalah yang dihadapi suatu organisasi pemerintah atau swasta secara umum ditentukan oleh motivasi kerja individu yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Selama ini seringkali para manajer atau perusahaan secara mudah menyimpulkan bahwa motivasi kerja seorang pegawai hanya

semata-mata dipengaruhi oleh kurang memadainya insentif yang diterima pegawai tersebut.

Ada juga yang mengatakan bahwa motivasi kerja pegawai menurun atau menaik karena pengaruh pemimpin dalam organisasi itu. Dan, masih banyak alasan lain lagi yang mencoba untuk mengaitkan beberapa faktor yang memungkinkan mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam organisasi. Adanya permasalahan tersebut, maka Frederick Herzberg mencoba untuk melakukan penelitian khusus yang berhubungan dengan motivasi kerja pegawai dalam organisasi. Penelitian Frederick Herzberg ini disebut dengan istilah teori *hygiene factor-motivator* atau *teori dua faktor*.

Berdasarkan penjelasan motivasi kerja menurut para ahli tersebut, maka motivasi dapat dipahami bahwa motivasi kerja pegawai sangat menentukan perannya terhadap organisasi. Oleh karena itu, baik faktor *hygiene* maupun *motivator* secara langsung akan mempengaruhi motivasi pegawai. Kedua faktor tersebut akan menciptakan adanya kepuasan dan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja.

## 2. Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg (1959) menyatakan bahwa motivasi pegawai ditentukan oleh dua faktor, yakni *motivator* yaitu faktor motivasi yang bersifat menentukan kepuasan pegawai dan faktor *hygiene* yaitu faktor

motivasi yang bersifat menentukan ketidakpuasan pegawai. Dalam pengertian lain, faktor motivator disebut dengan faktor intrinsik dan faktor hygiene disebut faktor ekstrinsik. Teori Herzberg mengenai kedua faktor yang menentukan motivasi pegawai tersebut disebut juga teori dua faktor.

Hal itu sebagaimana dikatakan Foreman (1987: 12-13) berikut:

*"Herzberg conclude that many factor previously believed to be motivators, such as pay and the ways a person was supervised, were really not motivators. Herzberg theorized that two factors comprise motivators: one he classified as satisfiers (motivational factors) and the other, dissatisfiers (maintenance factors)".*

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa teori motivasi Herzberg dikenal dengan teori dua faktor, yakni faktor motivational dan *maintenan* faktor. Lebih lanjut dijelaskan oleh Foreman (1987: 13) bahwa faktor motivasi adalah faktor intrinsik atau konten kerja, sedangkan faktor *maintenan* merupakan faktor ekstrinsik atau faktor konteks kerja.

*"Motivating factors were intrinsic or job content. These factors occurred during the performance of the work and determinan wether the work itself was rewarding. They were apart from the work itself. They were part of the environment. Herzberg labeled these intrinsic and extrinsic factors as motivator and hygienes, calling the theory itself as the motivation-hygiene theory"*

Melalui pernyataan di atas, dipahami teori dua faktor Herzberg dikenal dengan motivator dan hygiene faktor. Teori dua faktor Herzberg tersebut memfokuskan pada pentingnya konten pekerjaan, terutama sekali dalam

hubungannya dengan pengayaan kerja dan kepuasan kerja. Hal itu sebagaimana dikatakan Foreman (1987: 13):

*"Herzberg's two theory focused attention on importance of job content, particularly in relevance to job enrichment and job satisfaction. High level of job satisfaction did not necessarily result in a high level of motivation, according to Herzberg's theory. Herzberg indicates enviromental and psychological condition both determine wether the job content factors both motivate and make employees happy"*.

Pernyataan Foreman (1987) terhadap teori dua faktor Herzberg tersebut selaras dengan pernyataan Kasim (1993: 31), yang mengatakan:

*"Secara implisit Teori Dua Faktor dari Herzberg menghubungkan motivasi anggota organisasi dengan produktivitas kerja. Menurut Teori ini ada beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai, dan beberapa faktor lainnya dapat mencegah terjadinya kepuasan dikalangan anggota organisasi. Selanjutnya, dikatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak berada pada kontinum yang sama dengan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*)"*.

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa antara kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja di kalangan organisasi tidak berada pada kontinum yang sama. Motivasi kerja yang baik mengindikasikan adanya kepuasan kerja pegawai, sementara motivasi kerja yang menurun mengindikasikan adanya ketidakpuasan kerja pegawai. Untuk lebih jelasnya pemahaman tentang pembagian masing-masing faktor motivasi menurut teori dua faktor Herzberg tersebut sebagaimana penjelasan berikut.

#### a. Motivator

Herzberg menyatakan motivator merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Faktor motivator juga merupakan faktor motivasi yang dikelompokkan sebagai kepuasan pegawai. Motivator disebut juga dengan faktor intrinsik atau konten pekerjaan sebagaimana dikatakan Foreman (1987: 13). Selaras dengan pernyataan Foreman (1987) tentang motivator dalam Teori Dua Faktor Harzberg tersebut, Kasim (1993: 31) menyatakan:

"Faktor pertama dari teori ini adalah *"motivators"* yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan isi pekerjaan tersebut. Jadi, dalam kelompok *"motivators"* termasuk hakekat dari pekerjaan itu sendiri, pengakuan terhadap kemampuan dan prestasi kerja baik oleh teman sekerja maupun oleh pimpinan perusahaan, kesempatan untuk maju, tanggung jawab yang dipikul oleh pekerja yang bersangkutan. *"Motivators"* merupakan faktor yang *"intrinsik"* atau yang berasal dari dalam pekerjaan itu sendiri".

Serangkaian faktor kondisi intrinsik dalam pekerjaan seperti yang dijelaskan di atas, dapat membentuk motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, pekerjaan tidak terbukti memuaskan (Ivancevich, *at.al.*, 2006: 151). Lebih lanjut dijelaskan Foreman (1987: 3) motivator (*motivation factors*) menurut Herzberg terdiri atas enam kategori sebagaimana dinyatakan, *"Motivation factors Herzberg's six categoris .(.....). The catogories relate to job content and are job, rather than enviromental, factors"*

Keenam kategori faktor motivator menurut Herzberg tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pencapaian (*Achievement*)
- b. Pengakuan (*Recognition*)
- c. Kemajuan (*Advancement*)
- d. Pekerjaan (*Work Itself*)
- e. Kesempatan untuk Tumbuh (*Possibility of Growth*)
- f. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Faktor motivator secara langsung berkaitan dengan sifat pekerjaan atau tugas itu sendiri. Apabila faktor-faktor tersebut ada, maka faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap kepuasan. Hal ini, pada akhirnya akan menghasilkan motivasi tugas intrinsik. Salah satu faktor yang menarik dalam motivator adalah faktor kesempatan untuk tumbuh dalam pekerjaan seorang pegawai. Faktor ini memberikan kesempatan bagi setiap pegawai untuk membangun pencapaian pribadinya dalam pekerjaan, pengakuan, tantangan, dan kesempatan untuk tumbuh dalam pekerjaan. Faktor ini disebut juga dengan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*).

Tidak sedikit para ahli yang mengkritik teori dua faktor Herzberg. Akan tetapi, tidak sedikit para manajer yang menyukai model teori Herzberg dalam mengelola perusahaannya. Kenyataan bahwa banyak para manajer yang menyukai model Herzberg tersebut sebagaimana dikatakan oleh (Ivancevich, *at.al.*, 2006: 153) berikut:

“Walaupun terdapat sederetan kritik panjang terhadap model Herzberg, dampak dari teori tersebut terhadap manajer harusnya tidak dianggap remeh. Sebagai contoh, salah satu konsep yang muncul dari penelitian Herzberg adalah pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Pemerayaan pekerjaan didefinisikan sebagai proses membangun pencapaian pribadi, pengakuan, tantangan, tanggung jawab, dan kesempatan tumbuh dalam pekerjaan. Hal ini memiliki dampak meningkatkan motivasi individu dengan menyediakan lebih banyak tanggung jawab ketika melaksanakan pekerjaan yang menantang”.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka kesempatan untuk memperkaya pekerjaan sebagai salah satu faktor yang komprehensif, yakni sebagai perpaduan dari beberapa faktor dalam motivator. Memperkaya pekerjaan secara tidak langsung memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengembangkan kemampuannya, meningkatkan prestasi kerjanya, dan membuka peluang untuk mendapatkan pengakuan dari pimpinan dalam upaya mengembangkan organisasi. Pegawai yang diberi kesempatan untuk memperkaya pekerjaan akan memiliki motivasi kerja yang baik karena merasa diberdayakan sesuai dengan kecapabilitas dan kompetensi diri masing-masing.

#### b. Faktor *Hygiene*

Faktor kedua yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai menurut Herzberg (1959) disebut *hygiene factors*. Faktor *hygiene* disebut juga dengan faktor ekstrinsik atau faktor yang berhubungan dengan

konteks pekerjaan. Foreman menyebut hygiene faktor dengan *maintenance factor*. Faktor *hygiene* merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri atau berhubungan dengan lingkungan pekerjaan tersebut. Faktor *hygiene* disebut juga dengan faktor ekstrinsik (Foreman, 1987: 13). Adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, konteks pekerjaan yang dapat menimbulkan ketidakpuasan antarkaryawan ketika kondisi tersebut tidak selalu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut disebut ketidakpuasan (*dissatisfier*) atau faktor *hygiene* karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan, setidaknya, suatu tingkatan dari "tidak adanya ketidakpuasan" (Ivancevich, *at.al.*, 2006: 151). Kasim (1993: 31) menyatakan faktor *hygiene* merupakan faktor yang eksternal atau "extrinsic" sebagaimana dapat dilihat dari pernyataan Kasim (1993) tentang Teori Dua Faktor Herzberg berikut.

"Faktor yang kedua adalah "hygienes" yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan negatif terhadap pekerjaan dan berhubungan dengan lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilakukan. Faktor-faktor "hygienes" meliputi kebijakan perusahaan, administrasi, supervisi teknis, gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar pribadi dalam organisasi. Faktor-faktor "hygienes" merupakan faktor yang eksternal atau "extrinsic" terhadap pekerjaan itu sendiri".

Penadapat para ahli tersebut, menyatakan bahwa faktor *hygiene* merupakan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja pegawai. Faktor *hygiene* sebagai faktor yang bersifat ekstrinsik. Penjelasan faktor *hygiene* terdiri atas sepuluh kategori sebagaimana dikatakan Foreman

(1987: 4), " *Maintenance factors Herzberg's ten categories (.....). the categories relate to job context. And are enviromental factors*".

Kesepuluh kategori faktor hygiene tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan Organisasi dan Administrasi (*Company Policy and Administration*)
- b. Pengawasan Teknis (*Supervision Technical*)
- c. Hubungan Interpersonal Pimpinan (*Interpersonal Relation Supervisor*),
- d. Hubungan Interpersonal Rekan Kerja Sejawat (*Interpersonal Relation Peers*).
- e. Hubungan Interpersonal Bawahan (*Interpersonal Relation Subordinates*)
- f. Gaji (*Salary*)
- g. Keamanan Kerja (*Job Security*)
- h. Kehidupan Pribadi Pegawai (*Personal Life*)
- i. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)
- j. Status (*Status*)

Faktor-faktor tersebut merupakan faktor motivasi yang berhubungan bukan menjelaskan tentang kepuasan pekerjaan, tetapi berhubungan dengan tingkat ketidakpuasan pekerjaan. Selain faktor hygiene, Herzberg (1959) juga menjelaskan beberapa faktor yang bisa meningkatkan harapan seseorang dalam pekerjaan yang dianggap lebih baik daripada pemberian insentif untuk meningkatkan kepuasan dan prestasi. Kedua faktor di atas menentukan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan uraian tentang faktor motivator dan faktor *hygiene* menurut Herzberg tersebut, ada hal yang menarik yakni; Herzberg langsung menjelaskan pengertian masing-masing faktor yang

mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Apabila disebutkan faktor motivator, maka penjelasan langsung berhubungan dengan faktor yang menyebabkan motivasi pegawai yang bersifat memuaskan. Sementara, jika disebutkan faktor *hygiene*, maka penjelasan langsung berhubungan dengan motivasi pegawai yang bersifat tidak memuaskan. Dengan demikian, Penjelasan tentang motivasi kerja pegawai menurut Herzberg (1959) tersebut secara langsung berhubungan dengan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang pegawai.

Motivasi kerja yang menentukan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang tersebut terjadi karena adanya penilaian akan banyak kondisi yang dirasakan seseorang yang mampu memberikan motivasi kerja bagi dirinya. Peningkatan motivasi kerja bisa disebabkan dari dalam diri atau luar diri seseorang. Herzberg secara jelas, menyebutkan bahwa motivasi kerja ditentukan oleh dua faktor, yakni motivator atau faktor intrinsik yang berhubungan dengan konten kerja dan faktor *hygiene* atau faktor ekstrinsik yang berhubungan dengan konteks pekerjaan.

Pemahaman akan faktor-faktor tersebut harus dipahami dengan baik oleh seorang supervisi (manajer) karena berhubungan dengan motivasi pegawai dan penilaian pegawai yang bermuara pada puas dan tidak puas yang dirasakan oleh pegawai tersebut. Adanya perasaan puas dan tidak puas menurut Herzberg berhubungan dengan aspek psikologis

yang dirasakan pegawai. Oleh karena itu, apabila seorang manajer atau pimpinan kurang memahami faktor-faktor tersebut, maka seringkali perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan kurang maksimal dalam pencapaian yang diinginkan. Hal itu sebagaimana yang dikatakan Herzberg (1959: 15) bahwa:

*"the failure of human relation training to produce motivation led to the conclusion that the supervision or manager himself was not psychologically true himself in his practice of interpersonal decency".*

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dipahami bahwa seringkali kegagalan yang terjadi dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk mendorong peningkatan motivasi pegawai karena kurangnya pemahaman para pengawas atau manajer untuk membangun hubungan psikologis antarpersonal pegawainya.

Selain faktor hubungan interpersonal, peran faktor lain dalam teori Herzberg dalam menciptakan kepuasan kerja juga harus diperhatikan. Oleh karena itu, maka teori dua faktor Herzberg sangat menekankan perhatian dalam kedua faktor tersebut dalam penilaian motivasi kerja pegawai. Sebagaimana telah dijelaskan di muka bahwa Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi seseorang dalam menentukan keberhasilan pekerjaannya, yakni faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik, seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian tampaknya berhubungan dengan kepuasan kerja.

Individu yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menghubungkan faktor-faktor ini dengan diri mereka sendiri. Namun, individu yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung menyebut faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja.

Pendapat Herzberg tersebut selaras dengan Robbins and Judge (2008: 227) yang mengatakan bahwa:

”Hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Jawaban-jawaban yang diberikan oleh individu ketika mereka merasa baik dengan pekerjaan-pekerjaan mereka berbeda secara signifikan dengan dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa buruk”

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan kerja, belum tentu mampu memberikan motivasi kerja bagi karyawannya. Mereka hanya mampu membuat angkatan kerja merasa nyaman, tetapi bukan memotivasi. Oleh karena itu, dalam kaitannya untuk meningkatkan hasil kerja, kondisi-kondisi yang melingkupi pekerjaan seperti kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan sangat mempengaruhi.

Faktor-faktor tersebut disebut oleh Herzberg sebagai faktor-faktor *hygiene*.

Tingkat kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan bagi seorang individu atau pegawai merupakan bagian terpenting dalam organisasi karena berhubungan dengan tindakan individu pegawai dan capaian yang dikehendaki organisasi. Organisasi menginginkan adanya peningkatan loyalitas pegawai dalam rangka meningkatkan produktivitas bagi organisasi, sedangkan pegawai menginginkan adanya peningkatan dalam capaian tingkat kepuasan mereka dalam pekerjaan. Kedua hal tersebut menurut Herzberg (1959: 89) saling berhubungan satu sama lainnya dengan mengatakan, "Persentase dalam mengukur kedua hal, yakni: perusahaan berharap untuk meningkatkan loyalitas pegawai yang mungkin saling berhubungan dengan tingkat kepuasan pekerjaan mereka"

Penjelasan tersebut memberikan pemahaman bahwa baik dan buruknya dampak yang ditimbulkan oleh suatu pekerjaan sangat berhubungan dengan sikap pegawai yang terlibat dalam organisasi tersebut. Sikap pegawai menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja organisasi. Herzberg (1959: 96) secara jelas mengatakan:

"Pertama sekali bahwa sikap menjadi kekuatan penentu dan berfungsi menghubungkan kepada produktivitas, stabilitas, dan penyesuaian bagi kekuatan pekerjaan industri (perusahaan). Kedua, perbedaan diantara kepuasan dan ketidakpuasan tidak hanya berhubungan faktor-faktor yang bersifat kualitatif, tetapi perbedaan juga berhubungan dengan efek kuantitatif yang lebih besar juga.

Khususnya, efek positif dari sikap tinggi lebih penting daripada efek negatif sikap yang rendah”

Pendapat Herzberg tersebut semakin memperkuat keyakinan bahwa sikap pegawai menjadi penting dalam meningkat kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi, maka hubungan antara individu pegawai dan organisasi harus beriringan. Hal itu sebagaimana ditegaskan oleh Herzberg (1959: 138) yang mengatakan;

”Hasil temuan kami menyarankan bahwa adanya peningkatan motivasi kerja terjadi karena adanya pembebasan yang mendorong munculnya kreativitas yang niscaya akan mendorong beberapa langkah kemajuan yang luar biasa sebagai bagian dalam penunjukan kemampuan individual pegawai”.

Penjelasan tersebut memperlihatkan bahwa seringkali kreativitas pegawai muncul karena adanya penghormatan atas pembebasan terhadap kreativitas yang dimiliki individu pegawai tersebut. Pembebasan untuk memunculkan kreativitas pegawai itu apabila diperhatikan dengan baik akan meningkatkan motivasi pegawai itu sendiri. Dan akhirnya akan memunculkan dorongan untuk meningkatkan kemajuan dan pengembangan organisasi.

Motivasi kerja pegawai untuk mengembangkan organisasi bukan hanya karena adanya pemberian kebebasan dalam menciptakan

keaktivitas pegawai untuk organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh adanya hubungan yang bersifat kemanusiaan. Herzberg (1959: 15) mengatakan:

"Kegagalan dari latihan membangun hubungan kemanusiaan dalam meningkatkan motivasi terdorong adanya kesimpulan bahwa pengawasan atau manajer itu sendiri tidak memperhatikan faktor psikologis bagi dirinya sendiri dalam praktik membangun hubungan yang baik antarpersonal".

Meskipun faktor-faktor tersebut memadai, orang-orang tidak akan merasa tidak puas, namun bukan berarti mereka merasa puas. Jika ingin memotivasi Individu dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyatakan penekanan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil-hasil yang berasal darinya seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian merupakan faktor-faktor yang dianggap berguna secara intrinsik oleh individu (Robins and Judge, 2008: 228). Sebagaimana dikatakan oleh Herzberg (1959: 63) yang mengatakan:

"Faktor-faktor itu menjadi bagian yang jarang dalam faktor pembawa mengenai tinggi fokus sikap kerja bukan pada pekerjaan itu sendiri tetapi lebih daripada karakteristik dalam konteks pekerjaan itu dikerjakan, yakni: kondisi pekerjaan, hubungan antarpersonal, pengawasan, kebijakan perusahaan, administrasi dari kebijakan tersebut, efek pada kehidupan personal pekerja, keamanan kerja dan gaji"

Penjelasan beberapa faktor instrinsik tersebut, secara lebih jelas ditegaskan oleh Herzberg. Faktor kebijakan perusahaan dan administrasi merupakan salah satu bagian faktor terpenting dalam hubungan dengan

penciptaan buruknya kondisi yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal itu dapat dilihat dalam pernyataan Herzberg (1959: 71) bahwa, "*Company policy and administration is the single most important factor determining bad feelings about job*". Faktor kedua yang berhubungan dengan sikap dari manajerial perusahaan, sebagaimana dikatakan oleh Herzberg (1959: 73), "*Technical supervision is second in the order of frequency of factors leading to low job attitudes*".

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diketahui bahwa kebijakan perusahaan, administrasi dan pengawasan menjadi bagian terpenting dalam penciptaan hubungan ketidakpuasan atas motivasi kerja karyawan di perusahaan. Kebijakan perusahaan yang kurang memperhatikan tingkat kebutuhan karyawan ataupun tidak didukung secara langsung oleh karyawan menjadi bagian yang secara tidak langsung menciptakan ketidakpuasan dalam membangun suasana kerja di perusahaan atau organisasi. Faktor ini diperkuat lagi dengan adanya sikap para manajer yang kurang akomodatif dengan keinginan karyawannya dan hanya menekankan pada tingkat pengawasan saja dengan mengabaikan apa yang diharapkan oleh kebanyakan karyawan. Herzberg (1959: 76) lebih lanjut mengatakan:

"Secara kontras yang muncul, seringkali faktor kedua (faktor pengawasan) muncul sebagai bagian pendapat yang membangun perasaan ketidaksenangan. Para karyawan menjadi tidak senang dengan pekerjaan mereka karena dia berpendapat bahwa semua itu terjadi sebagai akibat kurangnya perhatian para atasan mereka atau

kurangnya perhatian perusahaan terhadap kondisi mereka secara individual. Seringkali perasaan ini menyebabkan adanya pelemanan atas integritas diri”.

Kurangnya perhatian perusahaan atau para manajer perusahaan dan lemahnya integritas atas pengakuan diri terhadap karyawan merupakan perwujudan dari kurangnya upaya untuk pengenalan atas kondisi yang dihadapi oleh karyawan. Hal itu sebagaimana dikatakan oleh Herzberg (1959: 76) yang mengatakan:

*” One of particular note concerned the issue of recognition. First, that the simple failure to receive recognition can be source for job dissatisfaction. Second, that in many of the situations in which there has been a failure to give recognition another ingredient is the company policy and administrative practice”*

Penjelasan Herzberg tersebut memperjelas hubungan antara pentingnya pengenalan perusahaan atas situasi yang dihadapi karyawan dengan kebijakan perusahaan dan penerapan secara administratif terhadap karyawan. Jadi, faktor-faktor tersebut sebagai bagian terpenting dalam menentukan tingkat kepuasan dan ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaan dan harus menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam tataran implementasinya terhadap karyawan.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa Herzberg mengungkapkan ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam suatu perusahaan atau lembaga, yakni faktor motivator yang merupakan kondisi intrinsik yang mencakup pencapaian,

pengakuan, dan tanggung jawab. Komponen yang berhubungan dengan komponen motivasional pekerjaan sebagaimana dikatakan Herzberg (1959: 63), berikut:

”Apabila kita mempertentangkan lima faktor utama sebagaimana tertera dari sebelas yang tertera, termasuk gaji, maka kita dapat mencatat bahwa ada lima fokus pada pekerjaan itu sendiri adalah: 1) pada tindakan melakukan pekerjaan, 2) pada hubungan pekerjaan, 3) keberhasilan pekerjaan, 4) pengenalan pada pekerjaan, dan 5) pada pergerakan peningkatan pertumbuhan sikap profesionalisme. Kelima faktor tersebut berbeda dengan faktor yang berhubungan ketidakpuasan pekerjaan.

Pendapat Herzberg tersebut diperkuat oleh Vroom (1964: 127) yang mengatakan:

” Cukup menarik, kita menemukan bahwa faktor psikologis merupakan bagian yang menjadi perhatian apabila dihubungkan dengan asumsi yang berhubungan dengan pilihan jabatan, yakni para individu memilih jabatan individual pada sebagian kecil untuk basis konten kerja”

Pendapat tersebut menegaskan bahwa individu (pekerja) biasanya memiliki ketertarikan untuk jabatan yang dirasakan lebih menarik. Bahkan, Oneal (2001: 23-24) lebih tegas mengatakan, ” Sebagai tambahan, banyak individu, merasakan pekerjaan lebih dari hanya sekedar urusan mendapatkan nafkah”. Pendapat ini diperkuat lagi oleh Maslow (1965: 1) yang mengatakan:

”Kita dapat belajar dari aktualisasi diri seseorang yang memiliki sikap ideal untuk bekerja yang mungkin bukan hanya dibawah keadaan yang lebih baik. Ini meninggikan asimilasi pekerjaan mereka kepada identitas, bagi diri mereka sendiri sehingga

aktualisasi kerja menjadi bagian terpenting bagi diri mereka, sebagai bagian dari definisi individual itu sendiri”.

Penjelasan para ahli tersebut mempertegas bahwa seringkali seorang karyawan merasakan suatu kesuksesan pekerjaan karena karyawan tersebut merasa pekerjaan yang diberikan sebagai bagian dari aktualisasi identitas diri. Apabila pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginan dan kemampuannya, maka pencapaian keberhasilan akan lebih mudah untuk direalisasikan. Bahkan, menurut Herzberg (1959: 114) yang mengatakan,

” Faktor-faktor yang mendorong sikap positif untuk bekerja karena mereka merasa puas untuk mengaktualisasikan kebutuhan individu dalam pekerjaan itu. Konsep aktualisasi diri, realisasi diri, sebagai capaian terakhir yang secara jelas menjadi pemikiran banyak para teoritis. Seperti Jung, Adler, Sullivan, Rogers, dan Goldstein, yang menjelaskan capaian tertinggi seseorang untuk memenuhi keinginannya adalah kreatif, keunikan individual sesuai dengan potensi bawaan diri yang batasa realitas yang ada. Apabila ia dibelokkan dari capaian ini, maka ia akan menjadi seperti yang dikatakan Jung, ”Seekor binatang yang pincang”.

faktor-faktor tersebut menjadi penting dalam membangun motivasi individu atau karyawan dalam suatu organisasi. Faktor-faktor itu secara jelas akan berhubungan dengan tingkat kebutuhan yang diinginkan karyawan sebagai bentuk pengenalan diri, sebagai bagian dari prestasi, dan sebagai bagian dari alat untuk peningkatan kemajuan, baik bagi diri pegawai itu sendiri maupun untuk organisasi. Dengan kata lain, menurut Herzberg, (1959: 66) yang mengatakan:

”Prestasi lebih independen untuk pengenalan daripada pengenalan untuk prestasi. Sebagai tambahan, prestasi dilihat lebih sering berkesinambungan hubungan daripada pengenalan untuk prestasi dalam catatan apabila dilihat dari dua faktor jangka panjang tersebut yang dapat dipertanggungjawabkan”

Faktor *hygiene* merupakan kondisi ekstrinsik yang mencakup gaji, kondisi kerja, dan keamanan pekerjaan. Dalam pandangan Herzberg, hanya motivator yang memberikan kontribusi yang besar terhadap kepuasan dan oleh karena itu memiliki kekuatan untuk menyediakan motivasi (Ivancevich, Konopaske, and Matteson 2007: 167).

Faktor *hygiene* merupakan kebutuhan dasar para pekerja. Hal itu bertujuan untuk mencapai level tertinggi produktivitas dan pertumbuhan perusahaan. Para pekerja membutuhkan kepuasan meskipun bukan menjadi tujuan akhir untuk dipenuhi. Hal itu sesuai dengan pendapat Herzberg (1959: 132) mengatakan:

”Meskipun demikian itu bukanlah menjadi akhir dari semuanya, itu hanyalah suatu permulaan. Sebagaimana telah kita perhatikan, bahwa suatu penekanan pada hygiene sering menjadi pembawa benih permasalahan. Dengan ini seringkali fokus pada pemberian pujian sebagai imbalan yang menjadi bagian dalam konteks pekerjaan”

Pendapat Herzberg tersebut lebih lanjut dikuatkan oleh Ivancevich, *at.al.* (2007: 167) yang mengatakan:

”Tingkat kepuasan seseorang dalam melakukan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh penghargaan, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Penghargaan intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang dirasakan seseorang. Hal tersebut menyediakan perasaan puas atau

terima kasih dan seringkali perasaan bangga akan pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Sementara, penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang berasal dari luar diri seseorang”.

Herzberg (1959) mencatat adanya ketidakpuasan berhubungan dengan moral yang lemah dan semua yang berhubungan dengan konsekuensi tersebut. Seringkali hanya dengan penunjukan pada kebenaran tingkat kebutuhan yang lebih tinggi akan mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi dapat dicapai. Penghargaan ekstrinsik sebagaimana yang dijelaskan Herzberg tersebut diperkuat dengan pendapat (Ivancevich, *et al.*, 2007: 228-230) yang mengatakan:

” Jenis-jenis penghargaan ekstrinsik yang dimaksudkan adalah penghargaan finansial: gaji atau upah, tunjangan karyawan; penghargaan interpersonal: status dan pengakuan, yakni dengan memberikan individu pekerjaan yang bergengsi, dan manajer berusaha meningkatkan atau menghilangkan status yang dimiliki seseorang, promosi yakni usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diketahui faktor intrinsik dan ekstrinsik sangat mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Motivasi kerja hanya didapatkan apabila terjadinya perimbangan yang baik antara kedua hal tersebut sehingga mampu memberikan kepuasan kerja bagi seorang individu. Individu yang merasa puas dengan pekerjaan akan mampu meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, sebagaimana dijelaskan bahwa motivasi kerja

juga dipengaruhi oleh adanya penempatan orang yang tepat sesuai dengan bidang yang dikuasainya sehingga orang tersebut menjadi senang untuk menekuni pekerjaan itu. Pekerjaan yang memuaskan sebagai bentuk bahwa hasil pekerjaan tersebut baik. Demikian sebaliknya, pekerjaan yang tidak memuaskan akan berdampak pada buruknya hasil pekerjaan.

Penjelasan faktor *hygiene* dan motivator tersebut memberikan beberapa implikasi yang harus diperhatikan manajerial dalam mengelola organisasi atau perusahaan berdasarkan pemahaman motivasi kerja menurut Herzberg tersebut. Implikasi tersebut menurut Ivancevich, *et al* (2006: 151-152) adalah sebagai berikut:

1. *Tidak ada ketidakpuasan kerja, kepuasan kerja tinggi.* Seorang karyawan yang dibayar dengan baik, memiliki rasa aman dengan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan supervisor, (faktor hygiene ada = tidak ada ketidakpuasan kerja), dan diberikan tugas yang menantang, akan termotivasi. Manajer seharusnya terus memberikan tugas yang menantang dan mentransfer tanggung jawab kepada bawahan yang berkinerja tinggi. Kenaikan gaji, keamanan pekerjaan, dan pengawan yang baik harus terus berlangsung;
2. *Tidak ada ketidakpuasan kerja.* Seorang karyawan yang dibayar dengan baik, memiliki keamanan pekerjaan, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan supervisor, (faktor hygiene ada = tidak ada ketidakpuasan kerja), tetapi tidak diberikan penugasan yang menantang dan merasa sangat bosan dengan pekerjaannya, (tidak ada motivator = tidak ada kepuasan kerja), tidak akan termotivasi. Manajer seharusnya mengevaluasi deskripsi pekerjaan bawahan dan memperluaskannya dengan memberikan penugasan yang lebih menantang dan lebih menarik. Kenaikan gaji, keamanan pekerjaan, dan supervisi yang baik perlu diteruskan.
3. *Ketidakpuasan kerja tinggi, tidak ada kepuasan kerja.* Seorang karyawan yang tidak digaji dengan baik, memiliki keamanan

pekerjaan yang rendah, memiliki hubungan yang buruk dengan rekan kerja dan supervisor, (faktor hygiene tidak ada = ketidakpuasan kerja tinggi), dan tidak diberikan penugasan yang menantang dan merasa sangat bosan dengan pekerjaannya, (motivator tidak ada = tidak ada kepuasan kerja), tidak akan termotivasi. Untuk mencegah kinerja yang rendah, absen, dan perputaran karyawan, manajer seharusnya membuat perubahan drastis dengan penambahan faktor hygiene dan motivator.

Model penelitian Herzberg sebagaimana dijelaskan tersebut pada dasarnya mengasumsikan bahwa motivasi kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja bukan konsep yang unidimensional sebagaimana dikatakan Ivancevich, *at.al* (2006: 153) berikut:

"Model Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan kerja bukan konsep yang unidimensional. Penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa dua kontinum diperlukan untuk menginterpretasikan kepuasan kerja secara benar".

Sebelum Herzberg melakukan penelitian, banyak peneliti motivasi kerja sebelumnya masih memandang kepuasan kerja sebagai konsep yang unidimensional. Hal itu sebagaimana dikatakan oleh Ivancevich, *at.al* (2006: 153) yang mengatakan:

"Sebelum penelitian Herzberg, mereka yang mempeleajari motivasi memandang kepuasan kerja sebagai konsep yang unidimensional; ini berarti bahwa mereka yang menempatkan kepuasan kerja pada satu ujung dari kontinum dan ketidakpuasan kerja pada ujung lain dari kontinum yang sama. Ini berarti bahwa jika terdapat kondisi kerja yang menyebabkan kepuasan kerja. Secara serupa, jika terdapat suatu kondisi kerja yang menyebabkan ketidakpuasan kerja, menyingkirkannya akan menimbulkan ketidakpuasan kerja"

Motivasi kerja yang baik mampu meningkatkan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Pelayanan yang baik akan dapat memberikan kepuasan, bukan hanya untuk pegawai itu sendiri, tetapi juga masyarakat. Hal itu menjadi perhatian utama karena tujuan utama pelayanan birokrasi adalah mampu memberikan kepuasan atas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan agar karyawan sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak terpaksa sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan.

Motivasi kerja yang bersifat memuaskan pegawai akan berbeda pada masing-masing individu. Sangat sulit mengetahui ciri-ciri kepuasan dari masing-masing individu. Namun, cerminan dari kepuasan kerja itu dapat diketahui. Sebagaimana telah dijelaskan di muka, Herzberg *dalam* Armstrong (1994: 71) mengatakan, “ bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan”

Penjelasan tersebut memberikan pemahaman bahwa ada faktor-faktor tertentu yang mampu mendatangkan motivasi kerja yang menentukan kepuasan bagi pegawai dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut harus menjadi perhatian para manajer atau pimpinan perusahaan atau organisasi. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan, maka produktivitas organisasi akan dapat dicapai dengan baik.

Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap emosional yang dirasakan oleh masing-masing pegawai. Menurut Handoko (2001: 193) kepuasan kerja berhubungan langsung dengan emosional pegawai.

“Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”

Selaras dengan pendapat Handoko tersebut, Martoyo (2000:142) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan keadaan emosional karyawan (pegawai) dengan mengatakan:

“Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial”

Berdasarkan penjelasan kepuasan kerja seperti yang disampaikan Hani Handoko tersebut, maka diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Selain berhubungan dengan emosional karyawan (pegawai), kepuasan kerja juga berhubungan dengan sikap pegawai. Sikap pegawai atas pekerjaan yang diberikan dan situasi kerja dan kerjasama dengan orang lain menjadi faktor untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai. Pernyataan tersebut ditegaskan oleh Tiffin (1964) dalam As'ad (2003: 104) yang mengatakan,

“Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan”

Berdasarkan penjelasan tersebut kepuasan kerja ditentukan oleh pekerjaan, situasi kerja, kerjasama dengan pimpinan dan sesama karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa faktor pimpinan dan sesama karyawan, dan situasi kerja menjadi penting menciptakan motivasi kerja dan kepuasan kerja bagi pegawai. Dalam teori Herzberg disebut dengan *interpersonal relation supervision*, *interpersonal relation peers*, dan *working condition* yang ketiganya termasuk dalam *hygiene factor*.

Melalui penjelasan faktor-faktor tersebut diketahui salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah pimpinan. Ada banyak pendapat para ahli yang menyatakan bahwa aspek kepemimpinan mempengaruhi motivasi pegawai. Pemimpin memiliki kewenangan dan kekuasaan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan semua pegawai dalam melaksanakan tugas. Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi, baik swasta maupun pemerintah diperlukan untuk mendorong bawahan (staf) bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pola kepemimpinan harus menggunakan pendekatan-pendekatan yang manusiawi sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaan yang diberikan secara sukarela. Pernyataan ini selaras dengan

pendapat Pamudji (1993: 61) tentang kepemimpinan di lembaga pemerintahan yang mengatakan:

“Kepemimpinan pemerintahan dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahan atau masyarakat sedapat mungkin mempergunakan pendekatan-pendekatan manusiawi sehingga mereka tergerak dan terarah secara sukarela karena sesuai dengan harapan-harapan, keinginan-keinginan dan aspirasi serta kebutuhan mereka. Jadi, penggunaan kepemimpinan pemerintahan dapat dipandang sebagai penghalusan atau pelunakan dari sesuatu yang kedengarannya terlalu keras, seakan-akan pihak lain dianggap sebagai yang dipaksakan”

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah gaji atau insentif. Sebagai sudah dijelaskan di muka bahwa Herzberg memasukan gaji (*salary*) ke dalam faktor hygiene, yang seringkali menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai dan menyebabkan ketidakpuasan bagi pegawai. Pendapat Herzberg tersebut diperkuat oleh Ivancevich *et al.*, (2006: 228) yang menyebutkan gaji atau upah sebagai penghargaan ekstrinsik. Uang sebagai bentuk pembayaran gaji atau upah tidak selalu dapat menjadi motivator apabila tidak mempertimbangkan aspek pemberian penghargaan dan mekanisme pemberian yang tepat sebagaimana dikatakan Ivancevich *et al.*, (2006: 228) sebagai berikut:

“Uang merupakan penghargaan ekstrinsi yang utama. Telah dikatakan, “walau masyarakat umum menyetujui uang merupakan mekanisme utama untuk memberikan penghargaan dan memodifikasi perilaku dalam industri...sangat sedikit diketahui mengenai cara dan mekanisme ini bekerja. Untuk dapat benar-benar memahami bagaimana uang memodifikasi perilaku, kita

harus memahami persepsi dan preferensi orang yang diberi penghargaan. Tentu saja ini tugas sulit yang harus dilakukan secara berhasil oleh manajer. Kecuali jika karyawan dapat melihat suatu hubungan antara kinerja dan kenaikan yang diberikan, jika tidak uang tidak akan menjadi motivator yang kuat”

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dikatakan gaji merupakan salah satu faktor motivasi untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Jika kita memperhatikan secara seksama, khususnya untuk organisasi pemerintahan, gaji yang tinggi belum tentu mengubah atau mampu meningkatkan kualitas kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tidak lepas kemungkinan, gaji yang diberikan tersebut juga belum tentu memuaskan pegawai. Hal yang sama juga terjadi untuk perusahaan swasta sebagaimana dikatakan As'ad (2003: 113) berikut:

“Kenyataan lain banyak perusahaan telah memberikan gaji yang cukup tinggi, tetapi masih banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan”

Meskipun gaji atau insentif tidak selalu dapat memuaskan pegawai, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa pemberian insentif sebagai

imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan pegawai dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai atau motivasi kerja pegawai. Pemberian insentif, baik berupa uang, fasilitas pendukung diluar gaji secara langsung maupun tidak langsung dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Pernyataan yang mendukung untk itu dapat dilihat dari pendapat Winardi (2000: 34) yang mengatakan:

“Imbalan untuk tenaga kerja memiliki pengaruh penting atas prestasi kerja. Imbalan-imbalan itu bermanfaat untuk meningkatkan motivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjaan. Dalam kehidupan organisasi swasta, insentif diberikan pada umumnya dalam upaya meningkatkan produktivitas produksi organisasi”

Berdasarkan penjelasan di muka dapat disimpulkan bahwa gaji atau insentif dapat meningkatkan kepuasan bagi pegawai apabila pemberiannya secara tepat dan berdasarkan mekanisme yang tepat. Selain itu, pemberian gaji atau upah sebagai bentuk tunjangan yang diberikan oleh perusahaan atas pekerjaan yang telah diberikan seorang pegawai.

Pemberian penghargaan dalam upaya untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai bukan hanya diberikan sebagai bentuk imbalan atas pekerjaan yang telah diberikan, tetapi organisasi yang baik terus berupaya untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi dengan membuat rencana tunjangan pensiun. Selama ini, tunjangan pensiun, biaya perawatan rumah sakit, dan liburan untuk beberapa organisasi telah

dilakukan, khususnya untuk organisasi pemerintahan. Menurut Ivancevich, *at.al.*, (2006: 229) tunjangan pensiun sebagai salah satu penghargaan yang bernilai meskipun tidak berhubungan langsung dengan kinerja karyawan, sebagaimana dikatakan berikut:

“Tunjangan finansial utama karyawan di kebanyakan organisasi adalah rencana pensiun untuk kebanyakan karyawan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam rencana pensiun merupakan penghargaan yang bernilai. Tunjangan karyawan, seperti dana pensiun, perawatan rumah sakit, dan liburan, pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran”

Berdasarkan penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja tersebut, maka semakin memperjelas peran motivasi kerja pegawai terhadap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Khusus untuk organisasi pemerintahan, motivasi yang kerja yang baik akan menciptakan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik akan mampu meningkatkan produktivitas kerja yang baik pula sesuai dengan harapan organisasi dan masyarakat. Konsekuensi dari motivasi kerja yang baik tentu akan memberikan dampak bagi peningkatan kualitas pelayanan kerja yang diberikan kepada masyarakat. Pelayanan yang baik berhubungan fungsi pelayanan yang harus dijalankan oleh organisasi pemerintah sebagaimana dikatakan Rasyid (1997:11) berikut:

”Apalagi dalam sistem penyelenggaraan organisasi pemerintahan karena fungsi pelayanan yang dijalankan oleh organisasi pemerintah saat ini adalah untuk melayani masyarakat. Hal ini berarti pelayanan merupakan sesuatu yang terkait dengan peran dan fungsi pemerintah yang harus dijalankannya. Peran dan fungsinya itu dimaksudkan selain untuk melindungi juga memenuhi kebutuhan dasar masyarakat secara luas guna mewujudkan kesejahteraan rakyat”

Sebagaimana dijelaskan di muka bahwa prinsip-prinsip motivasi dalam organisasi di atas juga ikut dipengaruhi oleh peran yang dicontohkan para manajer. Kata manajer dalam organisasi pemerintah adalah pemimpin. Pimpinan organisasi karena secara tidak langsung merekalah yang mampu memberikan motivasi yang baik bagi pegawainya dalam melaksanakan tanggungjawab kerja yang diberikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan pola kerja pimpinan terhadap bawahan sangatlah erat dan saling berhubungan.

Peningkatan kualitas pelayanan yang baik dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung ditentukan oleh motivasi kerja yang mampu ditunjukkan para pimpinan kepada pegawainya, khususnya berhubungan dengan promosi kerja pegawai, perhatian akan insentif pegawai, pujian sebagai bentuk perhatian, dan pelibatan terhadap pekerjaan tertentu, serta penugasan sebagai bentuk pengakuan dan status. Secara tidak langsung pimpinan menjadi pendongkrak untuk peningkatan motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Semakin tinggi motivasi yang ditunjukkan pimpinan

diharapkan akan mampu menciptakan motivasi kerja yang tinggi, sebaliknya semakin rendah motivasi yang ditunjukkan pimpinan rendah akan menghasilkan motivasi kerja yang rendah pula. Tentu saja akan berdampak bagi hasil kerja organisasi. Hasil kerja yang rendah sebagai indikator melemahnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal itu sebagaimana dikatakan Mangkunegara (2001: 67) berikut:

"Dalam kaitan dengan peningkatan kinerja organisasi, maka peran motivasi kerja akan mampu menciptakan kinerja yang baik, baik secara kualitas maupun kuantitas yang mampu dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Berdasarkan penjelasan para ahli tentang motivasi kerja, khususnya Teori Dua Faktor Herzberg, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai ditentukan oleh dua faktor, yaitu motivator yang merupakan faktor motivasi kerja yang menentukan kepuasan kerja pegawai dan faktor *hygiene* yang merupakan faktor motivasi kerja yang menentukan ketidakpuasan kerja pegawai.

Penjelasan motivasi kerja pegawai di atas semakin memperkuat dugaan bahwa motivasi kerja pegawai memiliki peran yang signifikan dalam organisasi. Oleh karena itu, harus dilakukan suatu pengukuran yang pasti untuk menilai baik dan buruknya pelayanan yang diberikan organisasi, khususnya organisasi pemerintah. Penjelasan di muka juga

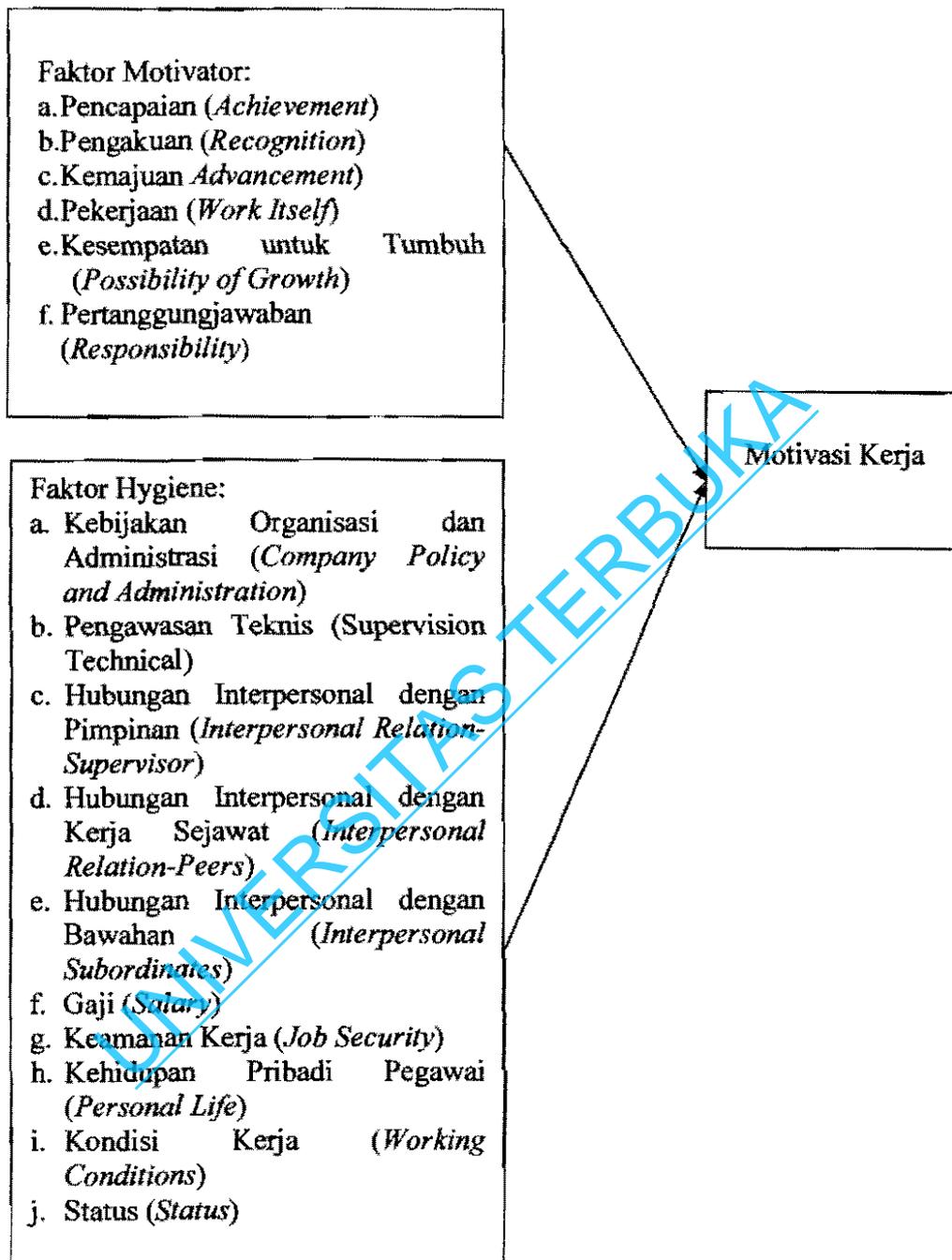
secara langsung menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai yang baik sebagai perwujudan adanya kepuasan pegawai dengan apa yang telah diberikan kepadanya. Sebaliknya, motivasi kerja yang kurang baik sebagai perwujudan adanya ketidakpuasan pegawai dengan apa yang telah dirasakannya dan diberikan oleh organisasi kepadanya.

## B. Kerangka Berpikir

Penjelasan motivasi kerja pegawai menurut para ahli pada bagian kajian teori memberikan pemahaman bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan dan ketidakpuasan pegawai atas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Frederick Herzberg membagikan dua faktor yang menentukan motivasi kerja pegawai tersebut, yakni faktor motivator dan faktor *hygiene* yang disebut teori dua faktor.

Teori dua faktor Herzberg menyatakan motivasi kerja pegawai ditentukan oleh faktor motivator yang merupakan motivasi pegawai yang menentukan tingkat kepuasan pegawai terdiri dari; pencapaian, pengakuan, kemajuan, pekerjaan dan kesempatan untuk tumbuh; dan faktor *hygiene* yang merupakan faktor motivasi kerja pegawai yang menentukan ketidakpuasan pegawai terdiri; kebijakan organisasi dan administrasi, pengawasan teknis, hubungan interpersonal atasan, rekan kerja, dan bawahan, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi pegawai, kondisi kerja dan status, maka dapat dijelaskan alur kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian



### C. Definisi Operasional

- 1) Motivasi kerja adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan untuk mencapai sasaran yang diinginkan yang penetapannya diukur dengan kuisisioner/angket.
- 2) Faktor motivator adalah faktor motivasi yang menentukan kepuasan kerja pegawai dan berhubungan dengan konten pekerjaan yang terdiri dari; pencapaian (*Achievement*), pengakuan (*Recognition*), Kemajuan (*Advancement*), pekerjaan (*Work Itself*), kesempatan untuk tumbuh (*Possibility of Growth*), dan pertanggungjawaban (*Responsibility*) yang penetapannya diukur dengan kuisisioner/angket.
- 3) Faktor *hygiene* adalah faktor motivasi yang menentukan ketidakpuasan kerja pegawai dan berhubungan dengan konteks pekerjaan yang terdiri dari; kebijakan organisasi dan administrasi (*Company Policy and Administration*), pengawasan teknis (*Supervision Technical*), hubungan interpersonal dengan pimpinan (*Interpersonal Relation-Supervisor*), hubungan interpersonal dengan kerja sejawat (*Interpersonal Relation-Peers*), hubungan interpersonal dengan bawahan (*Interpersonal Subordinates*), gaji (*Salary*), keamanan kerja (*Job Security*), kehidupan pribadi pegawai (*Personal Life*), kondisi kerja (*Working Conditions*), status (*Status*)

Berdasarkan uraian di atas, maka operasionalisasi variabel secara keseluruhan dapat dilihat melalui Tabel 2.1. berikut:

Tabel 2.1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	2	3	4
A	Faktor Motivator	a. Pencapaian ( <i>Achievement</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jabatan sekarang sesuai harapan</li> <li>2. Pegawai selalu dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi</li> <li>3. Untuk mencapai tujuan lebih senang bekerjasama</li> <li>4. Pegawai senang bekerjasama dalam mencapai keinginan</li> </ol>
		b. Pengakuan ( <i>Recognition</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promosi jabatan berdasarkan kemampuan sebagai pengakuan</li> <li>2. Pemberian penghargaan atas pekerjaan sebagai pengakuan</li> <li>3. Pendelegasikan pekerjaan dari pimpinan kepada pegawai sebagai pengakuan</li> <li>4. Pemberian sanksi sebagai bentuk pengakuan</li> </ol>
		c. Kemajuan ( <i>Advancement</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pegawai selalu diminta pendapat demi kemajuan bersama</li> <li>2. Pegawai diberi kesempatan yang sama meningkatkan kemajuan diri</li> <li>3. Penguasaan teknologi bagi pegawai demi kemajuan Pimpinan memfokuskan diri untuk pengembangan kemajuan pegawai</li> </ol>
		d. Pekerjaan ( <i>Work Itself</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan yang diberikan kepada pegawai sesuai kemampuan</li> <li>2. Pemberian pekerjaan sebagai bentuk peningkatan kemampuan diri</li> <li>3. Pegawai selalu tepat waktu menyelesaikan pekerjaan</li> </ol>

No	Variabel	Dimensi	Indikator
			<p>yang diberikan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Pemberian posisi kerja berdasarkan keputusan bersama</li> <li>5. Pegawai mendapatkan manfaat dalam setiap pekerjaannya</li> </ol>
		e. Kesempatan untuk Tumbuh ( <i>Possibility of Growth</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pimpinan memberi kesempatan untuk meningkatkan prestasi diri</li> <li>2. Semua pegawai diberi kesempatan pengembangan diri</li> <li>3. Pemberian kewenangan kerja untuk pengembangan diri pegawai</li> <li>4. Keputusan pimpinan untuk pengembangan karir pegawai didukung pegawai</li> </ol>
		f. Pertanggungjawaban ( <i>Responsibility</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelesaian pekerjaan tepat waktu sebagai bentuk tanggung jawab</li> <li>2. Patuh dengan keputusan organisasi sebagai bentuk tanggung jawab</li> <li>3. Pekerjaan di luar kedinasan tetap dikerjakan dengan baik sebagai tanggung jawab diri</li> <li>4. Pulang kerja setelah semua pekerjaan selesai</li> </ol>
B	Faktor <i>Hygiene</i>	a. Kebijakan Organisasi dan Administrasi ( <i>Company Policy and Administration</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan kebijakan untuk mengembangkan diri</li> <li>2. Pelibatan pegawai dalam penetapan kebijakan</li> <li>3. Kebijakan mendapat dukungan pegawai</li> <li>4. Kebijakan kurang memperhatikan keinginan pegawai</li> </ol>

No	Variabel	Dimensi	Indikator
		b. Pengawasan Teknis ( <i>Supervision Technical</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengawasan yang dilakukan tidak memenuhi asas keadilan</li> <li>2. Pengawasan kurang konsisten dengan peraturan</li> <li>3. Pengawasan kurang tegas bagi yang melakukan kesalahan</li> <li>4. Pengawasan kurang mempertimbangkan prestasi pegawai</li> </ol>
		c. Hubungan Interpersonal dengan Pimpinan ( <i>Interpersonal Relation-Supervisor</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pegawai kurang menghargai keputusan yang pimpinan</li> <li>2. Pimpinan kurang melibatkan pegawai dalam pengembangan organisasi</li> <li>3. Pegawai kurang diberikan kepercayaan dalam pendelegasian pekerjaan oleh pimpinan</li> <li>4. Banyak pegawai tidak menyelesaikan tugas dari pimpinan</li> </ol>
		d. Hubungan Interpersonal dengan Kerja Sejawat ( <i>Interpersonal Relation-Peers</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan sesama pegawai hanya bersifat kedinasan</li> <li>2. Pegawai kurang menghargai keputusan bersama rekan kerja</li> <li>3. Pegawai kurang berkomunikasi dengan rekan kerja dalam menjalankan tugas</li> <li>4. Pegawai sering bekerja sendiri dalam bekerja daripada sesama rekan kerja</li> </ol>

No	Variabel	Dimensi	Indikator
		e. Hubungan Interpersonal dengan Bawahan ( <i>Interpersonal Subordinates</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan dengan bawahan hanya bersifat searah dan kedinasan</li> <li>2. Hubungan dengan bawahan atas suka dan tidak suka</li> <li>3. Hubungan dengan bawahan tidak dilibatkan dalam penentuan tujuan organisasi</li> <li>4. Bawahan yang telah berprestasi kurang dihargai</li> </ol>
		f. Gaji ( <i>Salary</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji yang diberikan kurang memadai dilihat dari beban kerja</li> <li>2. Pemberian gaji tidak disertai penempatan posisi kerja yang baik</li> <li>3. Pegawai berprestasi tidak diberi insentif</li> <li>4. Kebijakan atas gaji/insentif kurang diperhatikan</li> </ol>
		g. Keamanan Kerja ( <i>Job Security</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaminan keamanan pegawai kurang diperhatikan</li> <li>2. Peningkatan biaya keamanan harus ditingkatkan</li> <li>3. Keselamatan kerja tidak diperhatikan</li> <li>4. Penambahan jam kerja tidak disertai jaminan keamanan</li> </ol>
		h. Kehidupan Pribadi Pegawai ( <i>Personal Life</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian tugas mengabaikan kehidupan pribadi pegawai</li> <li>2. Beban kerja kurang memperhatikan kehidupan pegawai</li> <li>3. Penyelesaian kerja yang baik tidak memperhatikan pribadi pegawai</li> <li>Perhatian organisasi kurang dalam penyelesaian masalah pribadi pegawai</li> </ol>

No	Variabel	Dimensi	Indikator
		i. Kondisi Kerja ( <i>Working Conditions</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sarana kantor kurang mendukung kondisi kerja</li> <li>2. Pemberian kerja berdasarkan kedekatan emosional merusak kondisi kerja</li> <li>3. Kurangnya kepercayaan pimpinan kepada pegawai penyebab kondisi kerja tidak baik</li> <li>4. Keputusan pimpinan tidak konsisten mengganggu kondisi kerja pegawai</li> </ol>
		j. Status ( <i>Status</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendelagasin kerja tidak memandang status pegawai</li> <li>2. Status pegawai tetap tidak menjamin perbaikan status</li> <li>3. Status pegawai yang memiliki kedekatan pribadi dengan pimpinan lebih diperhatikan</li> <li>4. Peran kerja kurang meskipun status ditingkatkan</li> </ol>
C	Motivasi Kerja	Peningkatan Motivasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja meningkat jika pegawai dilibatkan dalam pencapaian keinginan bersama</li> <li>2. Organisasi harus melibatkan pegawai untuk kemajuan bersama</li> <li>3. Promosi jabatan beradarkan kemampuan pegawai sebagai bentuk pengakuan</li> <li>4. Pemberian tanggung jawab kerja berdasarkan kemampuan</li> <li>5. Pemberian hukuman dan penghargaan bersifat sama</li> <li>6. Semua pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan kemajuan organisasi</li> </ol>

No	Variabel	Dimensi	Indikator
			<p>7. Semua pegawai dilibatkan dalam perencanaan kebijakan organisasi</p> <p>8. Pengawasan teknis diberlakukan sama berdasarkan tanggung jawab yang diberikan</p> <p>9. Pegawai diberi kesempatan yang sama dalam membangun hubungan dengan pimpinan</p> <p>10. Semua pegawai diberi kesempatan sama dalam melaksanakan tugas kedinasan dan bukan kedinasan</p> <p>11. Pimpinan selalu mengkomunikasikan dengan bawahan dalam penetapan keputusan bersama</p> <p>12. Pemberian gaji yang disertai penempatan pegawai berdasarkan kemampuan lebih disukai pegawai</p> <p>13. Jaminan keamanan yang baik bagi pegawai meningkatkan semangat kerja pegawai</p> <p>14. Organisasi harus memperhatikan kehidupan pribadi pegawai demi kemajuan organisasi</p> <p>15. Sarana yang baik dapat meningkatkan kondisi kerja pegawai Pemberian kerja yang sama bagi pegawai dapat meningkatkan status pegawai</p>

#### D. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah:

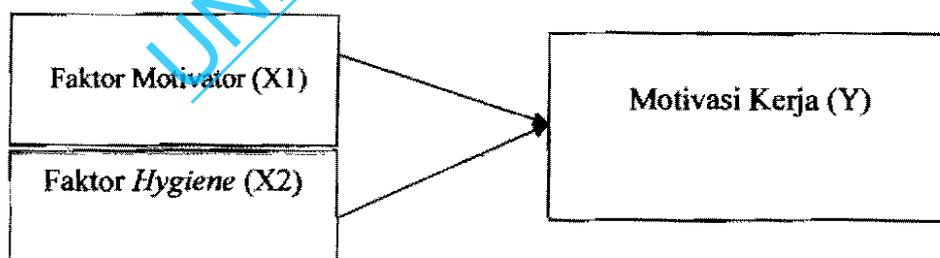
1. Semakin kuat hubungan motivator dan masing-masing dimensi dalam motivator seperti; pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan (*work itself*), kesempatan untuk tumbuh (*possibility of growth*), dan pertanggungjawaban (*responsibility*); terhadap motivasi kerja pegawai, maka semakin puas pegawai atas pekerjaannya.
2. Semakin kuat hubungan faktor *hygiene* dan masing-masing dimensi dalam faktor hygiene seperti; kebijakan organisasi dan administrasi (*company policy and administration*), pengawasan teknis (*supervision technical*), hubungan interpersonal dengan pimpinan (*interpersonal relation supervisor*), hubungan interpersonal dengan kerja sejawat (*interpersonal relation peers*), hubungan interpersonal dengan bawahan (*interpersonal subordinates*), gaji (*salary*), keamanan kerja (*job security*), kehidupan pribadi pegawai (*personal life*), kondisi kerja (*working conditions*), status (*status*), terhadap motivasi kerja pegawai, maka semakin tidak puas pegawai atas pekerjaannya.

### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan desain yang bersifat analitik kuantitatif. Desain analitik kuantitatif ini untuk menguji sejauhmana variabel bebas (*independent variable*) mempengaruhi variabel tidak bebas (*dependent variable*). Variabel independen penelitian ini adalah faktor motivator dan faktor hygiene, sedangkan variabel dependen adalah motivasi kerja. Selain itu, pemakaian desain analitik kuantitatif digunakan berdasarkan kajian teoritik dan sebagai bentuk pengujian atas hipotesis yang diperoleh melalui data empirik yang ada. Dengan demikian maka dapat dijelaskan bahwa variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Hubungan Antarvariabel

Berdasarkan Gambar 3.1 di atas, diketahui adanya hubungan antara faktor motivator terhadap motivasi kerja pegawai dan adanya hubungan antara faktor

hygiene terhadap motivasi kerja pegawai. Setelah memahami hubungan masing-masing variabel tersebut, maka langkah selanjutnya adalah untuk mengetahui hasil uji hipotesis mengenai motivasi kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Bangka Belitung dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variable-variabel penelitian, yakni hubungan antara variabel motivator (X1) dan variabel faktor *hygiene* (X2) terhadap motivasi kerja (Y). Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan secara statistik, yakni:

Ha:  $r_{xy} \neq 0$  motivator mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi. Ha:  $r_{xy} = 0$  motivator tidak mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0,05 \leq \text{sig}]$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0,05 \geq \text{sig}]$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya signifikan.

Ha:  $r_{xy} \neq 0$  faktor *hygiene* mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi dan jika Ha:  $r_{xy} = 0$  faktor *hygiene* tidak mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0,05 \leq \text{sig}]$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0,05 \geq \text{sig}]$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya signifikan

## B. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 97 orang dari seluruh pegawai tetap di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Sampel penelitian harus mencerminkan kondisi sesungguhnya dari jumlah populasi yang ada. Apabila jumlah subyek penelitian kurang dari 100, maka semuanya diambil sehingga penelitian ini sekaligus menjadi penelitian populasi. Dengan demikian jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 97 orang.

## C. Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan instrumen dalam bentuk angket (kuisisioner). Sedangkan format jawaban akan menggunakan skala Likert (Nasir, 1997: 397) yang menggunakan alternatif jawaban yang masing-masing telah diberi jumlah nilai (skor) sebagai data ordinal sebagai berikut:

Tabel 3.1. Fornat Jawaban Skala Likert

Nilai	Skor	Alternatif Jawaban
5	Tinggi Sekali	Sangat Setuju
4	Tinggi	Setuju
3	Sedang	Ragu-Ragu
2	Rendah	Tidak Setuju
1	Rendah Sekali	Sangat Tidak Setuju

Selanjutnya untuk menentukan jawaban responden dalam kategori tinggi sekali, tinggi, sedang, rendah, rendah sekali dicari dengan cara membagikan total skor jawaban yang diperoleh dari setiap jawaban responden untuk masing-masing

variabel atau dimensi. Nilai-nilai tersebut ditransformasi dari data ordinal ke data interval dengan menggunakan *method of successive interval* (Hasil Olah Data dapat dilihat pada Lampiran 6).

Adapun langkah yang dilakukan adalah: 1) mengambil data ordinal hasil kuisisioner, 2) setiap pertanyaan dihitung proporsi jawaban untuk setiap kategori jawaban dan dihitung proporsi kumulatifnya, 3) menghitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan tabel normal, 4) menghitung nilai densitas untuk setiap proporsi kumulatif dengan memasukkan nilai Z pada rumus distribusi normal, 5) menghitung nilai skala dengan rumus *method successive interval*:

$$\text{Means of interval} = \frac{\text{density at lower limit} - \text{density at upper limit}}{\text{area at below density upper limit} - \text{area at below lower limit}}$$

6) menentukan nilai transformasi (nilai untuk skala interval) dengan menggunakan rumus:

$$\text{Nilai transformasi} = \text{nilai skala} - |\text{nilai skala minimal}| + 1.$$

Adanya penentuan nilai transformasi tersebut menentukan nilai rata-rata penentuan tingkat motivasi kerja pegawai dengan kategori sebagai berikut.

Tabel 3.2. Kategori Jawaban Responden

Nilai	Kategori Motivasi
1,00 - 1,60	Sangat Rendah
1,61 - 2,50	Rendah
2,51 - 3,00	Sedang
3,01 - 4,50	Tinggi
4,51 - 5,00	Tinggi Sekali

## 1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

### a. Uji Validitas

Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, maka kesanggupan responden dalam menjawab pertanyaan sangat penting dalam penelitian ini. Untuk mendapatkan suatu hasil penelitian yang dapat dipercaya sangat ditentukan oleh alat pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

Uji validitas bertujuan untuk mengukur kualitas instrumen yang akan digunakan dan menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen serta seberapa baik suatu konsep dapat didefinisikan oleh suatu ukuran. Instrumen dikatakan valid jika instrumen sudah mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data yang diteliti secara tepat. Pengujian dilakukan dengan menggunakan nilai korelasi product moment dengan rumus Korelasi Product Moment sebagai berikut:

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

Keterangan:

- rx<sub>y</sub> = Koefisien korelasi antara X dan Y
- X = Skor butir
- Y = Skor Total
- N = Jumlah Subyek

Dalam analisis ini diperoleh hasil perhitungan validitas instrumen penelitian yang diujikan pada 72 responden diperoleh nilai  $r > 0.232$ , nilai  $r$  hitung semua berada di atas nilai 0.232, maka tidak didapat adanya instrumen yang tidak valid. Hasil pengolahan data melalui hasil uji validitas semuanya terbukti kevalidannya karena semua data adalah valid. Artinya semua data yang digunakan dalam penelitian ini sudah sah untuk dilanjutkan dan diolah sebagai data penelitian. Hasil nilai uji validitas dapat dilihat pada Lampiran 3.

#### b. Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen itu sudah baik (Suharsimi Arikunto, 2002: 154). Dalam penelitian ini uji reliabilitas diperoleh dengan cara menganalisis data dari satu kali pengujian. Uji reliabilitas dilakukan dengan rumus Alpha, sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_t^2} \right)$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 15,0 diketahui besarnya nilai reliabilitas yang dilihat dari nilai korelasi *Gutman Split Half Coeficient* = ,954. Korelasi berada pada kategori sangat kuat, dengan N sebesar 72 bila dibandingkan dengan  $r$  table (0.232) maka  $r$  hitung

lebih besar dari r table sebagaimana dapat dilihat pada Lampiran 3. Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, maka diketahui bahwa seluruh angket atau kuisioner yang telah dijawab oleh responden tersebut reliable dan layak digunakan untuk penelitian.

Tabel 3.3 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,974
		N of Items	41(a)
	Part 2	Value	,971
		N of Items	40(b)
	Total N of Items		81
Correlation Between Forms			,918
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,957
	Unequal Length		,957
Guttman Split-Half C, efficient			,954

Sumber: hasil olah data

Untuk menentukan tingkat realibilitas suatu alat ukur penelitian dapat dilihat dari pedoman untuk menginterpretasikan koefisien korelasi (Soegiyono: 149). Koefisien korelasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Sangat kuat :  $0,80 < r < 1,00$
- b. Kuat :  $0,79 < r < 0,60$
- c. Sedang :  $0,59 < r < 0,40$
- d. Rendah :  $0,39 < r < 0,20$
- e. Sangat rendah :  $0,19 < r < 0,00$

Pengujian realibilitas data sebagaimana telah dijelaskan di muka dengan menggunakan program SPSS for Windows realease 15.0. Dalam

penelitian ini untuk besaran koefisien berkisar dari nol sampai satu. Semakin besar nilai keandalan, maka semakin tinggi keandalan alat ukur yang digunakan. Tujuan penghitungan koefisien keandalan adalah untuk mengetahui tingkat kekonsistenan jawaban yang diberikan responden. Nilai yang mendekati nol menunjukkan tingkat kekonsistenan rendah, sedangkan nilai yang mendekati satu menunjukkan tingkat kekonsistenan tinggi sebagaimana dapat dilihat pada Bab IV.

## 2. Uji Asumsi Klasik Data

### a. Uji Normalitas Data

Salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam analisis regresi adalah data dan model regresi berdistribusi normal. Kenormalan data dapat dilihat dari uji normalitas Kolmogorov-Smirnov dari masing-masing variabel (Santoso 1999:311). Data dianalisis dengan bantuan komputer program SPSS versi 15.0 Dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas. Jika probabilitas  $> 0,05$  maka data penelitian berdistribusi normal, sedangkan untuk normal P-P plot apabila titik-titik berada dekat dengan garis diagonal maka model regresi berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa data sebanyak 72 nilai Z Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed)  $,052 > 0,05$  level of significant. Jadi hipotesis nol diterima ( $H_0$ ) diterima

dan hipotesis alternative ( $H_a$ ) ditolak. Berarti data residual berdistribusi normal.

Tabel 3. 4 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

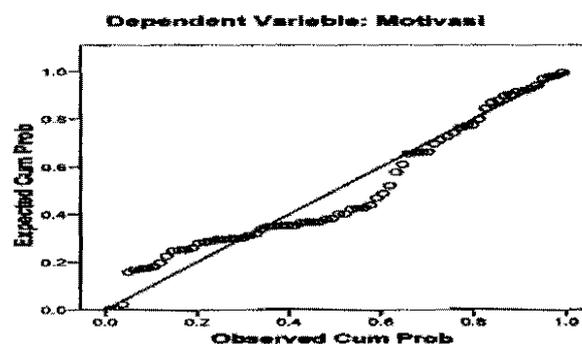
		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,27782981
Most Extreme Differences	Absolute	,159
	Positive	,159
	Negative	-,096
Kolmogorov-Smirnov Z		1,351
Asymp. Sig. (2-tailed)		,052

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Di samping menggunakan uji Kolmogorov Smirnov analisis kenormalan data ini juga didukung dari Plot of Regression Standardized Residual. Apabila grafik yang diperoleh dari output SPSS ternyata titik-titik mendekati garis diagonal, dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi normal. Lebih jelasnya hasil uji normalitas data dapat dilihat pada Gambar 3.2. berikut.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 3.2 P-P Plot pengujian normalitas model regresi

Terlihat dari grafik di atas, titik-titik mendekati garis diagonal yang berarti bahwa model regresi berdistribusi normal. Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat normal dan dapat diteruskan sebagai bahan penelitian.

#### b. Uji Multikoleniaritas

Uji multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen variabel). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas, karena jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut tidak orthogonal atau terjadi kemiripan. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikoleniaritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya variance inflation factor (VIF). Hasil pengujian melalui variance inflation factor (VIF) pada hasil output SPSS table coefficient, masing-masing variabel independen memiliki nilai tidak kurang dari 10 atau nilai toleransi tidak kurang dari 0,1. Maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi permasalahan terkait multikoleniaritas.

Tabel 3.5 Tabel Koefisiensi (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,621	,694		2,338	,022		
	Motivator	,521	,198	,345	2,634	,010	,697	1,434
	Hygiene	,120	,140	,112	,858	,394	,687	1,434

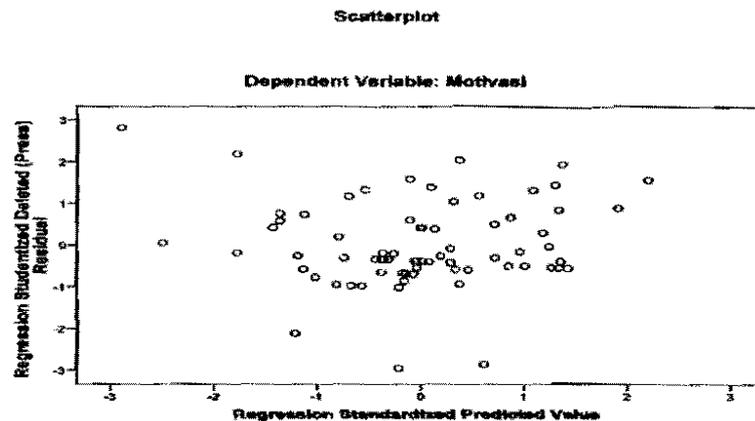
a. Dependent Variable: Motivasi

Berdasarkan Tabel 3.5 koefisiens (a) di atas, maka diketahui nilai VIF untuk variabel motivator sebesar 1,434 dan variabel hygiene sebesar 1,434 yang berarti tidak adanya korelasi antarvariabel bebas karena angka VIF dibawah 10. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tidak adanya multikoleniaritas antarvariabel dan data penelitian dapat dilanjutkan.

#### c. Uji Heterokedasitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas, secara grafis dapat dilihat dari multivariate standardized Scatterplot.

Dasar pengambilannya apabila sebaran nilai residual terstandar tidak membentuk pola tertentu namun tampak random dapat dikatakan bahwa model regresi bersifat homogen atau tidak mengandung heteroskedastisitas. Hasil uji heterokdisitas dalam penelitian ini dapat dilihat dalam gambar 3.3 berikut.



Gambar 3.3 Hasil Uji Heterokdisitas Data

Melihat Gambar 3.3 Hasil Uji Heterokdisitas Data di atas dapat diketahui bahwa persepsi responden tidak membentuk pola tertentu atau terkonsentrasi pada satu titik saja, tetapi bersifat menyebar. Dengan demikian, semua jawaban yang diberikan responden melalui penelitian ini berdasarkan atas penilaian atau persepsi masing-masing responden dan hasil ini memperlihatkan hasil jawaban responden layak untuk diolah sebagai hasil penelitian.

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik:

1. Angket, yakni dengan cara menyebarkan angket yang berisi daftar pernyataan yang bersifat tertutup yang telah disediakan alternatif jawabannya. Alternatif jawaban tersebut adalah: Sangat Setuju, Setuju, Ragu-Ragu, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju. Sebagaimana telah dijelaskan bahwa setiap variabel terdiri dari dimensi yang telah diajukan dalam bentuk pernyataan kepada responden. Pernyataan dalam bentuk kuisioner tersebut diajukan kepada responden untuk mengetahui persepsi responden yang telah diformulasikan dalam bentuk skala

Likert, yakni : (1) Sangat Tidak Setuju (SST), (2) Tidak Setuju (TS), (3) Ragu-Ragu (R), (4) Setuju (S), (5) Sangat Setuju (SS). Penetapan kategori di atas berdasarkan asumsi bahwa persepsi responden yang sangat sesuai memberikan efek bagi peningkatan motivasi kerja atas apa yang telah masing-masing pegawai rasakan selama bekerja, sedangkan efek tidak termotivasi menjelaskan tentang efek yang kurang baik dirasakan selama masing-masing pegawai bekerja di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Penyebaran angket dilakukan selama dua minggu dengan tujuan untuk memberikan kesempatan kepada responden memberikan jawaban yang sesuai dengan pilihan masing-masing. Setelah itu, semua jawaban responden dikumpulkan kembali. Jawaban responden kemudian diolah lebih lanjut untuk mengetahui total secara keseluruhan atas jawaban responden. Hasil pengolahan data dapat dilihat dalam pembahasan Bab IV.

2. Wawancara, yakni dilakukan setelah diketahui hasil pengolahan data melalui survei dengan cara penyebaran angket (kuisisioner). Wawancara langsung untuk meminta penjelasan lebih lanjut kepada penentu kebijakan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung apabila hasil survei belum maksimal dan berkenaan dengan maksud yang diinginkan dan pengisian atas jawaban berdasarkan pernyataan.
3. Telaah dokumen, yakni dilakukan dengan cara mempelajari berbagai referensi, literatur, jurnal dan buku-buku yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian ini.

### E. Metode Analisis Data

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini akan menggunakan metode regresi berganda. Pengujian regresi berganda dengan tujuan untuk mengetahui sejauhmana hubungan antarvariabel dalam penelitian tersebut saling mempengaruhi. Rumus yang akan digunakan dalam pengujian hipotesis regresi berganda tersebut adalah sebagai berikut:

$$y = a + b^1 x^1 + b^2 x^2 + e$$

Keterangan:

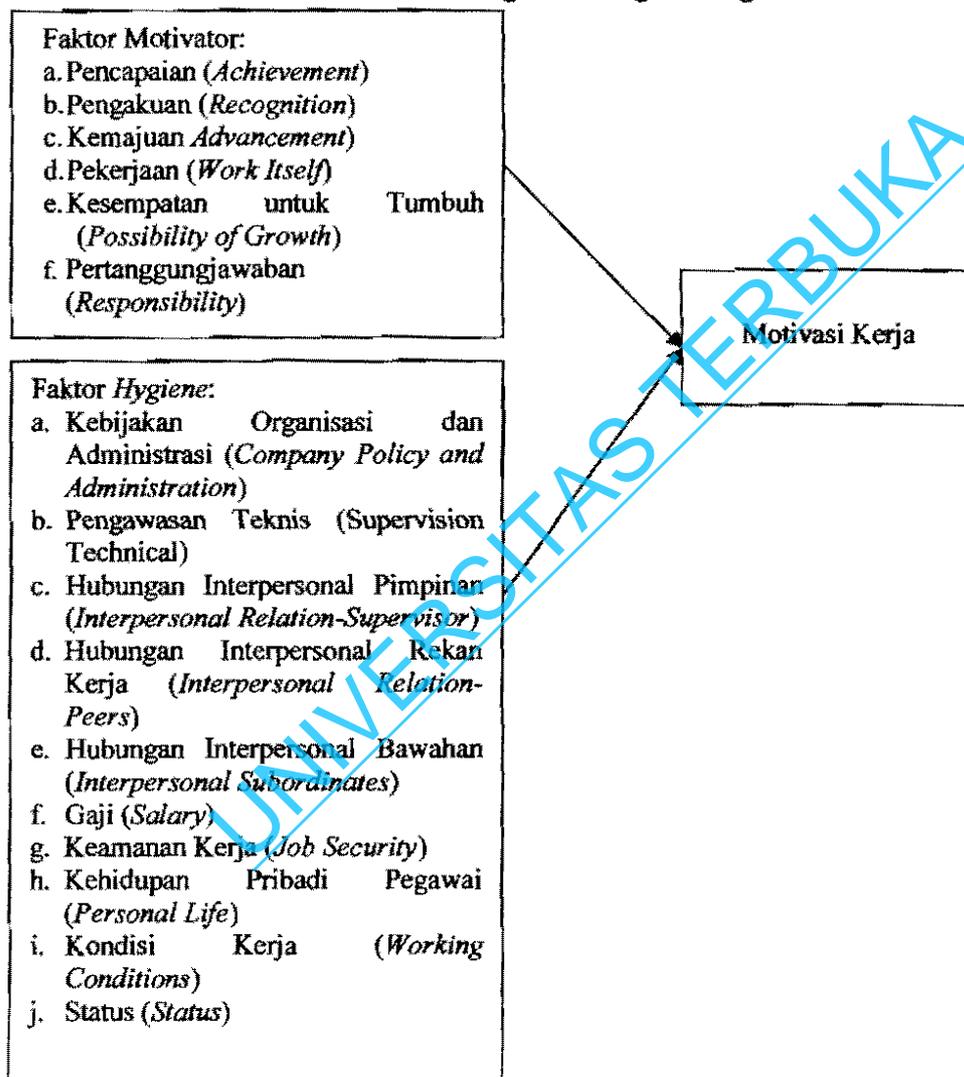
y	= motivasi kerja
a	= konstanta
b <sup>1</sup> dan b <sup>2</sup>	= koefisien regresi
x <sup>1</sup>	= faktor motivator
x <sup>2</sup>	= faktor <i>hygiene</i>
e	= error

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diketahui bagaimana korelasi dan regresi antara dua atau lebih variabel yang diperkirakan memiliki hubungan secara teoritis. Selain itu, tujuan dilakukan analisis regresi berganda adalah untuk mencari bukti terdapat tidaknya hubungan antarvariabel. Apabila ditemukan terdapat hubungan antarvariabel, maka langkah selanjutnya adalah melihat hubungan keeratan antarvariabel tersebut serta untuk memperoleh kejelasan dan kepastian apakah hubungan antarvariabel tersebut signifikan/memuaskan dan tidak signifikan/tidak memuaskan.

Sesuai dengan struktur kuisioner/angket yang telah dibuat dalam penelitian ini, harus dijelaskan bahwa variabel yang diobservasi adalah variabel keseluruhan

variabel yang telah dijelaskan dalam teori, yakni variabel yang terbagi dalam dimensi faktor motivator, faktor hygiene dan motivasi kerja dengan hubungan sebagai berikut;

Gambar 3.4. Hubungan Masing-Masing Dimensi



Berdasarkan gambar tersebut, diketahui bahwa setiap variabel memiliki sub variabel atau dimensi. Variabel motivator memiliki dimensi; pencapaian

(*Achievement*), pengakuan (*Recognition*), Kemajuan (*Advancement*), pekerjaan (*Work Itself*), kesempatan untuk tumbuh (*Possibility of Growth*), dan pertanggungjawaban (*Responsibility*). Sedang variabel faktor *hygiene* memiliki dimensi; kebijakan organisasi dan administrasi (*Company Policy and Administration*), pengawasan teknis (*Supervision Technical*), hubungan interpersonal dengan pimpinan (*Interpersonal Relation-Supervisor*), hubungan interpersonal dengan kerja sejawat (*Interpersonal Relation-Peers*), hubungan interpersonal dengan bawahan (*Interpersonal Subordinates*), gaji (*Salary*), keamanan kerja (*Job Security*), kehidupan pribadi pegawai (*Personal Life*), kondisi kerja (*Working Conditions*), status (*Status*).

Penetapan kategori di atas berdasarkan asumsi bahwa persepsi responden yang sangat sesuai memberikan efek motivasi kerja tinggi yang menentukan kepuasan dan ketidakpuasan atas apa yang dirasakan pegawai selama bekerja di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan demikian, diketahui tingkat signifikansi hubungan masing-masing variabel atau dimensi tersebut.

## BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Tempat Penelitian

#### 1. Letak Geografis

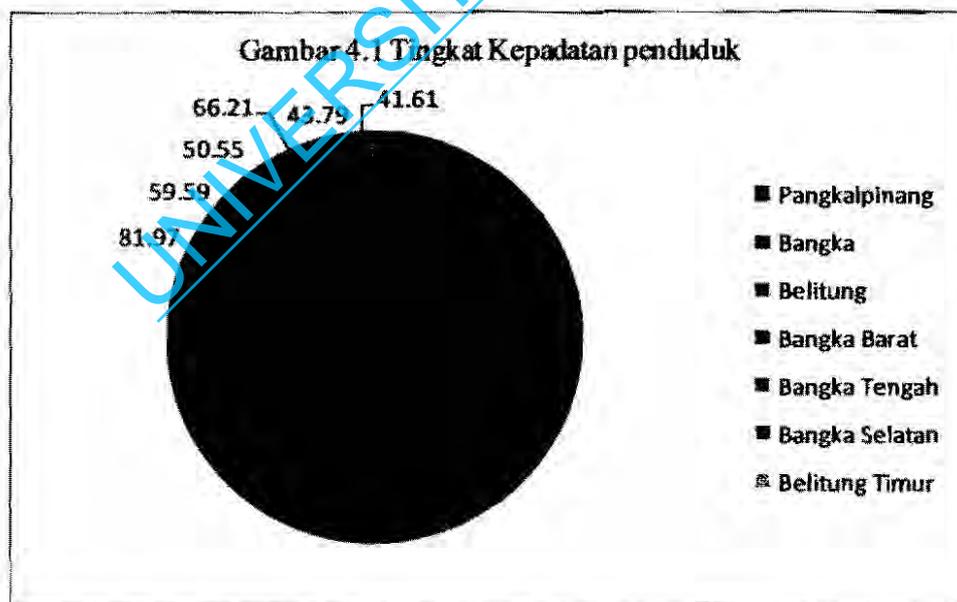
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2000, terdiri dari enam (6) Kabupaten, yakni; Kabupaten Bangka, Kabupaten Bangka Barat, Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Selatan, Kabupaten Belitung dan Kabupaten Belitung Timur, dan satu (1) Kota, yakni Kota Pangkalpinang. Secara geografis, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terletak pada 104°50' sampai 109°30' Bujur Timur dan 0°50' sampai 04°10' Lintang Selatan dan memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah Barat dengan Daratan Timur Sumatera Selatan
- Sebelah Timur dengan Selat Karimata
- Sebelah Utara dengan Selat Natuna
- Sebelah Selatan dengan laut Jawa

Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdiri dari wilayah daratan dan lautan dengan luas seluruhnya 81.724,54 Km<sup>2</sup>. Luas wilayah daratan adalah 16.429,64 Km<sup>2</sup> atau 20, 10 % dari luas keseluruhan, sedangkan luas wilayah lautan lebih kurang 65.301,00 Km<sup>2</sup> atau 79, 90% dari total wilayah seluruhnya. Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terdiri atas dua pulau besar, yakni pulau Bangka dan pulau Belitung serta pulau-pulau kecil lainnya.

## 2. Keadaan Penduduk

Jumlah penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan pemutakhiran data tahun 2009 adalah sebanyak 1.084.523 jiwa. Laju pertumbuhan penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki kontribusi yang cukup berarti dalam penambahan penduduk secara nasional. Jumlah penduduk tersebut secara umum terdiri atas laki-laki sebanyak 80.146 jiwa dan perempuan 80.088 jiwa. Tingkat kepadatan penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung rata-rata 66 jiwa/Km<sup>2</sup> dari jumlah keseluruhan penduduk 1.084.523 jiwa dibandingkan dengan luas wilayah. Adapun tingkat kepadatan penduduk pada masing-masing kabupaten/kota di Bangka Belitung dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.



### 3. Sarana Kesehatan Masyarakat

Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mendirikan sarana kesehatan untuk mendukung peningkatan pelayanan kesehatan masyarakat, baik rumah sakit, puskesmas, puskesmas pembantu, polindes, dan puskesmasdes. Sarana kesehatan juga melibatkan pihak swasta, khususnya untuk rumah sakit. Jumlah sarana kesehatan di Bangka Belitung sampai tahun 2009 dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1. Sarana Kesehatan di Provinsi Bangka Belitung

No	Sarana Kesehatan	Jumlah
1	RSUD	7
2	Rumah Sakit Jiwa	1
3	Rumah Sakit Swasta	3
4	Puskesmas	49
5	Puskesmas Pembantu	165
6	Polindes	953
7	Puskesmasdes	160
	Jumlah Total	1.338

Sumber: Profil Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2009

### 4. Tenaga Kesehatan

Kondisi tenaga kesehatan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam setiap tahunnya terus mengalami peningkatan. Peningkatan tersebut disesuaikan dengan tingkat kebutuhan daerah yang dinilai masih memerlukan tenaga medis yang memadai dan berimbang dengan tingkat ideal pencapaian pelayanan kesehatan masyarakat. Gambaran tentang tenaga kesehatan tersebut dapat dilihat dari Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Jumlah Tenaga Kesehatan  
di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2009

Tenaga Kesehatan	Tahun		
	2007	2008	2009
Bidan	428	496	520
Perawat	1463	1672	1690
Gizi	85	86	90
Dokter Umum	186	111	120
Dokter Gigi	49	30	32
Dokter Spesialis	38	35	37
Total	5	6	8

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2009

## 5. Angka Kematian

Kasus angka kematian mortalitas dan morbiditas di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung terus meningkat. Berdasarkan catatan Dinas Kesehatan Provinsi Bangka Belitung adalah sebagai berikut.

### a) Mortalitas

Gambaran perkembangan derajat kesehatan masyarakat Bangka Belitung dapat dilihat dari kejadian kematian dalam masyarakat (mortalitas) dari waktu ke waktu. Mortalitas sebagai salah satu indikator penilaian keberhasilan pelayanan di bidang kesehatan di Bangka Belitung. Berdasarkan perkembangan tingkat kematian dan penyakit penyebab utama kematian, maka dapat dilihat derajat kesehatan masyarakat Bangka Belitung sebagai berikut:

#### 1) Angka Kematian Bayi (AKB)

Berdasarkan data di Dinas Kesehatan Bangka Belitung bahwa angka kematian bayi (AKB) di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung selama kurun waktu tahun 2007-2009 apabila dilihat dalam

per 1000 kelahiran mengalami peningkatan dilihat dalam Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Jumlah Angka Kematian Bayi  
Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Uraian	Tahun		
	2007 (per 1000 kelahiran)	2008 (per 1000 kelahiran)	2009 (per 1000 kelahiran)
Angka Kematian Bayi (AKB)	6,91	7,21	7,24

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2009

## 2) Angka Kematian Balita (AKABA)

Angka kematian balita (AKABA) di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam kurun waktu 2007-2009 terus mengalami peningkatan apabila dilihat dari per 1000 kelahiran hidup balita. Hal itu dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 4.4 Jumlah Angka Kematian Balita  
di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Uraian	Tahun		
	2007 (per 1000 kelahiran)	2008 (per 1000 kelahiran)	2009 (per 1000 kelahiran)
Angka Kematian Balita (AKABA)	0,964	1,23	1,25

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2009

## 3) Angka Kematian Ibu Maternal (AKI)

Angka kematian ibu maternal di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan data selama kurun waktu tahun 2007-2009 juga mengalami peningkatan. Hal itu dapat dilihat dari Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.5 Jumlah Angka Kematian Ibu di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Uraian	Tahun		
	2007 (per 100.000 kelahiran hidup)	2008 (per 100.000 kelahiran hidup)	2009 (per 100.000 kelahiran hidup)
Angka Kematian Ibu Maternal (AKI)	160,73	163,23	165,02

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2009

b) Morbiditas

Angka kesakitan penduduk di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan data yang ada dalam kurun waktu tiga tahun terakhir terus mengalami peningkatan. Peningkatan angka morbiditas tersebut dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 4.6 Jumlah Angka Morbiditas di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Jenis Penyakit		Tahun		
		2007	2008	2009
1. Angka Kesakitan Penyakit Menular	a. Penyakit Malaria	42,14	43,24	44,02
	b. Penyakit TB Paru	48,54	50,12	52,23
	c. Penyakit HIV-Aids	0,02	0,05	0,06
	d. Infeksi Saluran Pernafasan Akut	200	245	256
	e. Penyakit Kusta	45	43	48
	f. Penyakit Demam Berdarah Dengue	15,01	16,02	16,05
	g. Penyakit Diare	25.336	25.568	25.675
	h. Filariasis	194	198	202
2. Angka Kesakitan tidak Menular	a. Penyakit Hipertensi	18.559	20.132	20.143
	b. Diabetes Melitus	1.698	1.745	1.756

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2009

c) Gizi Buruk

Penurunan derajat kesehatan masyarakat dapat juga dilihat dari kondisi gizi buruk yang terjadi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Tabel berikut ini memperlihatkan kondisi gizi buruk balita selama kurun tiga tahun di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Tabel 4.7 Gizi Buruk di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Uraian	Tahun		
	2007	2008	2009
Kondisi Gizi Buruk	0,71	0,67	0,82

Sumber: Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2009

## B. Analisis Deskriptif Identitas Responden

### 1. Jabatan Responden

Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu sebanyak 97 orang. Akan tetapi, dari seluruh responden tersebut, meskipun semua angket berhasil dikembalikan, namun hanya 72 responden yang bisa diolah datanya berdasarkan kelengkapan jawaban yang diberikan. Sebanyak 27 responden meskipun mengembalikan formulir kuisioner, tidak bias diolah datanya karena jawaban yang diberikan tidak lengkap atau tidak memenuhi kaidah untuk proses pengolahan data penelitian. Berdasarkan data responden yang dapat diolah datanya dapat dideskripsikan sebagaimana dalam Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Jabatan Responden

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Kepala Dinas	1	1,39%
Kepala Bagian	1	1,39%
Kepala Sub Bagian	4	5,56%
Kepala Seksi	5	6,94%
Staf	55	76,39%
Tidak menjawab	6	8,33%
Total	72	100,00%

Sumber: data diolah dari Responden di Dinas Kesehatan Bangka Belitung

Tabel 4.8 tersebut memperlihatkan jabatan masing-masing responden penelitian. Jabatan responden paling banyak adalah staf, yakni sebanyak 55 orang atau 76,39%. Dengan demikian, diketahui bahwa posisi staf sangat menentukan dalam pengujian hasil penelitian ini.

## 2. Golongan Responden

Responden yang mengembalikan angket penelitian ini dapat dilihat dari golongan kepangkatan adalah sebagaimana dapat dilihat dari tabel 4.10. Berikut.

Tabel 4.9 Golongan Kepangkatan Responden

Golongan kepangkatan	Frekuensi	Persentase
II A	2	2,78%
II C	4	5,56%
III A	13	18,06%
III B	11	15,28%
III C	4	5,56%
III D	4	5,56%
PHL	1	1,39%
Tidak menjawab	33	45,83%
Total	72	100,00%

Sumber: Olah Data hasil Anket di Dinas Kesehatan Bangka Belitung

Tabel 4.9 tersebut memperlihatkan bahwa golongan/kepangkatan responden yang kepangkatan berasal dari golongan III A paling banyak, yakni, 13 Orang atau 18,06%. Golongan responden pada tabel 4.9. di atas dapat digambarkan berikut ini.

### 3. Pendidikan Responden

Responden penelitian ini dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat pendidikan formalnya sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10 Tingkat Pendidikan Responden

Uraian	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Valid	SMP	1	1,4%
	SMA/ sederajat	3	4,2%
	Diploma	15	20,8%
	S1	44	61,1%
	S2	4	5,6%
	Blank	5	6,9%
	Total	72	100,00%

Sumber: Hasil pengolahan data responden

Tabel 4.10 tersebut memperlihatkan tingkat pendidikan responden. Tingkat pendidikan responden yang paling banyak adalah tingkat pendidikan S1 (Srata Satu) atau 61,1%. Melalui tabel 4.10 tersebut dapat digambarkan keadaan responden berdasarkan tingkat pendidikan berikut ini.

### 4. Jenis Kelamin Responden

Responden penelitian ini juga dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kelaminnya berjumlah 72 orang, yakni laki-laki sebanyak 23 orang dan

perempuan sebanyak 45 orang. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat dalam Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11 Jenis Kelamin Responden

Uraian	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Valid	Laki-Laki	23	37,50%
	Perempuan	45	62,50%
	Total	72	100,00%

Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak daripada responden jenis kelamin laki-laki yakni 45 orang atau 62%. Kondisi responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat digambarkan berikut ini.

### 5. Masa Kerja Responden

Responden penelitian juga dideskripsikan berdasarkan masa kerja atau lamanya pengabdian sebagai pegawai. Berdasarkan masa kerja responden dapat dilihat dalam Tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12 Masa Kerja Responden

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
5—10 tahun	49	68,06%
10—15 tahun	12	16,67%
15—20 tahun	5	6,94%
20—30 tahun	1	1,39%
Blank	5	6,94%
Total	72	100,00%

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa masa kerja responden yang paling banyak adalah 5 tahun - 10 tahun atau 68,06%. Masa kerja tersebut secara tidak langsung mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai secara pribadi. Kondisi masa kerja pegawai di atas dapat dibuat dalam bentuk gambar berikut.

## 6. Umur Responden

Responden penelitian ini juga dapat diklasifikasikan berdasarkan umur atau usia masing-masing pribadi pegawai. Berdasarkan umur responden penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13 Umur Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
20—30 tahun	24	33,33%
31—40 tahun	34	47,22%
> 40 tahun	14	19,44%
Total	72	100,00%

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa responden yang rata-rata berumur 31-40 tahun lebih banyak daripada yang berusia > 40 tahun. Kondisi umur responden tersebut secara tidak langsung mempengaruhi kondisi pengisian angket tentang motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, tidak bisa diabaikan faktor usia responden dalam hubungan dengan penelitian ini.

### C. Hasil Uji Hipotesis Hubungan Antarvariabel

Pembuktian terhadap hasil uji hipotesis mengenai motivasi kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Bangka Belitung dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variable-variabel penelitian, yakni hubungan antara variabel motivator (X1) dan variabel faktor hygiene (X2) terhadap motivasi kerja (Y). Hasil pengujian hipotesis tersebut membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut dan dapat dilihat hasil uji hipotesis pada Tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4.14 *Correlations*

		Motivator	Hygiene	Motivasi
Motivator	<i>Pearson Correlation</i>	1	,923(**)	,855(**)
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000	,000
	N	72	72	72
Hygiene	<i>Pearson Correlation</i>	,923(**)	1	,940(**)
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000		,000
	N	72	72	72
Motivasi	<i>Pearson Correlation</i>	,855(**)	,940(**)	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	
	N	72	72	72

\*\* *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Tabel 4.14 membuktikan nilai korelasi faktor motivator sebesar 0,855 yang berarti terdapat hubungan yang kuat antara motivator dengan motivasi kerja. Tabel 4.14 juga membuktikan nilai korelasi faktor *hygiene* sebesar 0,940 menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara faktor *hygiene* dengan motivasi kerja pegawai.

#### 1. Hasil Uji signifikansi Hubungan Motivator terhadap Motivasi Kerja

Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab III untuk menguji hipotesis adanya hubungan motivator terhadap motivasi kerja pegawai, maka penelitian ini menggunakan rumus:

Ha:  $r_{xy} \neq 0$  motivator mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi

Ha:  $r_{xy} = 0$  motivator tidak mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0,05 \leq \text{sig}]$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0,05 \geq \text{sig}]$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya signifikan.

Dari tabel korelasi diperoleh variabel motivator dengan motivasi dengan metode dua sisi sig. [2 tailed] dari output nilai sig. sebesar 0,000 kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05 ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai probabilitas Sig atau  $[0,05 > 0,000]$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan. Terbukti bahwa motivator mempunyai hubungan secara signifikan terhadap motivasi.

## 2. Hasil Uji signifikansi Hubungan Faktor Hygiene terhadap Motivasi Kerja

Untuk menguji hipotesis adanya hubungan faktor hygiene terhadap motivasi kerja digunakan rumuskan secara statistik:

Ha:  $r_{xy} \neq 0$  faktor hygiene mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi,  $H_0: r_{xy} = 0$  faktor hygiene tidak mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0,05 \leq \text{sig}]$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak signifikan. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig atau  $[0,05 \geq \text{sig}]$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya signifikan

Dari tabel korelasi diperoleh variabel hygiene dengan motivasi dengan metode dua sisi sig. [2 tailed] dari output nilai sig. sebesar 0,000 kemudian dibandingkan dengan probabilitas 0,05 ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dari nilai probabilitas Sig atau  $[0,05 > 0,000]$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan. Terbukti bahwa *hygiene* mempunyai hubungan secara signifikan terhadap motivasi

Tabel 4.15 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2
1	,941(a)	,885	,882	,25833	,885	2,6664	2	69	,000

a Predictors: (Constant), Hygiene, Motivator

b Dependent Variable: Motivasi

Tabel 4.15 model summary membuktikan besarnya hubungan antara motivator dan faktor *hygiene* secara simultan terhadap yang dihitung dengan koefisien determinasi R menunjukkan angka 0,941 yang berarti faktor *hygiene* dan motivator berpengaruh terhadap motivasi. Dengan kontribusi secara simultan variabel X1 dan X2 terhadap Y atau nilai R square 0,885 yang artinya sebesar 88,5% variable motivasi dapat dijelaskan oleh variable faktor hygiene dan motivator, sedangkan 11,5% sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

Tabel 4.16 ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,590	2	17,795	266,664	,000(a)
	Residual	4,605	69	,067		
	Total	40,195	71			

a Predictors: (Constant), Hygiene, Motivator

b Dependent Variable: Motivasi

Tabel anova (b) tersebut membuktikan hasil nilai F sebesar 266,664 dengan tingkat probabilitas sig. 0,000, dan hal tersebut menunjukkan arti karena nilai probailitas 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi berganda dapat dipakai untuk memprediksi motivasi.

Tabel 4.17 *Coefficients(a)*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,009	,120		,077	,939
	Motivator	-,084	,103	-,086	-,812	,000
	Hygene	1,070	,111	1,020	9,618	,000

a. Dependent Variable: Motivasi

Hasil tabel *coefficients(a)* tersebut, pada bagian motivator nilai (a) 0,009 dan beta = -,812 serta nilai t-hitung dan tingkat signifikansi 0,000. Dari table di atas diperoleh persamaan perhitungannya adalah  $Y = 0,009 - 0,84 X_1 + 1,070 X_2 + e$ .

Hasil pengujian signifikasi hubungan variabel motivator terhadap motivasi kerja pegawai dan faktor hygiene terhadap motivasi pegawai di atas diketahui bahwa pengaruh kedua faktor tersebut sangat kuat dalam menentukan motivasi pegawai. Untuk nilai korelasi motivator terhadap motivasi kerja pegawai sebesar 85,5% sehingga penelitian ini menemukan bahwa motivator telah mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan pengertian pegawai merasa puas atas apa yang dirasakan selama bekerja dilihat dari faktor motivator.

Hasil pengujian signifikansi hubungan faktor *hygiene* terhadap motivasi kerja pegawai sangat kuat. Terbukti dari hasil nilai korelasi faktor *hygiene* terhadap motivasi kerja pegawai sebesar 94,0 %. Hal ini membuktikan bahwa faktor hygiene telah menentukan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan

Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan demikian, terbukti bahwa pegawai merasa kurang puas atas apa yang dirasakan selama bekerja di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung apabila dilihat dari persepsi pegawai dalam hubungan dengan faktor hygiene. Oleh karena itu, untuk melihat lebih rinci hubungan motivator dan hygiene faktor terhadap motivasi kerja pegawai dapat dilihat dalam penjelasan berikut.

#### D. Analisis Deskriptif Hubungan Variabel Penelitian

##### 1. Faktor Motivator

Tabel 4.18 Hubungan Motivator terhadap Motivasi Kerja

	<i>Frequenc y</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid sangat setuju	10	13,9	13,9	13,9
setuju	32	44,4	44,4	58,3
ragu-ragu	13	18,1	18,1	76,4
tidak setuju	17	23,6	23,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Motivator merupakan faktor yang mampu memuaskan pegawai. Pendekatan yang dilakukan dalam menganalisis faktor kepuasan pegawai adalah melalui faktor intrinsik yang berhubungan dengan kondisi pegawai akan kondisi internal dalam melakukan pekerjaan. Berdasarkan Tabel 4.18 diketahui bahwa jawaban tertinggi responden atas pernyataan yang diajukan adalah sangat puas karena untuk jawaban sangat setuju sangat tinggi.

Hasil pengujian ini membuktikan bahwa kondisi intrinsik yang menciptakan kepuasan pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan

Bangka Belitung memuaskan. Kenyataan tersebut dapat dibuktikan melalui jawaban yang diberikan oleh responden, yakni: sebanyak 32 orang atau 44,4% menjawab setuju. Selain berdasarkan jawaban yang diberikan responden, ternyata melalui hasil pengolahan data, ternyata semua data adalah valid dan adanya hubungan yang signifikan antara faktor motivator dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagaimana sudah dijelaskan di muka .

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan motivasi pegawai sehingga merasa memiliki tingkat kepuasan, maka faktor motivator (intrinsik) sangat baik. Dengan demikian, motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dikatakan meningkat atau memuaskan apabila para pimpinan memperhatikan faktor-faktor intrinsik yang berhubungan dengan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.

Kenyataan tersebut dapat dilihat melalui prosentase jawaban yang diberikan oleh seluruh responden secara kumulatif atas pernyataan sangat setuju, setuju, ragu-ragu, dan tidak setuju selama pegawai menjalankan suatu pekerjaan yang diberikan. Untuk mengetahui keseluruhan tanggapan yang diberikan responden terhadap keseluruhan dimensi yang berhubungan dengan faktor motivator dapat dilihat berikut.

a) Pencapaian

Pencapaian merupakan dorongan yang berhubungan dengan keinginan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan

menyenangkan atau memuaskan. Untuk mengetahui sejauhmana dimensi pencapaian dapat meningkatkan motivasi pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.19 berikut ini.

Tabel 4.19 Hubungan Pencapaian terhadap Motivasi Kerja

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid tidak setuju	17	23,6	23,6	23,6
ragu-ragu	13	18,1	18,1	41,7
setuju	29	40,3	40,3	81,9
sangat setuju	13	18,1	18,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.19 tersebut memperlihatkan jawaban tertinggi responden berada pada tingkat setuju, yakni sebanyak 29 orang atau 40,3. Berdasarkan hasil pengolahan data ternyata seluruh data valid sehingga dapat diketahui bahwa pada dimensi pencapaian partisipasi pimpinan dan staf sangat tinggi dalam meningkatkan motivasi.

Temuan penelitian ini adalah dimensi pencapaian untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai memuaskan. Oleh karena itu, pegawai harus diberi kesempatan yang baik untuk meningkatkan pencapaian prestasi yang diinginkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Secara keseluruhan, ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan dalam hubungan antara pencapaian terhadap peningkatan motivasi yang menentukan kepuasan pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan yang sedang dilakukan sekarang ini sudah sesuai dengan pencapaian yang diinginkan.
- 2) Para pegawai selalu diikutsertakan untuk berpartisipasi dalam pencapaian keinginan yang pimpinan atau organisasi
- 3) Para pegawai lebih senang bekerjasama dengan orang lain dalam pencapaian prestasi yang diinginkan daripada bekerja sendirian
- 4) Para pegawai lebih senang sebagai tim dalam pencapaian keinginan pribadi dan organisasi

Penjelasan tersebut membuktikan bahwa semua dimensi pencapaian, baik pimpinan dan staf memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memuaskan atas semua item yang berhubungan dengan dimensi pencapaian. Semua tugas yang diberikan mampu memuaskan pegawai dalam rangka meningkatkan pencapaian yang diinginkan pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

#### b) Pengakuan

Pengakuan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Adanya pengakuan yang baik atas kerja pegawai menimbulkan rasa puas bagi pegawai tersebut. Untuk mengetahui hubungan dimensi pengakuan mempengaruhi motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.20 berikut.

Tabel 4.20. Hubungan Pengakuan terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	tidak setuju	18	25,0	25,0	25,0
	ragu-ragu	12	16,7	16,7	41,7
	setuju	26	36,1	36,1	77,8
	sangat setuju	16	22,2	22,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.20 tersebut memperlihatkan bahwa jawaban responden untuk sangat setuju sebanyak 16 orang atau 22,2% dan setuju sebanyak 26 orang atau 36,1%. Berdasarkan jawaban responden tersebut diketahui bahwa untuk dimensi pengakuan sebagai dimensi faktor motivator sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai yang bersifat memuaskan. Oleh karena itu, motivasi pegawai akan meningkat apabila adanya bentuk pengakuan yang baik yang mampu diberikan oleh organisasi atau pimpinan kepada pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan memperhatikan hal-hal berikut ini.

- 1) Para pegawai merasa yakin kalau promosi jabatan dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi pegawai.
- 2) Pimpinan selalu memberikan pengakuan berupa penghargaan atas setiap pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik tanpa membedakan pangkat dan golongan.
- 3) Sebagai bentuk pengakuan pimpinan selalu memberikan pendelegasian wewenang kepada pegawai untuk pekerjaan yang dianggap mampu

dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan meskipun dalam kondisi mendesak

- 4) Pimpinan selalu memberikan pengakuan kepada pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Penjelasan hasil penelitian tersebut membuktikan ada hubungan yang kuat antara pengakuan terhadap motivasi kerja pegawai. Motivasi pegawai akan meningkat dan merasa puas apabila para pimpinan memperhatikan faktor-faktor yang mendukung dimensi pengakuan tersebut.

c) Kemajuan

Kemajuan merupakan salah satu dimensi dalam faktor motivator yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang bersifat memuaskan. Untuk mengetahui pengaruh dimensi kemajuan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.21 berikut.

Tabel 4.21 Hubungan Kemajuan terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	tidak setuju	1	1,4	1,4	1,4
	ragu-ragu	19	26,4	26,4	27,8
	setuju	42	58,3	58,3	86,1
	sangat setuju	10	13,9	13,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.21 tersebut memperlihatkan jawaban yang diberikan responden, yang paling tinggi adalah setuju, yakni sebanyak 42 orang atau 58,3%. Berdasarkan jawaban yang diberikan responden tersebut diketahui bahwa dimensi kemajuan sebagai bagian dari faktor motivator sangat mempengaruhi motivasi pegawai.

Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi pegawai akan meningkat apabila dimensi kemajuan pegawai dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Para pegawai selalu diminta gagasan atau pendapat dalam meningkatkan kemajuan pegawai.
- 2) Setiap pegawai selalu diberi kesempatan yang sama dengan pegawai lainnya untuk meningkatkan kemajuan diri dalam pekerjaan.
- 3) Setiap pegawai diberi kesempatan yang sama dengan pegawai lain untuk menguasai teknologi komunikasi dalam meningkatkan prestasi.
- 4) Pimpinan saya selalu memfokuskan diri untuk meningkatkan kemajuan pegawainya.

Uraian hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa pimpinan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung harus memperhatikan faktor-faktor di atas sebagai bagian bentuk pengakuan bagi pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai yang bersifat memuaskan. Pegawai memiliki motivasi kerja yang baik dan mampu meningkatkan kemajuan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

## d) Pekerjaan

Pekerjaan merupakan salah satu dimensi yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pekerjaan yang dimaksudnya adalah pekerjaan yang diberikan kepada pegawai yang bersangkutan. Melalui pemahaman akan pekerjaan akan diketahui kalau pegawai tersebut merasa pekerjaan itu tepat atau tidak dengan dirinya. Untuk mengetahui pengaruh dimensi pekerjaan dalam meningkatkan motivasi pegawai dapat dilihat melalui Tabel 4.22 di bawah ini.

Tabel 4.22 Hubungan Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	tidak setuju	11	15,3	15,3	15,3
	ragu-ragu	22	30,6	30,6	45,8
	setuju	29	40,3	40,3	86,1
	sangat setuju	10	13,9	13,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.22 tersebut memperlihatkan jawaban yang diberikan yang paling tinggi responden adalah setuju sebanyak 29 orang atau 40,3%. Adanya jawaban tersebut membuktikan bahwa motivasi pegawai untuk pekerjaan yang diberikan sangat tinggi bersifat memuaskan. Hasil pengolahan data juga bersifat valid.

Jawaban responden terbanyak yang menyatakan setuju tersebut membuktikan temuan penelitian melalui dimensi pekerjaan terhadap

motivasi pegawai yang bersifat memuaskan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung harus memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Pekerjaan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan dan penguasaan bidang.
- 2) Pekerjaan yang diberikan kepada pegawai selalu diberikan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan pegawai.
- 3) Pegawai selalu diberi pengarahan dan pembinaan agar menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu.
- 4) Setiap pegawai diberikan pekerja berdasarkan keputusan bersama.
- 5) Pegawai mendapat manfaat atas pekerjaan yang diberikan.

Uraian tersebut harus menjadi perhatian pimpinan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk memotivasi pegawai. Dengan demikian, pegawai memiliki motivasi kerja yang baik dan mampu meningkatkan kemajuan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu, pegawai juga akan merasa bahwa pekerjaan yang diberikan dapat menentukan tingkat kepuasan selama menjalankan beban kerja yang dihadapi.

e) Kesempatan untuk Tumbuh

Kesempatan tumbuh merupakan salah satu dimensi dalam variabel motivator yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Untuk mengetahui dimensi kesempatan untuk tumbuh bagi pegawai dalam meningkatkan motivasi pegawai dapat dilihat melalui Tabel 4.23 berikut.

Tabel 4.23 Hubungan Kesempatan Tumbuh terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	tidak setuju	18	25,0	25,0	25,0
	ragu-ragu	13	18,1	18,1	43,1
	setuju	26	36,1	36,1	79,2
	sangat setuju	15	20,8	20,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.23 tersebut memperlihatkan jawaban tertinggi yang diberikan responden adalah setuju, yakni 26 orang atau 36,1%. Berdasarkan jawaban yang diberikan responden tersebut, maka motivasi kerja pegawai yang merasa puas sangat tinggi dalam kesempatan untuk tumbuh di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi yang dapat memuaskan pegawai melalui kesempatan tumbuh, maka pimpinan harus memperhatikan hal-hal berikut.

- 1) Pimpinan selalu memberikan kesempatan tumbuh bagi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja.
- 2) Setiap pegawai diberi kesempatan tumbuh yang sama untuk pengembangan organisasi
- 3) Pimpinan memberikan wewenang atau tugas bagi pegawai dalam rangka memberikan kesempatan tumbuh bagi pegawai dalam rangka pengembangan karir.
- 4) Keputusan pimpinan untuk meningkatkan kemampuan pegawai selalu didukung seluruh pegawai.

Uraian tersebut membuktikan pimpinan di Dinas Kesehatan selalu memperhatikan kesempatan untuk tumbuh bagi pegawai dalam rangka peningkatan karir dan kemampuan pegawai. Perhatian pimpinan atas faktor dalam kesempatan tumbuh tersebut mampu meningkatkan motivasi pegawai yang bersifat memuaskan. Dengan demikian, semua pegawai merasa menjadi bagian dalam pencapaian tujuan organisasi seperti yang telah direncanakan.

f) Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban merupakan dimensi dari variabel faktor motivasi yang ikut mempengaruhi motivasi kerja pegawai yang bersifat memuaskan. Pengaruh tanggung jawab terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.23 berikut.

Tabel 4.23 Hubungan Pertanggungjawaban terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	tidak setuju	3	4,2	4,2	4,2
	ragu-ragu	26	36,1	36,1	40,3
	setuju	35	48,6	48,6	88,9
	sangat setuju	8	11,1	11,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.23 tersebut memperlihatkan jawaban tertinggi yang diberikan responden adalah setuju sebanyak 35 orang atau 48,6%. Berdasarkan jawaban responden tersebut dimensi pertanggungjawaban mempengaruhi

motivasi pegawai dan memuaskan. Hasil pengolahan data menunjukkan semua data valid.

Temuan penelitian melalui Tabel 4.23 tersebut diketahui bahwa tanggung jawab dapat meningkatkan motivasi pegawai serta memuaskan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Oleh karena itu, pimpinan harus memperhatikan hal-hal berikut.

- 1) Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada pegawai senantiasa memperhatikan kemampuan pegawai.
- 2) Pegawai diberi tanggung jawab pekerjaan berdasarkan keputusan tim atau organisasi.
- 3) Pegawai selalu dibina untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab.
- 4) Pegawai selalu pulang kerja setelah semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab selesai dikerjakan

Melalui uraian di atas diketahui bahwa faktor-faktor di atas harus menjadi perhatian pimpinan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk memotivasi pegawai. Perhatian pimpinan untuk memberikan tanggungjawab pekerjaan secara tepat dapat meningkatkan motivasi pegawai. Dengan demikian, semua pegawai akan mampu menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

## 2. Faktor *Hygiene*

Faktor *hygiene* merupakan faktor yang bersifat ekstrinsik. Faktor *Hygiene* merupakan faktor motivasi kerja pegawai yang bersifat ketidakpuasan. Pengaruh faktor *hygiene* terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.24 berikut.

Tabel 4.24 Hubungan Faktor *Hygiene* terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	sangat setuju	4	5,6	5,6	5,6
	setuju	33	45,8	45,8	51,4
	ragu-ragu	21	29,2	29,2	80,6
	tidak setuju	14	19,4	19,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.24 tersebut membuktikan jawaban responden, yakni sangat setuju sebanyak 4 orang atau 5,6%, setuju sebanyak 33 orang atau 45,8%, ragu-ragu sebanyak 21 orang atau 29,2% dan tidak setuju sebanyak 14 orang atau 19,4%. Jawaban tertinggi responden adalah setuju, yakni sebanyak 33 orang atau 45,8%. Semua data adalah valid. Berdasarkan pembuktian ini, maka faktor *Hygiene* sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Bangka Belitung. Jawaban responden tersebut membuktikan adanya penurunan motivasi kerja pegawai yang merasa tidak puas.

Pengaruh faktor *hygiene* terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tersebut yang bersifat tidak memuaskan pegawai dapat dilihat melalui pembahasan masing-masing dimensi yang ada dalam faktor *hygiene* berikut.

a) Kebijakan Organisasi dan Administrasi

Kebijakan organisasi dan administrasi merupakan salah satu dimensi dari faktor *hygiene* yang mempengaruhi motivasi pegawai yang bersifat tidak memuaskan. Untuk mengetahui pengaruh dimensi organisasi dan administrasi terhadap motivasi pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat dalam Tabel 4.25 berikut.

Tabel 4.25 Hubungan Kebijakan Organisasi dan Administrasi terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	sangat setuju	12	16,7	16,7	16,7
	setuju	28	38,9	38,9	55,6
	ragu-ragu	29	40,3	40,3	95,8
	tidak setuju	3	4,2	4,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.25 tersebut memperlihatkan jawaban tertinggi yang diberikan responden adalah setuju, yakni sebanyak 28 orang atau 38,9 %. Tabel 4.25 membuktikan kebijakan organisasi dan administrasi sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa dimensi kebijakan organisasi dan administrasi berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Pegawai kurang termotivasi dengan kebijakan dan administrasi di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Faktor-faktor yang menyebabkan motivasi pegawai bersifat tidak memuaskan tersebut disebabkan oleh hal-hal berikut.

- 1) Setiap keputusan organisasi selalu tidak diberlakukan sama bagi semua pegawai.
- 2) Banyak sekali keputusan organisasi yang tidak sesuai dengan keinginan pegawai.
- 3) Banyak kebijakan organisasi dan administrasi yang tidak melibatkan pegawai.
- 4) Kebijakan organisasi dan sanksi administrasi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar kurang tegas.

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui faktor yang menyebabkan motivasi pegawai kurang dan bersifat kurang memuaskan disebabkan oleh faktor-faktor di atas. Pegawai merasa kurang puas dengan kebijakan yang selama ini ditetapkan pimpinan atau organisasi. Dengan demikian, pimpinan harus mampu membuat kebijakan organisasi dan administrasi yang penerapannya berlaku sama, tidak sesuai dengan harapan pegawai, tidak melibatkan pegawai dalam perencanaannya, dan kurang konsisten dalam penegakan bagi pegawai yang melanggar.

## b) Pengawasan Teknis

Pengawasan teknis merupakan salah satu dimensi yang mempengaruhi motivasi pegawai dan bersifat menentukan perasaan tidak memuaskan. Untuk mengetahui dimensi pengawasan teknis berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dapat dilihat melalui Tabel 4.26 berikut.

Tabel 4.26 Pengawasan Teknis terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	sangat setuju	7	9,7	9,7	9,7
	setuju	31	43,1	43,1	43,1
	ragu-ragu	24	33,3	33,3	86,1
	tidak setuju	10	13,9	13,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.26 tersebut memperlihatkan jawaban responden yang paling banyak adalah setuju, yakni 31 orang atau 43,1 %. Adanya jawaban setuju menjadi jawaban tertinggi responden di atas, membuktikan bahwa pengawasan teknis di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dan bersifat tidak memuaskan.

Temuan penelitian membuktikan bahwa pengawasan teknis di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah menyebabkan motivasi berkurang. Pegawai merasa kurang memuaskan dengan sistem pengawasan yang diterapkan. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni;

- 1) Sistem pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan selama ini selalu memberatkan pegawai dan pilih kasih.
- 2) Sistem pengawasan bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan diberlakukan tidak sama oleh pimpinan.
- 3) Pengawasan yang dilakukan pimpinan dalam menilai kerja pegawai seringkali tidak konsisten dengan keputusan yang telah ditetapkan.
- 4) Pengawasan kepada pegawai yang meninggalkan tanggung jawabnya berdasarkan kepentingan pimpinan.

Uraian yang mempengaruhi motivasi pegawai bersifat kurang memuaskan dalam dimensi pengawasan tersebut diketahui penyebabnya, yakni; sistem pengawasan yang dilakukan selama ini di Dinas Kesehatan karena memberatkan pegawai dan pilih kasih, pemberlakuan yang tidak sama bagi pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tidak konsisten dengan keputusan yang telah ditetapkan, dan hanya berdasarkan kepentingan pimpinan. Dengan demikian, sangatlah wajar apabila temuan penelitian membuktikan bahwa sistem pengawasan teknis di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mempengaruhi motivasi pegawai yang bersifat tidak memuaskan.

c) Hubungan Interpersonal Pimpinan (Atasan)

Hubungan interpersonal atasan merupakan salah satu faktor hygiene yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai bersifat tidak memuaskan. Untuk mengetahui hubungan interpersonal atasan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.27 berikut.

Tabel 4.27 Hubungan Interpersonal Pimpinan terhadap Motivasi Kerja

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid sangat setuju	3	4,2	4,2	4,2
setuju	27	37,5	37,5	33,3
ragu-ragu	21	29,2	29,2	70,8
tidak setuju	21	29,2	29,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.27 tersebut memperlihatkan jawaban responden tertinggi responden adalah setuju, yakni sebanyak 27 orang atau 37,5%. Adanya jawaban setuju tersebut sebagai jawaban tertinggi ini membuktikan bahwa dimensi interpersonal atasan dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Temuan penelitian membuktikan bahwa hubungan interpersonal atasan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Melalui jawaban responden tersebut diketahui pegawai kurang termotivasi karena ada hal yang bersifat tidak memuaskan dari hubungan interpersonal atasan. Faktor-faktor yang menyebabkan hubungan interpersonal atasan mempengaruhi motivasi kerja pegawai yang bersifat tidak memuaskan adalah;

- 1) Pimpinan kurang menghargai saran yang telah diberikan pegawai.
- 2) Pimpinan kurang melibatkan pegawai penyusunan rencana pengembangan organisasi.
- 3) Pimpinan kurang memberikan pendelegasian tugas kepada pegawai.

- 4) Pimpinan kurang memperhatikan pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Penjelasan mengenai faktor hubungan interpersonal pimpinan mempengaruhi motivasi pegawai yang bersifat tidak memuaskan di atas, maka diketahui faktor pendukungnya adalah; pimpinan kurang menghargai saran yang diberikan pegawai, pimpinan kurang melibatkan pegawai dalam penyusunan rencana pengembangan organisasi, kurang memberikan pendelegasian kerja kepada pegawai, dan kurang memperhatikan pegawai yang mampu menyelesaikan kerja tepat waktu. Dengan demikian, semakin kuat pembuktian ada hubungan interpersonal terhadap motivasi kerja pegawai yang bersifat tidak memuaskan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

d) Hubungan Interpersonal Rekan Kerja

Hubungan interpersonal dengan rekan kerja merupakan salah satu dimensi dalam faktor *hygiene* yang mempengaruhi motivasi pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.28 berikut.

Tabel 4.28 Hubungan Rekan Kerja terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	sangat setuju	3	4,2	4,2	4,2
	setuju	30	41,7	41,7	45,8
	ragu-ragu	24	33,3	33,3	79,2
	tidak setuju	15	20,8	20,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.28 tersebut membuktikan jawaban responden yang paling tinggi adalah setuju sebanyak 30 orang atau 41,7%. Berdasarkan jawaban tertinggi responden tersebut diketahui bahwa ada hubungan antara hubungan interpersonal dengan sesama rekan kerja dengan motivasi pegawai. Temuan penelitian ini adalah membuktikan bahwa hubungan interpersonal sesama rekan kerja pegawai sangat mempengaruhi motivasi kerja pegawai bersifat tidak memuaskan. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai bersifat tidak memuaskan tersebut antara lain;

- 1) Hubungan pegawai dengan rekan kerja hanya bersifat kedinasan saja.
- 2) Banyak pegawai kurang menghargai kesepakatan kerja yang telah ditetapkan sesama rekan kerja.
- 3) Pegawai kurang berkomunikasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan atasan/pimpinan.
- 4) Banyak pegawai lebih suka bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan daripada melibatkan rekan kerja karena merasa mampu.

Penjelasan mengenai hubungan interpersonal pegawai dengan sesama rekan kerja terhadap motivasi pegawai yang bersifat tidak memuaskan dipengaruhi oleh adanya hubungan antar pegawai yang hanya bersifat kedinasan semata, pegawai kurang menghargai keputusan bersama, kurang berkomunikasi dengan rekan kerja dalam pelaksanaan tugas yang diberikan, dan lebih suka bekerja sendiri. Dengan demikian, penelitian ini mampu membuktikan adanya hubungan yang kuat antara

faktor hubungan sesama pegawai terhadap motivasi pegawai yang bersifat tidak memuaskan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Oleh karena itu, pimpinan harus mampu membangun hubungan kerja antarpegawai dengan cara bekerjasama atau kerja kelompok.

e) Hubungan Interpersonal dengan Bawahan

Hubungan interpersonal bawahan merupakan dimensi yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Untuk mengetahui hubungan interpersonal bawahan dengan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.29 berikut.

Tabel 4.29. Hubungan Interpersonal Bawahan Terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	sangat setuju	11	15,3	15,3	15,3
	setuju	25	34,7	34,7	45,8
	ragu-ragu	22	30,6	30,6	80,6
	tidak setuju	13	19,5	19,5	98,6
					100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.29 tersebut menunjukkan jawaban yang paling tinggi diberikan responden adalah setuju sebanyak 25 orang atau 34%. Dengan demikian, hubungan interpersonal bawahan terhadap motivasi kerja pegawai kuat. Pegawai merasa tidak puas dengan apa yang dialaminya selama bekerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut adalah:

- 1) Bawahan merasakan hubungan dengan pimpinan hanya bersifat kedinasan semata.
- 2) Bawahan merasa pimpinan memberikan pendelegasian tugas hanya pada pegawai tertentu saja.
- 3) Bawahan merasa pimpinan kurang melibatkan pegawai dalam menentukan kebijakan organisasi.
- 4) Bawahan merasa pimpinan kurang memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

Penjelasan tersebut membuktikan hubungan yang cukup kuat faktor hubungan interpersonal bawahan mempengaruhi motivasi pegawai yang bersifat tidak memuaskan di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Oleh karena itu, pimpinan harus memperhatikan masalah hubungan bawahan secara serius ini sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

#### f) Gaji

Gaji merupakan salah satu dimensi dalam faktor hygiene yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Meskipun demikian, tidak selamanya gaji dapat dikatakan sebagai faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Untuk mengetahui hubungan gaji terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.30 berikut.

Tabel 4.30 Hubungan Gaji terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	sangat setuju	11	15,3	15,3	15,3
	setuju	29	40,3	40,3	44,4
	ragu-ragu	21	29,2	29,2	84,7
	tidak setuju	10	13,9	13,9	98,6
	sangat tidak setuju	1	1,4	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.30 tersebut memperlihatkan jawaban responden yang paling banyak adalah setuju yakni 29 orang atau 40,3%. Berdasarkan jawaban tersebut ternyata ada hubungan kuat antara gaji dengan motivasi pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang sifatnya kurang memuaskan. Faktor yang mempengaruhi hubungan gaji terhadap motivasi kerja pegawai tersebut adalah:

- 1) Gaji yang diterima pegawai dinilai kurang memadai dengan beban kerja yang diberikan.
- 2) Gaji yang diberikan kepada pegawai tidak disertai dengan penempatan pegawai pada bidang kerja yang sesuai dengan yang dikuasai.
- 3) Pemberian gaji pegawai kurang diperhatikan meskipun pegawai telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.
- 4) Kebijakan Pimpinan selama ini kurang memperhatikan perbaikan gaji atau insentif yang diterima pegawai

Penjelasan tersebut membuktikan bahwa gaji merupakan faktor yang kuat mempengaruhi motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Gaji yang diberikan masih kurang memadai dengan beban kerja, tidak mempertimbangkan penempatan kerja sesuai bidang sehingga pegawai kurang termotivasi, prestasi kerja baik tidak disertai dengan peningkatan gaji, dan pimpinan kurang memperhatikan masalah perbaikan gaji pegawai. Oleh karena itu, para pimpinan harus senantiasa memperhatikan masalah gaji dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pimpinan juga harus memperhatikan peningkatan insentif lainnya dan disertai dengan penempatan pegawai sesuai dengan bidang kerjanya.

g) Keamanan Kerja

Keamanan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang bersifat tidak memuaskan. Untuk mengetahui hubungan keamanan kerja dengan motivasi kerja pegawai di Dinas Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat melalui Tabel 4.31 berikut.

Tabel 4.31 Hubungan Keamanan Kerja terhadap Motivasi

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	sangat setuju	10	13,9	13,9	13,9
	setuju	38	52,8	52,8	66,7
	ragu-ragu	20	27,8	27,8	94,4
	tidak setuju	4	5,6	5,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.31 tersebut memperlihatkan jawaban responden paling banyak adalah setuju, yakni sebanyak 38 orang atau 52,8 %. Temuan penelitian ini membuktikan adanya hubungan yang kuat antara keamanan kerja dengan motivasi kerja pegawai. Semua data penelitian keamanan kerja adalah valid. Hal-hal yang mempengaruhi keamanan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah;

- 1) Pegawai merasa bahwa jaminan keamanan kerja bagi pegawai masih sangat kurang.
- 2) Pimpinan kurang memperjuangkan biaya keamanan bagi pegawai.
- 3) Jaminan keamanan kerja tidak diperhatikan selama pegawai melakukan jam kerja tambahan (lembur).
- 4) Kebijakan organisasi tidak menjadikan keamanan kerja pegawai menjadi skala prioritas organisasi.

Penjelasan hasil penelitian tersebut membuktikan adanya pengaruh yang kuat dimensi keamanan kerja terhadap motivasi kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang bersifat tidak memuaskan adalah faktor-faktor tersebut. Oleh karena itu, pimpinan harus memperhatikan keamanan kerja bagi semua pegawai dan jaminan sosial lainnya yang memungkinkan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## h) Kehidupan Pribadi Pegawai

Hubungan antara kehidupan pribadi pegawai dengan motivasi kerja pegawai dapat dilihat melalui Tabel 4.32 berikut.

Tabel 4.32. Hubungan Kehidupan Pribadi Pegawai terhadap Motivasi

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid sangat setuju	10	13,9	13,9	13,9
setuju	40	55,6	55,6	69,4
ragu-ragu	11	15,3	15,3	84,7
tidak setuju	11	15,3	15,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.32. tersebut memperlihatkan jawaban responden paling banyak adalah setuju, yakni 40 orang atau 55,6%. Temuan penelitian membuktikan bahwa adanya hubungan kehidupan pribadi pegawai terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah kuat.

Temuan penelitian ini membuktikan adanya hubungan kehidupan pribadi pegawai secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai cukup kuat di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menyebabkan ketidakpuasan. Bukti adanya pengaruh kehidupan pribadi pegawai terhadap motivasi pegawai adalah:

- 1) Pegawai merasa pimpinan hanya menekankan kepada penyelesaian tugas kedinasan dan kurang memperhatikan kondisi pribadi pegawai selama melaksanakan tugas yang diberikan.

- 2) Pegawai merasa semua beban kerja yang diberikan kurang memperhatikan kemampuan dan kondisi pribadi yang dihadapi pegawai.
- 3) Pegawai merasa pimpinan kurang menghargai prestasi pribadi pegawai yang telah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 4) Pegawai merasa perhatian pimpinan kurang terhadap pegawai yang mengalami masalah pribadi di luar kedinasan

Melalui penjelasan di atas membuktikan adanya hubungan yang kuat antara kehidupan pribadi pegawai dengan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang bersifat tidak memuaskan. Oleh karena itu, pimpinan harus memperhatikan masalah kehidupan pribadi pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Dinas kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

#### i) Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan faktor yang penting dalam hubungannya dengan motivasi pegawai. Kondisi kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu, perhatian kondisi kerja menjadi penting seperti faktor-faktor lainnya. Untuk mengetahui hubungan antara kondisi kerja dengan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dilihat pada Tabel 4.33 berikut.

Tabel 4.33 Hubungan Kondisi Kerja terhadap Motivasi Kerja

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	sangat setuju	6	8,3	8,3	8,3
	setuju	34	47,2	47,2	55,6
	ragu-ragu	20	27,8	27,8	83,3
	tidak setuju	12	16,7	16,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tabel 4.33 tersebut memperlihatkan jawaban responden paling banyak adalah setuju, yakni sebanyak 34 orang atau 47,2%. Temuan penelitian mengenai kondisi kerja terhadap motivasi pegawai adalah kuat. Dengan demikian, motivasi pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung memiliki hubungan yang kuat dengan kondisi kerja pegawai dan bersifat tidak memuaskan. Pengaruh tersebut didukung oleh beberapa faktor, yakni;

- 1) Sarana yang tersedia di kantor dirasakan masih kurang untuk mendukung kondisi kerja yang baik.
- 2) Pimpinan hanya mempercayakan kepada pegawai yang memiliki kedekatan emosional sehingga membuat kurang baiknya kondisi kerja.
- 3) Pegawai merasa kondisi kerja kurang baik apabila tidak disertai dengan pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi.
- 4) Pegawai merasa ketidakkonsistenan pimpinan dalam menerapkan keputusan yang telah ditetapkan menyebabkan kondisi kerja kurang kondusif.

Penjelasan hasil penelitian tersebut membuktikan adanya hubungan antara kondisi kerja terhadap motivasi pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang bersifat tidak memuaskan. Pegawai merasa kurang puas atas kondisi kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Bangka Belitung. Oleh karena itu, pimpinan harus memperhatikan kondisi kerja sehingga tidak mengganggu motivasi kerja pegawai.

j) Status

Status pegawai merupakan dimensi dalam faktor hygiene yang berhubungan dengan motivasi kerja pegawai. Untuk mengetahui hubungan antara status dengan motivasi kerja pegawai dapat dilihat melalui Tabel 4.34 berikut.

Tabel 4.34 Hubungan Status terhadap Motivasi

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	sangat setuju	12	15,3	15,5	15,5
	setuju	26	36,1	36,6	52,1
	ragu-ragu	23	31,9	32,4	84,5
	tidak setuju	11	15,3	15,5	100,0
	Total	72	98,6	100,0	

Tabel 4.34 tersebut memperlihatkan jawaban responden paling banyak adalah setuju, yakni 26 orang atau 36,1 %. Temuan penelitian mengenai status terhadap motivasi kerja berdasarkan penjelasan tersebut sangat kuat. Beberapa hal yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai di Dinas

Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang bersifat tidak memuaskan, yakni:

- 1) Pegawai merasa promosi jabatan kurang mempertimbangkan lamanya status sebagai pegawai.
- 2) Pimpinan kurang memperhatikan status pegawai yang masih rendah.
- 3) Pimpinan lebih memperhatikan status pegawai yang memiliki kedekatan secara pribadi.
- 4) Pegawai merasa pimpinan hanya memperhatikan status pegawai dari golongan kepangkatan semata.

Penjelasan hasil penelitian tersebut membuktikan adanya hubungan faktor-faktor tersebut menyebabkan motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung bersifat tidak memuaskan. Oleh karena itu, semakin menguatkan adanya hubungan antara status terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

#### **E. Hasil Penelitian Yang Dapat Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai**

Hasil uji signifikansi hubungan motivator dan faktor *hygiene* melalui uji hipotesis, kenormalan data, regresi yang telah diuraikan di muka membuktikan ada hubungan yang signifikan antara faktor motivator yang merupakan faktor motivasi bersifat menentukan tingkat kepuasan pegawai dan faktor *hygiene* yang merupakan faktor motivasi bersifat yang menentukan ketidakpuasan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai di

Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan motivasi kerja pegawai. Hasil pengujian data melalui jawaban responden, maka pegawai merasa meningkat motivasi kerjanya dan adanya rasa kepuasan apabila adanya perhatian hal-hal berikut ini.

- 1) Pegawai lebih senang pimpinan melibatkan pegawai dalam usaha pencapaian organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja.
- 2) Pegawai lebih senang pimpinan melibatkan semua pegawai dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan kemajuan organisasi.
- 3) Pegawai senang promosi jabatan untuk memotivasi pegawai berdasarkan tingkat kemampuan pegawai sebagai bentuk pengakuan.
- 4) Pegawai lebih senang untuk memotivasi pegawai penempatan dan pemberian tanggung jawab pekerjaan berdasarkan kemampuan dan pendidikan pegawai.
- 5) Pegawai senang pimpinan untuk memotivasi pegawai pemberian penghargaan dan hukuman yang sama bagi pegawai yang telah diberikan tanggung jawab pekerjaan.
- 6) Pegawai senang pemberian kesempatan yang sama bagi semua pegawai untuk peningkatan pertumbuhan kerja dalam rangka memotivasi pegawai
- 7) pegawai senang setiap pegawai dilibatkan dalam penetapan kebijakan organisasi dan administrasi sehingga pemberlakuan sama dalam rangka memotivasi.

- 8) Pengawasan teknis dapat meningkatkan motivasi pegawai apabila pimpinan memberlakukan secara sama atas semua tanggung jawab yang diberikan.
9. Semua pegawai akan dapat meningkatkan motivasi kerja jika pimpinan memberikan kesempatan yang sama dalam pendelegasian pekerjaan dalam membangun hubungan dengan pimpinan.
- 10) Motivasi kerja pegawai meningkat apabila diberikan kesempatan yang sama dalam membangun kerjasama dalam melaksanakan kerja baik dinas maupun di luar kedinasan.
- 11) pegawai senang pimpinan dalam membangun hubungan dengan bawahan selalu mengkomunikasikan dengan semua pegawai dalam menetapkan keputusan organisasi demi kemajuan bersama.
- 12) Pegawai senang pimpinan dalam membangun hubungan dengan bawahan selalu mengkomunikasikan dengan semua pegawai dalam menetapkan keputusan organisasi demi kemajuan bersama.
- 13) Motivasi pegawai akan meningkat jika pemberlakuan jaminan keamanan kerja bagi pegawai diberlakukan sama baik waktu dinas maupun di luar dinas.
- 14) Pegawai senang apabila pimpinan memberikan perhatian atas kehidupan pribadi pegawai dalam dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas kedinasan.
- 15) Peningkatan sarana untuk meningkatkan motivasi pegawai mampu mendukung kondisi kerja yang kondusif bagi semua pegawai.

16) Motivasi kerja meningkat jika adanya penempatan status dengan pemberlakuan yang sama bagi setiap pegawai.

Semua pernyataan tersebut mendukung pembuktian adanya hubungan yang signifikan antara faktor motivator dan faktor *hygiene* terhadap motivasi kerja pegawai. Penjelasan pembuktian hasil uji signifikansi hubungan kedua faktor motivasi terhadap motivasi pegawai tersebut berhasil membuktikan adanya kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya disebabkan oleh faktor motivator dan faktor *hygiene* di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Kedua faktor tersebut saling berhubungan dan akan menjadi penentu bagi peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan. Perhatian terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai akan menimbulkan semangat pegawai untuk memperkaya pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.

#### **F. Keterbatasan Hasil Penelitian**

Melalui pembahasan hubungan signifikansi antara faktor motivator dan faktor *hygiene* terhadap motivasi kerja pegawai di atas diketahui bahwa hubungan antarvariabel tersebut saling mempengaruhi dan sangat kuat. Akan tetapi, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak keterbatasan-keterbatasan. Keterbatasan penelitian tersebut adalah:

1. Responden yang dijadikan objek penelitian hanya terbatas di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Padahal penelitian masih bisa diperluas lokusnya pada instansi lain yang ada di Instansi Pemerintah

Kepulauan Bangka Belitung sehingga data yang diperoleh semakin kuat untuk menguji penerapan teori motivasi kerja dua faktor Herzberg tersebut.

2. Variabel penelitian hanya terbatas pada faktor motivator dan faktor *hygiene* saja. Padahal masih dimungkinkan untuk meneliti variabel lain dengan penerapan teori yang dipandang tepat untuk penelitian lanjutannya.

Adanya kesadaran akan keterbatasan penelitian tersebut, maka peneliti berharap bagi peneliti selanjutnya memperhatikan berbagai kelebihan dan keterbatasan penelitian ini. Dengan demikian, hasil penelitian selanjutnya akan lebih komprehensif.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Adanya hubungan yang kuat antara motivator dan seluruh dimensinya seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan, kesempatan tumbuh; terhadap motivasi kerja pegawai sehingga pegawai merasa puas atas pekerjaannya selama bekerja di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
2. Ada hubungan yang kuat faktor hygiene dan masing-masing dimensi di dalamnya seperti kebijakan organisasi dan administrasi, kebijakan organisasi dan administrasi, pengawasan teknis, hubungan interpersonal pimpinan, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, hubungan interpersonal bawahan, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi pegawai, kondisi kerja, status; terhadap motivasi kerja pegawai sehingga pegawai merasa kurang puas atas pekerjaannya di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.
3. Signifikansi hubungan motivator dan faktor hygiene dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai apabila memperhatikan hal-hal sebagai berikut; 1)

Pegawai lebih senang pimpinan melibatkan pegawai dalam usaha pencapaian organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja, 2) pegawai lebih senang pimpinan melibatkan semua pegawai dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan kemajuan organisasi, 3) pegawai senang promosi jabatan untuk memotivasi pegawai berdasarkan tingkat kemampuan pegawai sebagai bentuk pengakuan, 4) pegawai lebih senang untuk memotivasi pegawai penempatan dan pemberian tanggung jawab pekerjaan berdasarkan kemampuan dan pendidikan pegawai, 5) pegawai senang pimpinan untuk memotivasi pegawai pemberian penghargaan dan hukuman yang sama bagi pegawai yang telah diberikan tanggung jawab pekerjaan, 6) pegawai senang pemberian kesempatan yang sama bagi semua pegawai untuk peningkatan pertumbuhan kerja dalam rangka memotivasi pegawai, 7) pegawai senang setiap pegawai dilibatkan dalam penetapan kebijakan organisasi dan administrasi sehingga pemberlakuan sama dalam rangka memotivasi, 8) pengawasan teknis dapat meningkatkan motivasi pegawai apabila pimpinan memberlakukan secara sama atas semua tanggung jawab yang diberikan, 9) semua pegawai akan dapat meningkatkan motivasi kerja jika pimpinan memberikan kesempatan yang sama dalam pendelegasian pekerjaan dalam membangun hubungan dengan pimpinan, 10) motivasi kerja pegawai meningkat apabila diberikan kesempatan yang sama dalam membangun kerjasama dalam melaksanakan kerja baik dinas maupun di luar kedinasan, 11) pegawai senang pimpinan

dalam membangun hubungan dengan bawahan selalu mengkomunikasikan dengan semua pegawai dalam menetapkan keputusan organisasi demi kemajuan bersama, 12) pegawai senang pimpinan dalam membangun hubungan dengan bawahan selalu mengkomunikasikan dengan semua pegawai dalam menetapkan keputusan organisasi demi kemajuan bersama, 13) motivasi pegawai akan meningkat jika pemberlakuan jaminan keamanan kerja bagi pegawai diberlakukan sama baik waktu dinas maupun di luar dinas, 14) pegawai senang apabila pimpinan memberikan perhatian atas kehidupan pribadi pegawai dalam dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas kedinasan, 15) peningkatan sarana untuk meningkatkan motivasi pegawai mampu mendukung kondisi kerja yang kondusif bagi semua pegawai, dan 16) motivasi kerja meningkat jika adanya penempatan status dengan pemberlakuan yang sama bagi setiap pegawai. Perhatian atas semua harapan pegawai dapat meningkatkan motivasi pegawai dan memperkaya kerja dan pengembangan organisasi.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka penulis ingin memberikan saran antara lain:

1. Kepada para penentu kebijakan yang berhubungan dengan kepentingan pegawai di Dinas Kesehatan untuk terus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan motivator sehingga dapat meningkatkan motivasi

kerja pegawainya karena terbukti motivasi pegawai dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor *hygiene*. Para penentu kebijakan harus memperhatikan kedua faktor tersebut dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai dan sekaligus meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berhubungan dengan pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

2. Penulis juga ingin menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk terus meneliti masalah motivasi kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hal ini disampaikan karena peneliti merasa banyak sekali keterbatasan dalam penelitian ini, baik melalui model penelitian, lokus penelitian yang hanya meneliti pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dan jumlah sampel penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Armstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alex Media Kompetindo.
- Amin, A. M. (2005). *Kemandirian Lokal: Konsepsi Pembangunan, Organisasi, dan Pendidikan dari Perspektif Sains Baru*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto, S. (1996). *Prosedur Penelitian Studi Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arturo. (1987). *Pengembangan Kelembagaan*. Jakarta: Lembaga Penelitian Pendidikan dan Perencanaan Ekonomi dan Sosial.
- As'ad, M. (1981). *Psikologi Industri*. Jakarta: Liberty.
- Bappeda & BPS Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2008). *Kepulauan Bangka Belitung dalam Angka: Kepulauan Bangka Belitung in Figures 2007/2008*. Buku yang tidak dipublikasikan.
- Basrowi & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bratakusumah, D. S. & Solihin, D. (2004). *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Buchholz, R. A. (1990). *Essentials of Public Policy for Management*. London: Prentice-Hall.
- Clark, F. (1996). *Leadership for Quality*. New York: MacGraw-Hill Company
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1995). *Organizational Behavior and Human Behavior at Work*. New York: MacGraw-Hill.
- Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2009). *Profil Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*. Tidak dipublikasikan.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.

- Fermana, S. (2009). *Kebijakan Publik: Sebuah Tinjauan Filosofis..* Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Foreman, D.R. (1987). *The Application of Herzberg's Two Factor Motivation Theory Applied to Preprofessional Management Majors. Disertasi Program Doktorat Ilmu Filsafat Universitas Oklahoma.*
- Gaebler, T. and Osborne, D. (1997). *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Government) : Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik,* Jakarta: Taruna Grafik.
- Gaspersz, Vincent. (2003). *Total Quality Management.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Andi Offset, Yogyakarta.
- Gozali, H. I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (1997). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Liberty.
- Heidjrahman, dan Suad Usman. (1993). *Manajemen Personalia.* Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hick, H. dan Ray Gullet. G. (1996). *Organiasai, Teori, dan Tingkah Laku.* Terjemahan Kartasapoetra. Jakarta: Rajawali Press.
- Herzberg, F. M.B., and Snyderman .B. (1959). *Motivation to Work.* New York: John Willey and Sons.
- Ingraham, P.W. & Romzek, B.S. (1994). *New Paradigms for Government.* San Fransisco: Bass Publisher.
- Insani, I. (2004) *Kebijakan Standardisasi Pelayanan Instansi Pemerintah Sebagai Bagian dari Orientasi Administrasi Negara Pasca Dasawarsa Reformasi di Indonesia.* Makalah yang tidak dipublikasikan
- Ivancevich, J.M. (2010). *Human Resources Management.* Singapore: MacGraw-Hill.
- Ivancevich, J.M., Konopaske. R & Matteson. M.T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi (Jilid 1, Edisi Ketujuh).* Terjemahan. Surabaya: Penerbit Erlangga

- Kasim, A. (1993). *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kumorotomo, W. (2008). *Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa Pada Masa Transisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lembaga Administrasi Negara. (2006). *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Jakarta: LAN RI.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Meleong, L.J. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moenir, H.A.S. (1998). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Naihasy, S. (2006). *Kebijakan Publik: Menggapai Masyarakat Madani*. Yogyakarta: Mida Pustaka
- Napitupulu, P. (2007). *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*. Bandung: PT. Alumni.
- Ndraha, T. (1997). *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugroho, R. (2003). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Pamudji. (1993). *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prasetyantoko. (2008). *Corporate Governance: Pendekatan Institutional*. Jakarta: Gramedia
- Rasyid, M. R. 1997. *Makna Pemerintahan: Tinjauan Dari Segi Etika dan Pemerintahan*. Jakarta : PT. Yarsif Watampone.
- Robbins, S. P. (1997). *Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall Co.
- Saefullah, Dj. (1999). *Publik, Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Bandung: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik-Press UNPAD,

- Samsudin, S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santosa, P. (2008). *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Refika Aditama.
- Sarundajang. (2003). *Birokrasi dalam Otonomi Daerah dan Upaya Mengatasi Kegagalannya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Satori, Dj. & Komariah, A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. (2001). *Sumberdaya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Rekonstruksi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Perubahan Lingkungan*. Bandung: CV.Mandar Maju.
- Sinambela, L. P. (2008). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M. (1995). *Metode Penelitian Survey*. Yogyakarta: Liberty.
- Subarsono. (2008). *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sobandi, B. (2006). *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung: Humaniora.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ dan Wibowo, E. (2002). *Statistik Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tachjan. (2008). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: APII Bandung.
- Timpe, D.A. (1999). *Produktivitas: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Thoha, M. (1998). *Prilaku organisasi, Konsep dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Utomo, T.W.W. (2004). *Restrukturisasi Kelembagaan Pemerintah Daerah dalam Rangka Memperkuat Kinerja Pelayanan Publik*. Makalah disampaikan sebagai bahan masukan untuk kegiatan Penelitian tentang "Evaluasi

*Sistem Kelembagaan Birokrasi Pemerintahan Daerah*”, Bandung: Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I. LAN.

Victor H. V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

Wahab, S. A. (2008). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Widodo, J. (2009). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.

Winanarno, B. (2008). *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Jakarta: Media Pressindo.

Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yamit, Z. (2001). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Penerbit Ekonesia.

Zainun, B. (2004). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

#### **Peraturan Perundang-Undangan:**

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar.

Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah*. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar.

Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 547/Menkes/SK/IV/2000 tentang *Kebijakan Pembangunan Kesehatan Menuju Indonesia Sehat 2010*.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2004 tentang *Standar Pelayanan Prima Aparatur Negara*.

Peraturan Gubernur Bangka Belitung No. 2 Tahun 2007 tentang *Tunjangan Perbaikan Penghasilan Pegawai di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*.

**Lampiran 1**

KUISIONER PENELITIAN  
 HUBUNGAN ANTARA MOTIVATOR DAN FAKTOR *HYGIENE*  
 TERHADAP MOTIVASI KERJA DI DINAS KESEHATAN  
 PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG

---

**A. Identitas Responden**

1. Nomor Responden :
2. Nama Lengkap :
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki      Perempuan
4. Alamat :
5. Umur :                      Tahun
6. Pendidikan Terakhir :      SD  
    SMP  
    SMA/Sederajat  
    Diploma (DI, DII, DIII)  
    Sarjana (S1)  
    Magister (S2)
7. Pangkat/Golongan Terakhir :
8. Jabatan Sekarang di Kantor : Kepala Dinas  
    Kepala Bagian  
    Kepala sub bagian  
    Kepala seksi  
    Staf
9. Masa Kerja sebagai Pegawai :                      < 5 Tahun  
    5 tahun – 10 tahun  
    10 tahun – 15 tahun  
    15 tahun – 20 tahun  
    20 tahun – 25 tahun  
    25 tahun – 30 tahun

**B. Penjelasan Pengisian Kuisisioner**

1. Penelitian ini dilakukan dalam rangka penyelesaian tugas akhir pada Program Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka Indonesia.
2. Untuk kelancaran penelitian ini diharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari memberikan jawaban dari daftar pernyataan yang disediakan dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban setiap nomor yang diberikan pada kolom alternatif pilihan: setuju sekali (SS), setuju (S), ragu-ragu (R), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS).
3. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berikan sangat dijaga kerahasiaannya sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah.
4. Diharapkan memberikan jawaban dengan penuh kesadaran tanpa paksaan atau tekanan dari pihak manapun.
5. Atas kesedian, dukungan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih

Pangkalpinang, Mei 2010

Peneliti,

Arka'a

**KUISIONER PENELITIAN**  
**HUBUNGAN ANTARA MOTIVATOR DAN FAKTOR HYGIENE**  
**TERHADAP MOTIVASI KERJA DI DINAS KESEHATAN**  
**PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**

No.	Daftar Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
<b>A</b>	<b>Faktor Motivator (X1)</b>					
1	<b>Pencapaian (Achievement)</b>					
a	Pekerjaan yang sedang dilakukan sekarang ini sudah sesuai dengan pencapaian yang diinginkan.					
b	Para pegawai selalu diikutsertakan untuk berpartisipasi dalam pencapaian keinginan yang pimpinan atau organisasi					
c	Para pegawai lebih senang bekerjasama dengan orang lain dalam pencapaian prestasi yang diinginkan daripada bekerja sendiri					
d	Para pegawai lebih senang sebagai tim dalam pencapaian keinginan pribadi dan organisasi					
2	<b>Pengakuan (Recognition)</b>					
a	Para pegawai merasa yakin kalau promosi jabatan dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi pegawai.					
b	Pimpinan selalu memberikan pengakuan berupa penghargaan atas setiap pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik tanpa membedakan pangkat dan golongan.					
c	Sebagai bentuk pengakuan pimpinan selalu memberikan pendelegasian wewenang kepada pegawai untuk pekerjaan yang dianggap mampu dilaksanakan oleh pegawai yang bersangkutan meskipun dalam kondisi mendesak					

No	Daftar Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
d	Pimpinan selalu memberikan pengakuan kepada pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
3	Kemajuan (Advancement)					
a	Para pegawai selalu diminta gagasan atau pendapat dalam meningkatkan kemajuan pegawai.					
b	Setiap pegawai selalu diberi kesempatan yang sama dengan pegawai lainnya untuk meningkatkan kemajuan diri dalam pekerjaan.					
c	Setiap pegawai diberi kesempatan yang sama dengan pegawai lain untuk menguasai teknologi komunikasi dalam meningkatkan prestasi.					
d	Pimpinan saya selalu memfokuskan diri untuk meningkatkan kemajuan pegawainya.					
4	Pekerjaan (Work Itslef)					
a	Pekerjaan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan dan penguasaan bidang.					
b	Pekerjaan yang diberikan kepada pegawai selalu diberikan dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan pegawai.					
c	Pegawai selalu diberi pengarahan dan pembinaan agar menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu.					
d	Setiap pegawai diberikan pekerja berdasarkan keputusan bersama.					
e	Pegawai mendapat manfaat atas pekerjaan yang diberikan.					

No	Daftar Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
5	Kesempatan untuk Tumbuh (Possibility of Growth)					
a	Pimpinan selalu memberikan kesempatan tumbuh bagi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja.					
b	Setiap pegawai diberi kesempatan tumbuh yang sama untuk pengembangan organisasi					
c	Pimpinan memberikan wewenang atau tugas bagi pegawai dalam rangka memberikan kesempatan tumbuh bagi pegawai dalam rangka pengembangan karir.					
d	Keputusan pimpinan untuk meningkatkan kemampuan pegawai selalu didukung seluruh pegawai.					
6	Pertanggungjawaban (Responsibility)					
a	Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada pegawai senantiasa memperhatikan kemampuan pegawai.					
b	Pegawai diberi tanggung jawab pekerjaan berdasarkan keputusan tim atau organisasi.					
c	Pegawai selalu dibina untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab.					
d	Pegawai selalu pulang kerja setelah semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab selesai dikerjakan					

No	Daftar Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
<b>B</b>	<b>Faktor Hygiene (X2)</b>					
1	Kebijakan Organisasi dan Administrasi (Company Policy and Administration)					
a	Setiap keputusan organisasi selalu tidak diberlakukan sama bagi semua pegawai.					
b	Banyak sekali keputusan organisasi yang tidak sesuai dengan keinginan pegawai.					
c	Banyak kebijakan organisasi dan administrasi yang tidak melibatkan pegawai.					
d	Kebijakan organisasi dan sanksi administrasi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar kurang tegas.					
2	Pengawasan Teknis (Supervision-Technical)					
a	Sistem pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan selama ini selalu memberatkan pegawai dan pilih kasih.					
b	Sistem pengawasan bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan diberlakukan tidak sama oleh pimpinan.					
c	Pengawasan yang dilakukan pimpinan dalam menilai kerja pegawai seringkali tidak konsisten dengan keputusan yang telah ditetapkan.					
d	Pengawasan kepada pegawai yang meninggalkan tanggung jawabnya berdasarkan kepentingan pimpinan.					
3	Hubungan Interpersonal Pimpinan (Interpersonal Relations-Supervisor)					
a	Pimpinan kurang menghargai saran yang telah diberikan pegawai.					
b	Pimpinan kurang melibatkan pegawai penyusunan rencana pengembangan organisasi.					

No	Daftar Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
c	Pimpinan kurang memberikan pendelegasian tugas kepada pegawai.					
d	Pimpinan kurang memperhatikan pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
4	Hubungan dengan Rekan Kerja (Interpersonal Relations-Peers)					
a	Hubungan pegawai dengan rekan kerja hanya bersifat kedinasan saja.					
b	Banyak pegawai kurang menghargai kesepakatan kerja yang telah ditetapkan sesama rekan kerja.					
c	Pegawai kurang berkomunikasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan atasan/pimpinan.					
d	Banyak pegawai lebih suka bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan daripada melibatkan rekan kerja karena merasa mampu.					
5	Hubungan Interpersonal Bawahan (Interpersonal Relations Subordinate)					
a	Bawahan merasakan hubungan dengan pimpinan hanya bersifat kedinasan semata.					
b	Bawahan merasa pimpinan memberikan pendelegasian tugas hanya pada pegawai tertentu saja.					
c	Bawahan merasa pimpinan kurang melibatkan pegawai dalam menentukan kebijakan organisasi.					
d	Bawahan merasa pimpinan kurang memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.					
6	Gaji (Salary)					
a	Gaji yang diterima pegawai dinilai kurang memadai dengan beban kerja yang diberikan.					

No	Daftar Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
b	Gaji yang diberikan kepada pegawai tidak disertai dengan penempatan pegawai pada bidang kerja yang sesuai dengan yang dikuasai.					
c	Pemberian gaji pegawai kurang diperhatikan meskipun pegawai telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.					
d	Kebijakan Pimpinan selama ini kurang memperhatikan perbaikan gaji atau insentif yang diterima pegawai					
7	<b>Keamanan Kerja (Job Security)</b>					
a	Pegawai merasa bahwa jaminan keamanan kerja bagi pegawai masih sangat kurang.					
b	Pimpinan kurang memperjuangkan biaya keamanan bagi pegawai.					
c	Jaminan keamanan kerja tidak diperhatikan selama pegawai melakukan jam kerja tambahan (lembur).					
d	Kebijakan organisasi tidak menjadikan keamanan kerja pegawai menjadi skala prioritas organisasi.					
8	<b>Kehidupan Pribadi Pegawai (Personal Life)</b>					
a	Pegawai merasa pimpinan hanya menekankan kepada penyelesaian tugas kedinasan dan kurang memperhatikan kondisi pribadi pegawai selama melaksanakan tugas yang diberikan.					
b	Pegawai merasa semua beban kerja yang diberikan kurang memperhatikan kemampuan dan kondisi pribadi yang dihadapi pegawai.					

No	Daftar Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
c	Pegawai merasa pimpinan kurang menghargai prestasi pribadi pegawai yang telah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.					
d	Pegawai merasa perhatian pimpinan kurang terhadap pegawai yang mengalami masalah pribadi di luar kedinasan					
9	Kondisi Kerja (Working Conditions)					
a	Sarana yang tersedia di kantor dirasakan masih kurang untuk mendukung kondisi kerja yang baik.					
b	Pimpinan hanya mempercayakan kepada pegawai yang memiliki kedekatan emosional sehingga membuat kurang baiknya kondisi kerja.					
c	Pegawai merasa kondisi kerja kurang baik apabila tidak disertai dengan pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi.					
d	Pegawai merasa ketidakkonsistenan pimpinan dalam menerapkan keputusan yang telah ditetapkan menyebabkan kondisi kerja kurang kondusif.					
10	Status (Status)					
a	Pegawai merasa promosi jabatan kurang mempertimbangkan lamanya status sebagai pegawai.					
b	Pimpinan kurang memperhatikan status pegawai yang masih rendah.					
c	Pimpinan lebih memperhatikan status pegawai yang memiliki kedekatan secara pribadi.					
d	Pegawai merasa pimpinan hanya memperhatikan status pegawai dari golongan kepangkatan semata.					

<b>C</b>	<b>Motivasi Kerja (Y)</b>				
a	Pegawai lebih senang pimpinan melibatkan pegawai dalam usaha pencapaian organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja.				
b	Pegawai lebih senang pimpinan melibatkan semua pegawai dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan kemajuan organisasi.				
c	Pegawai senang promosi jabatan untuk memotivasi pegawai berdasarkan tingkat kemampuan pegawai sebagai bentuk pengakuan.				
d	Pegawai lebih senang untuk memotivasi pegawai penempatan dan pemberian tanggung jawab pekerjaan berdasarkan kemampuan dan pendidikan pegawai.				
e	Pegawai senang pimpinan untuk memotivasi pegawai pemberian penghargaan dan hukuman yang sama bagi pegawai yang telah diberikan tanggung jawab pekerjaan.				
f	Pegawai senang pemberian kesempatan yang sama bagi semua pegawai untuk peningkatan pertumbuhan kerja dalam rangka memotivasi pegawai				
g	Pegawai senang setiap pegawai dilibatkan dalam penetapan kebijakan organisasi dan administrasi sehingga pemberlakuan sama dalam rangka memotivasi.				
h	Pengawasan teknis dapat meningkatkan motivasi pegawai apabila pimpinan memberlakukan secara sama atas semua tanggung jawab yang diberikan.				
i	9. Semua pegawai akan dapat meningkatkan motivasi kerja jika pimpinan memberikan kesempatan yang sama dalam pendelegasian pekerjaan dalam membangun hubungan dengan pimpinan.				
j	Motivasi kerja pegawai meningkat apabila diberikan kesempatan yang sama dalam membangun kerjasama dalam melaksanakan kerja baik dinas maupun di luar kedinasan.				

No	Daftar Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
k	Pegawai senang pimpinan dalam membangun hubungan dengan bawahan selalu mengkomunikasikan dengan semua pegawai dalam menetapkan keputusan organisasi demi kemajuan bersama.					
l	Pegawai senang pimpinan untuk memotivasi pegawai pemberian penghargaan dan hukuman yang sama bagi pegawai yang telah diberikan tanggung jawab pekerjaan.					
m	Motivasi pegawai akan meningkat jika pemberlakuan jaminan keamanan kerja bagi pegawai diberlakukan sama baik waktu dinas maupun di luar dinas.					
n	Pegawai senang apabila pimpinan memberikan perhatian atas kehidupan pribadi pegawai dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas kedinasan.					
o	Peningkatan sarana untuk meningkatkan motivasi pegawai mampu mendukung kondisi kerja yang kondusif bagi semua pegawai.					
p	Motivasi kerja meningkat jika adanya penempatan status dengan pemberlakuan yang sama bagi setiap pegawai.					

Pangkalpinang, Mei 2010

Nama Petugas :

No. Telpon/HP :

## Lampiran 2

### Hasil Uji Asumsi Klasik Data

#### 1. Uji Normalitas Data

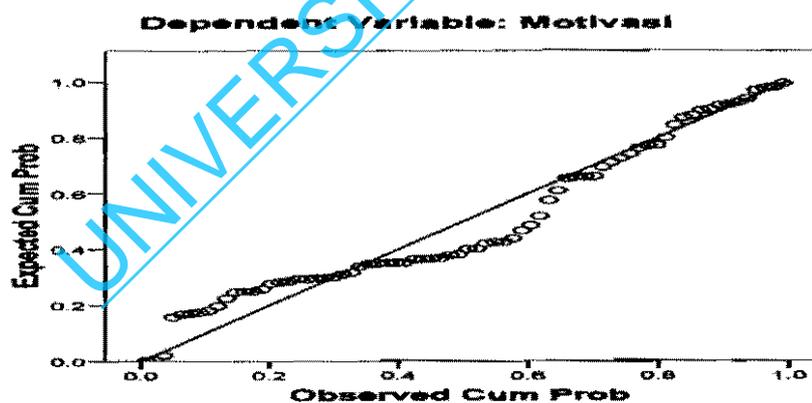
##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,7782981
Most Extreme Differences	Absolute	,159
	Positive	,159
	Negative	-,096
Kolmogorov-Smirnov Z		1,351
Asymp. Sig. (2-tailed)		,052

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

##### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



P-P Plot pengujian normalitas model regresi

## Hasil Uji Asumsi Klasik Data

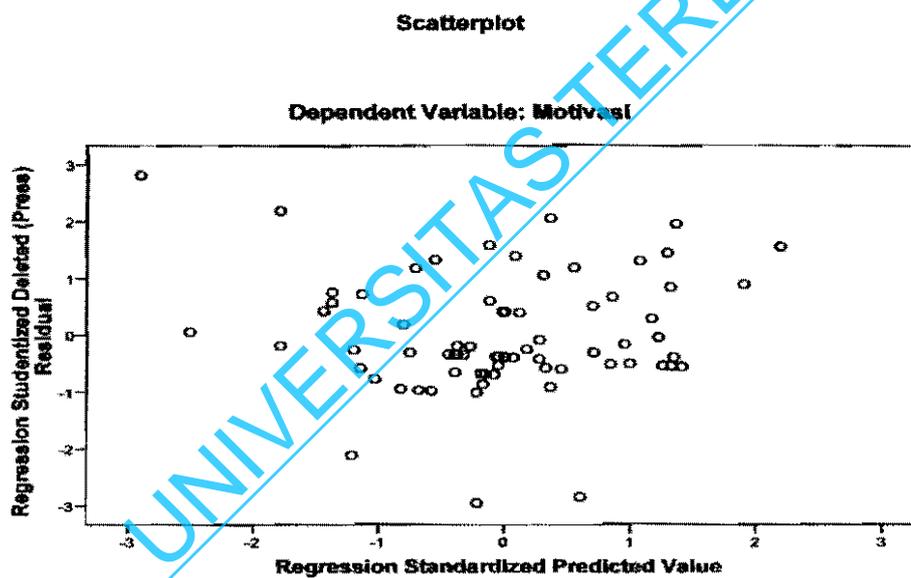
### 2. Uji Multikoleniaritas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,621	,694		2,338	,022		
	Motivator	,521	,198	,345	2,634	,010	,697	1,434
	Hygiene	,120	,140	,112	,858	,394	,697	1,434

a. Dependent Variable: Motivasi

### 3. Uji Heterokedasitas



## Lampiran 3

## Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

## A. Validitas

Item	r	r tabel $\alpha = 0,05$ ; n = 72	Keputusan
VAR00001	0,797	> 0.232	Valid
VAR00002	0,955	> 0.232	Valid
VAR00003	0,955	> 0.232	Valid
VAR00004	0,951	> 0.232	Valid
VAR00005	0,951	> 0.232	Valid
VAR00006	0,955	> 0.232	Valid
VAR00007	0,797	> 0.232	Valid
VAR00008	0,797	> 0.232	Valid
VAR00009	0,653	> 0.232	Valid
VAR00010	0,257	> 0.232	Valid
VAR00011	0,578	> 0.232	Valid
VAR00012	0,522	> 0.232	Valid
VAR00013	0,573	> 0.232	Valid
VAR00014	0,589	> 0.232	Valid
VAR00015	0,653	> 0.232	Valid
VAR00016	0,797	> 0.232	Valid
VAR00017	0,864	> 0.232	Valid
VAR00018	0,864	> 0.232	Valid
VAR00019	0,864	> 0.232	Valid
VAR00020	0,797	> 0.232	Valid
VAR00021	0,797	> 0.232	Valid
VAR00022	0,864	> 0.232	Valid
VAR00023	0,864	> 0.232	Valid
VAR00024	0,653	> 0.232	Valid
VAR00025	0,069	> 0.232	Valid
VAR00026	0,404	> 0.232	Valid
VAR00027	0,653	> 0.232	Valid
VAR00028	0,675	> 0.232	Valid
VAR00029	0,381	> 0.232	Valid
VAR00030	0,538	> 0.232	Valid
VAR00031	0,594	> 0.232	Valid
VAR00032	0,640	> 0.232	Valid
VAR00033	0,951	> 0.232	Valid
VAR00034	0,377	> 0.232	Valid
VAR00035	0,547	> 0.232	Valid
VAR00036	0,348	> 0.232	Valid

## Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

### A. Validitas

Item	r	r tabel $\alpha = 0,05$ ; n = 72	Keputusan
VAR00037	0,638	> 0.232	Valid
VAR00038	0,951	> 0.232	Valid
VAR00039	0,473	> 0.232	Valid
VAR00040	0,239	> 0.232	Valid
VAR00041	0,951	> 0.232	Valid
VAR00042	0,560	> 0.232	Valid
VAR00043	0,641	> 0.232	Valid
VAR00044	0,730	> 0.232	Valid
VAR00045	0,675	> 0.232	Valid
VAR00046	0,649	> 0.232	Valid
VAR00047	0,613	> 0.232	Valid
VAR00048	0,498	> 0.232	Valid
VAR00049	0,951	> 0.232	Valid
VAR00050	0,955	> 0.232	Valid
VAR00051	0,269	> 0.232	Valid
VAR00052	0,951	> 0.232	Valid
VAR00053	0,522	> 0.232	Valid
VAR00054	0,626	> 0.232	Valid
VAR00055	0,598	> 0.232	Valid
VAR00056	0,767	> 0.232	Valid
VAR00057	0,618	> 0.232	Valid
VAR00058	0,955	> 0.232	Valid
VAR00059	0,507	> 0.232	Valid
VAR00060	0,542	> 0.232	Valid
VAR00061	0,933	> 0.232	Valid
VAR00062	0,640	> 0.232	Valid
VAR00063	0,609	> 0.232	Valid
VAR00064	0,700	> 0.232	Valid
VAR00065	0,797	> 0.232	Valid
VAR00066	0,259	> 0.232	Valid
VAR00067	0,246	> 0.232	Valid
VAR00068	0,955	> 0.232	Valid
VAR00069	0,700	> 0.232	Valid
VAR00070	0,675	> 0.232	Valid
VAR00071	0,700	> 0.232	Valid
VAR00072	0,430	> 0.232	Valid
VAR00073	0,951	> 0.232	Valid
VAR00074	0,288	> 0.232	Valid

## Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

### A. Validitas

Item	r	r tabel $\alpha = 0,05$ ; n = 72	Keputusan
VAR00075	0,951	> 0.232	Valid
VAR00076	0,700	> 0.232	Valid
VAR00077	0,613	> 0.232	Valid
VAR00078	0,675	> 0.232	Valid
VAR00079	0,236	> 0.232	Valid
VAR00080	0,700	> 0.232	Valid
VAR00081	0,640	> 0.232	Valid
VAR00076	0,700	> 0.232	Valid
VAR00077	0,613	> 0.232	Valid
VAR00078	0,675	> 0.232	Valid
VAR00079	0,236	> 0.232	Valid
VAR00080	0,700	> 0.232	Valid
VAR00081	0,640	> 0.232	Valid
VAR00076	0,700	> 0.232	Valid
VAR00077	0,613	> 0.232	Valid
VAR00078	0,675	> 0.232	Valid
VAR00079	0,236	> 0.232	Valid
VAR00080	0,700	> 0.232	Valid
VAR00081	0,640	> 0.232	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS 15.0

### B. Realibilitas

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,974
		N of Items	41(a)
	Part 2	Value	,971
		N of Items	40(b)
	Total N of Items		81
Correlation Between Forms			,918
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,957
	Unequal Length		,957
Guttman Split-Half C, coefficient			,954

## Lampiran 4

## Hasil Uji Hipotesis

Correlations

		Motivator	Hygene	Motivasi
Motivator	Pearson Correlation	1	,923(**)	,855(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	72	72	72
Hygene	Pearson Correlation	,923(**)	1	,940(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	72	72	72
Motivasi	Pearson Correlation	,855(**)	,940(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	72	72	72

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Model Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2
1	,941(a)	,885	,882	,25833	,885	266,664	2	69	,000

a Predictors: (Constant), Hygene, Motivator

b Dependent Variable: Motivasi

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,590	2	17,795	266,664	,000(a)
	Residual	4,605	69	,067		
	Total	40,195	71			

a Predictors: (Constant), Hygene, Motivator

b Dependent Variable: Motivasi

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	,009	,120		,077	,939
	Motivator	-,084	,103	-,086	-,812	,000
	Hygene	1,070	,111	1,020	9,618	,000

a Dependent Variable: Motivasi

**Lampiran 5****Frekuensi Hubungan Motivator dan Hygiene Terhadap Motivasi Pegawai****A. Motivator****1. Faktor Motivator terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
2	Rendah	1,61 - 2,50	10	13,9
3	Sedang	2,51 - 3,0	32	44,4
4	Tinggi	3,01 - 4,50	13	18,1
5	Tinggi Sekali	4,51 - 5,00	17	23,6
	Total		72	100,0

**a. Pencapaian Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
2	Rendah	1,61 - 2,50	17	23,6
3	Sedang	2,51 - 3,0	13	18,1
4	Tinggi	3,01 - 4,50	29	40,3
5	Tinggi Sekali	4,51 - 5,00	13	18,1
	Total		72	100,0

**b. Pengakuan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
2	Rendah	1,61 - 2,50	18	25,0
3	Sedang	2,51 - 3,0	12	16,7
4	Tinggi	3,01 - 4,50	26	36,1
5	Tinggi Sekali	4,51 - 5,00	16	22,2
	Total		72	100,0

c. Kemajuan terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
2	Rendah	1,61 - 2,50	1	1,4
3	Sedang	2,51 - 3,0	19	26,4
4	Tinggi	3,01 - 4,50	42	58,3
5	Tinggi Sekali	4,51 - 5,00	10	13,9
	Total		72	100,0

d. Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
2	Rendah	1,61 - 2,50	11	15,3
3	Sedang	2,51 - 3,0	22	30,6
4	Tinggi	3,01 - 4,50	29	40,3
5	Tinggi Sekali	4,51 - 5,00	10	13,9
	Total		72	100,0

e. Kesempatan Tumbuh Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
2	Rendah	1,61 - 2,50	18	25,0
3	Sedang	2,51 - 3,0	13	18,1
4	Tinggi	3,01 - 4,50	26	36,1
5	Tinggi Sekali	4,51 - 5,00	15	20,8
	Total		72	100,0

f. Pertanggungjawaban Tumbuh Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
2	Rendah	1,61 - 2,50	3	4,2
3	Sedang	2,51 - 3,0	26	36,1
4	Tinggi	3,01 - 4,50	35	48,6
5	Tinggi Sekali	4,51 - 5,00	8	11,1
	Total		72	100,0

B. Faktor Hygiene

1. Faktor Hygiene terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tingggi Sekali	4,51 - 5,00	4	5,6
2	Tinggi	3,01 - 4,50	33	45,8
3	Sedang	2,51 - 3,0	21	29,2
4	Rendah	1,61 - 2,50	14	19,4
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

a. Kebijakan Organisasi dan Administrasi terhadap Motivasi Kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tingggi Sekali	4,51 - 5,00	12	16,7
2	Tinggi	3,01 - 4,50	28	40,3
3	Sedang	2,51 - 3,0	29	38,9
4	Rendah	1,61 - 2,50	3	4,2
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

c. Pengawasan Teknis terhadap Motivasi Kerja pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tinggin Sekali	4,51 – 5,00	7	9,7
2	Tinggi	3,01 – 4,50	31	43,1
3	Sedang	2,51 - 3,0	24	33,3
4	Rendah	1,61 - 2,50	10	13,9
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

d. Hubungan Interpersonal Pimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tinggin Sekali	4,51 – 5,00	3	4,2
2	Tinggi	3,01 – 4,50	27	37,5
3	Sedang	2,51 - 3,0	21	29,2
4	Rendah	1,61 - 2,50	21	29,2
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

e. Hubungan Interpersonal Rekan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tinggin Sekali	4,51 – 5,00	3	4,2
2	Tinggi	3,01 – 4,50	30	41,7
3	Sedang	2,51 - 3,0	24	33,3
4	Rendah	1,61 - 2,50	15	20,8
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

f. Hubungan Interpersonal Bawahan terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tinggin Sekali	4,51 – 5,00	11	15,3
2	Tinggi	3,01 – 4,50	25	34,7
3	Sedang	2,51 - 3,0	22	30,6
4	Rendah	1,61 - 2,50	13	19,5
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

g. Gaji terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tinggin Sekali	4,51 – 5,00	11	15,3
2	Tinggi	3,01 – 4,50	29	40,3
3	Sedang	2,51 - 3,0	21	29,2
4	Rendah	1,61 - 2,50	10	13,9
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	1	1,4
	Total		72	100,0

h. Keamanan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tinggin Sekali	4,51 – 5,00	10	13,9
2	Tinggi	3,01 – 4,50	38	52,8
3	Sedang	2,51 - 3,0	20	27,8
4	Rendah	1,61 - 2,50	4	5,6
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

i. Kehidupan Pribadi terhadap Kerja Motivasi Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tinggin Sekali	4,51 – 5,00	10	13,9
2	Tinggi	3,01 – 4,50	40	55,6
3	Sedang	2,51 - 3,0	11	15,3
4	Rendah	1,61 - 2,50	11	15,3
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

j. Kondisi Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tinggin Sekali	4,51 – 5,00	6	8,3
2	Tinggi	3,01 – 4,50	34	47,2
3	Sedang	2,51 - 3,0	20	27,8
4	Rendah	1,61 - 2,50	12	16,7
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

k. Status terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kategori	Rata-Rata	Jumlah	Persentase (%)
1	Tinggin Sekali	4,51 – 5,00	12	15,3
2	Tinggi	3,01 – 4,50	26	36,1
3	Sedang	2,51 - 3,0	23	31,9
4	Rendah	1,61 - 2,50	11	15,3
5	Sangat Rendah	1,00 - 1,60	0	0
	Total		72	100,0

## Lampiran 6 Hasil Pengolahan Data Jawaban Responden

### A. Faktor Motivator

No Res	Pencapaian				Pengakuan				Kemajuan				Pekerjaan				Kesempatan Tumbuh				Tanggung Jawab				Jmlh	Rata-rata	
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c			d
1	5	5	3	4	4	4	4	2	4	2	5	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3	2	96	3.84
2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102	4.08
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	109	4.36
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
6	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	104	4.16
7	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	100	4.32
8	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	106	4.24
9	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	118	4.72
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	103	4.12
11	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	115	4.6
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04
14	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	106	4.24
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
16	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	108	4.32
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
19	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	106	4.24
20	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	104	4.16
21	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	107	4.28
22	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04
23	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	115	4.6
24	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04
25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04
26	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	108	4.32
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04
29	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	105	4.2
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
31	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04
32	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104	4.16
33	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102	4.08
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04
36	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99	4.125
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
38	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	103	4.12
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
42	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	105	4.2
43	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102	4.08
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04
45	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102	4.08
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4
48	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	104	4.16
49	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	104	4.16
50	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	105	4.2

No Res	Pencapaian				Pengakuan				Kemajuan				Pekerjaan					Kesempatan Tumbuh				Tanggung Jawab				Jmlh	Rata-rata
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d		
51	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	104	4.16	
52	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	106	4.24	
53	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	108	4.32	
54	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	102	4.08	
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	5	
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
58	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	109	4.36	
59	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	106	4.24	
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
64	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04	
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
67	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	4.04	
68	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	108	4.32	
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	
71	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	120	4.8	
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100	4	



No Res	Kebjk org				Pngws teknis				Hub Pimpin				Hub rekan				Hub bwh				Gaji				Keaman				Hidup pribadi				Kondisi kerja				status				jmlh	Rata-rata		
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d				
42	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	160	4			
43	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	166	4.15		
44	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	147	3.675	
45	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	151	3.775		
46	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	155	3.875	
47	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	157	3.925	
48	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	177	4.425	
49	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	177	4.425	
50	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	175	4.375		
51	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	177	4.425		
52	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	173	4.325	
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	164	4.1	
54	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	155	3.875
55	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	193	4.825
56	4	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	144	3.6
57	4	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	171	4.275
58	5	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	160	4	
59	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	181	4.525
60	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	151	3.775
61	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	155	3.875
62	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	151	3.775	
63	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	157	3.925	
64	4	3	3	4	4	3	3	5	5	3	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	152	3.8	
65	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	144	3.6	
66	4	3	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	152	3.8	
67	3	4	4	3	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	145	3.625			
68	3	3	3	5	4	3	4	3	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	166	4.15	
69	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	132	3.3		
70	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	155	3.875	
71	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	161	4.025	
72	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	152	3.8



No Responden	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p		
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
38	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4.25
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	65	4.06
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
42	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	69	4.31
43	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	70	4.38
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
45	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66	4.13
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
52	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	74	4.63
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	67	4.19
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	65	4.06
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
57	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79	4.94
58	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	69	4.31
59	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	4.88
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	65	4.06
62	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	67	4.19
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	65	4.06
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	79	4.94
66	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	70	4.38
67	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	4.13
68	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	4.88
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	4.00
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	66	4.13
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	5.00
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	65	4.06