



Munich Personal RePEc Archive

# **THE EFFECT OF MOTIVATOR FACTORS AND HYGIENE FACTORS ON EMPLOYEE WORK MOTIVATION**

arka'a, arka'a

STIE IBEK Pangkalpinang

December 2018

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92155/>

MPRA Paper No. 92155, posted 13 Feb 2019 05:44 UTC

## THE EFFECT OF MOTIVATOR FACTORS AND HYGIENE FACTORS ON EMPLOYEE WORK MOTIVATION

Arka'a

STIE "IBEK" Pangkalpinang

### ABSTRACT

*This study focuses on employee motivation at PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera. This study applies Herzberg's two-factor theory, which is trying to find the influence between motivator factor variables and hygiene factor variables on employee work motivation. This study uses quantitative methods with survey techniques, namely by using questionnaire distribution techniques. The research subjects were employees at PT. Bumi Bangka Belitung Prosperous. Processing data using multiple regression methods, to find the significance of the relationship between research variables.*

*The results of the study were able to answer hypothesis testing, namely, there was a significance of the relationship between motivator factors and hygiene factors with employee motivation. The results of hypothesis testing indicate that there is a strong relationship between motivator factors on employee work motivation with a correlation value of 0.855 or 85.5% and the relationship of hygiene factors to employee motivation with a correlation value of 0.940 or 94.0%. The significance of the relationship proves that motivators are able to create employee satisfaction and the significance of the relationship between hygiene factors causes employees to feel less satisfied with the factors included in hygiene. The conclusion of this study proves that the better the attention to motivator factors will increase employee motivation which determines satisfaction and neglect of hygiene factors will increasingly cause employee motivation to decline and cause dissatisfaction. Attention to work motivation of employees will be able to enrich employees to develop the organization.*

*Keywords: Motivator, Hygiene Factors, Motivation, satisfaction, organization.*

### A. Pendahuluan

PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera merupakan Badan Usaha Milik Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 20108. Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) tentu saja PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera harus mampu menjadi lembaga bisnis yang dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan pendapatan daerah. Akan tetapi sampai tahun 2018 ternyata PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera belum bisa memberikan kontribusi apapun bagi pemerintah daerah. Kenyataan inilah yang menarik bagi peneliti untuk meneliti permasalahan tersebut. Penelitian ini lebih memfokuskan pada penerapan teori dua faktor menurut Frederick Herzberg.

Penelitian ini mencoba untuk menemukan faktor yang berhubungan dengan motivasi pegawai sebagai salah satu bagian penting dalam pembenahan organisasi. Sebagaimana dipahami bahwa 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.

Untuk 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, b) 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, dan c) Sebatas dimungkinkan manajemen sumber daya manusia haruslah memperlakukan setiap karyawan sebagai individu dan merancang program yang sesuai dengan keunikan masing-masing individu

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.

Akan tetapi, harapan tersebut belumlah mampu diwujudkan sebagaimana mestinya. Lebih tepat dikatakan bahwa semua kebijakan bidang pelayanan publik yang telah direncanakan dan ditetapkan belum mampu mencapai nilai harapan yang ditetapkan. Kenyataan itu dapat dilihat dari masih belum mampunya Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung meningkatkan pendapatan daerah melalui Badan Usaha Milik Daerah yang telah dibentuk sejak tahun 2007. Bahkan, perusahaan daerah tersebut terus mengalami kerugian. Kenyataan ini semakin berat karena perhatian pemerintah daerah pun sangat kurang sehingga pertumbuhan bisnis BUMD PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera sangat tidak menguntungkan.

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". Dengan demikian, 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 tunjangan 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”.

Penjelasan Hick dan Gullet di atas 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)”*.

Dengan demikian, untuk mengetahui secara komprehensif, maka penelitian ini 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 determinan 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 motivator and hygienes, calling the theory itself as the motivation-hygiene theory”*.

Oleh karena itu, guna mengkaji lebih lanjut persoalan tersebut, maka peneliti perlu mengaitkan permasalahan motivasi kerja pegawai PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera 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.

Hasil sejauhmana pengaruh masing-masing items 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 PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera.

Adanya indikasi di atas menurut peneliti telah menyebabkan terjadinya kerugian pada PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera 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 PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera 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 *” Pengaruh Faktor Motivator dan Faktor Hygiene terhadap Motivasi Kerja Pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera”*.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan dalam latar belakang di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Bagaimana Pengaruh Faktor Motivator terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera?
- 2) Bagaimana pengaruh faktor hygiene terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera?
- 3) Bagaimana Pengaruh faktor motivator dan faktor hygiene terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera?

### C. Maksud dan Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui pengaruh faktor motivator terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera
2. Untuk mengetahui pengaruh faktor hygiene terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh antara faktor motivator faktor hygiene terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera.

### D. Kajian Teoritis, Kerangka Berpikir, dan Hipotesis

#### 1. Kajian Teoritis

##### a. Pengertian Motivasi

Motivasi kerja 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 kerja menurut As'ad di atas, 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.

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. Oleh karena itu, berkaitan dengan faktor internal dan faktor eksternal yang berhubungan dengan motivasi 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 di atas 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.

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 di atas, maka 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.

#### **b. 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 di atas diketahui bahwa teori motivasi Herzberg dikenal dengan teori dua faktor, yakni faktor motivational dan maintenance faktor. Lebih lanjut dijelaskan oleh Foreman (1987: 13) bahwa faktor motivasi adalah faktor intrinsik atau konten kerja, sedangkan faktor maintenance merupakan faktor ekstrinsik atau faktor konteks kerja. *”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 motivator and hygiene, 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". Untuk lebih jelasnya pemahaman tentang pembagian masing-masing faktor motivasi menurut teori dua faktor Herzberg tersebut sebagaimana penjelasan berikut.

### 1) Faktor 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).

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*), dan f) Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Faktor motivator secara langsung berkaiatan dengan sifat pekerjaan atau tugas itu sendiri. Apabila faktor-faktor tersebut ada, maka factor-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*).

### 2) 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 Hygiene faktor 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 (*dissatifier*) atau faktor hygiene karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan, setidaknya, suatu tingkatan dari "tidak adanya ketidakpuasan" (Ivancevich, *at.al.*, 2006: 151). Faktor hygiene atau *maintenance factor* Herzberg tersebut 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, b) Pengawasan Teknis, c) Hubungan Interpersonal Pimpinan, d) Hubungan Interpersonal Rekan Kerja Sejawat, e) Hubungan Interpersonal Bawahan, f) Gaji, g) Keamanan Kerja, h) Kehidupan Pribadi Pegawai, i) Kondisi Kerja, dan j) Status

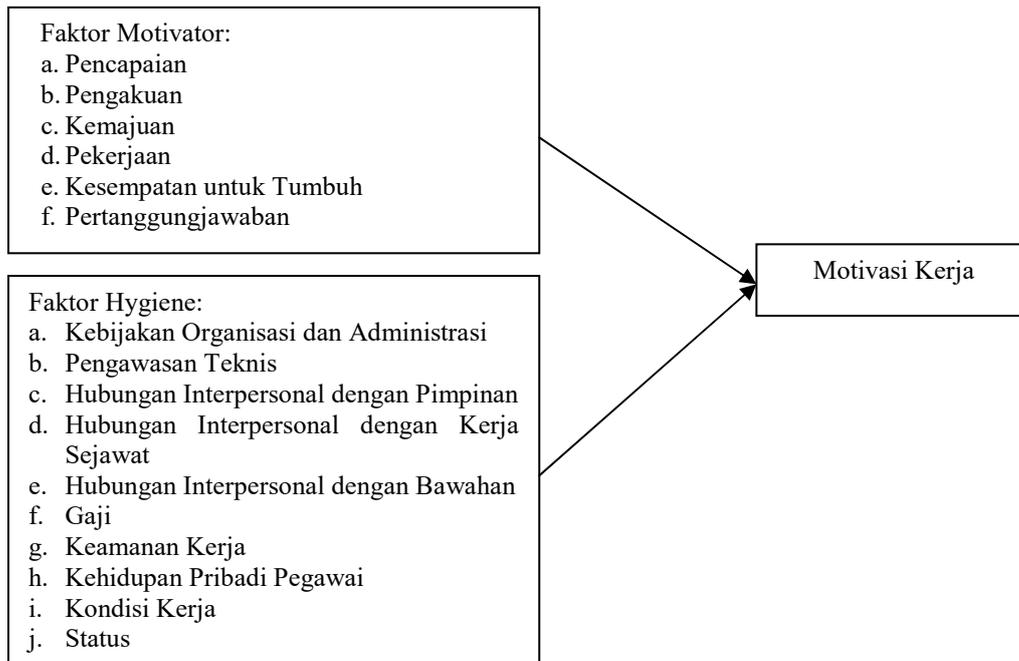
Faktor-faktor di atas merupakan faktor motivasi yang berhubungan bukan menjelaskan tentang kepuasan pekerjaan, tetapi berhubungan dengan tingkat ketidakpuasan pekerjaan. Selain faktor hegiene di atas, Herzberg (1959) juga menjelaskan beberapa faktor yang bisa meningkatkan harapan seseorang dalam pekerjaan 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.

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 pelayana 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. 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 renda 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) bahwa ”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”.

Penjelasan di atas, semakin memperkuat dugaan bahwa motivasi kerja pegawai memiliki peran yang signifikan dalam organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. 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. Berdasarkan uraian tentang faktor motivator dan faktor hygiene menurut Herzberg di atas, ada hal yang menarik karena 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.

## 2) Rerangka Berpikir



## 3. Hipotesis

1. Adanya signifikansi hubungan yang kuat antara motivator dan masing-masing dimensi dalam motivator seperti; pencapaian, pengakuan, Kemajuan, pekerjaan, kesempatan untuk tumbuh, dan pertanggungjawaban terhadap motivasi kerja pegawai PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera.
2. Adanya signifikansi hubungan yang kuat antara faktor hygiene dan masing-masing dimensi dalam faktor hygiene seperti; kebijakan organisasi dan administrasi, pengawasan teknis, hubungan interpersonal dengan pimpinan, hubungan interpersonal dengan kerja sejawat, hubungan interpersonal dengan bawahan, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi pegawai, kondisi kerja, status terhadap motivasi kerja pegawai PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera.

Berdasarkan hipotesis di atas diketahui diduga 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:  $H_a: r_{xy} \neq 0$  motivator mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi.  $H_a: r_{xy} = 0$  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.

$H_a: r_{xy} \neq 0$  faktor hygiene mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi dan jika  $H_0: r_{xy} = 0$  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

### E. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 30 orang dari seluruh pegawai tetap PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera. 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 30 orang.

### F. 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:

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*. 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 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

**G. 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 hygiene
- 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. Penetapan ketegori 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 PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera. Dengan demikian, diketahui tingkat signifikansi hubungan masing-masing variabel atau dimensi tersebut.

**H. Temuan dan Pembahasan**

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

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa untuk menguji hipotesis adanya hubungan motivator terhadap motivasi kerja pegawai, maka penelitian ini menggunakan rumus: Ha: r<sub>xy</sub> ≠ 0 motivator mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi. Ha: r<sub>xy</sub> = 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 ≤ 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 ≥ sig], maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya signifikan.

Tabel Correlations

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

	N	72	72	72
Hygiene	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).

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 Ho ditolak dan Ha 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 rumus secara statistik:  $H_a: r_{xy} \neq 0$  faktor hygiene mempunyai hubungan secara signifikan dengan motivasi,  $H_a: r_{xy} = 0$  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 ≤ 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 ≥ sig], maka Ho diterima dan Ha 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 Ho ditolak dan Ha diterima, artinya signifikan. Terbukti bahwa hygiene mempunyai hubungan secara signifikan terhadap motivasi. 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 PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera. Dengan demikian, terbukti bahwa pegawai merasa kurang puas atas apa yang dirasakan selama bekerja apabila dilihat dari persepsi pegawai dalam hubungan dengan faktor hygiene.

Tabel 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	266,664	2	69	,000

a Predictors: (Constant), Hygiene, Motivator

b Dependent Variable: Motivasi

Berdasarkan tabel model summary terdapat besarnya hubungan antara motivator dan factor hygiene secara simultan terhadap yang dihitung dengan koefisien determinasi R menunjukkan angka 0,941 yang berarti factor 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 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

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

Tabel 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

Hasil dari tabel Coefficients, pada bagian motivator nilai (a) 0,009 dan beta = - 0,812 serta nilai t-hitung dan tingkat signifikansi 0,000. Dari table di atas diperoleh persamaan perhitungannya adalah  $Y = 0,009 - 0,84 X1 + 1,070 X2 + e$ .

### 3. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Faktor Motivator dan Faktor Hygiene terhadap Motivasi Kerja Antarvariabel

Untuk mengetahui hasil uji hipotesis mengenai motivasi kerja karyawan PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variable-variabel penelitian, yakni hubungan antara varibel 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 berikut ini.

Tabel 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).

Dengan nilai korelasi sebesar 0,855 Berarti terdapat hubungan yang kuat antara faktor motivator dengan motivasi. Serta dengan nilai 0,940 menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara faktor hygiene dengan motivasi. Melalui hasil pengujian signifikansi 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. Dengan pengertian pegawai merasa puas atas apa yang dirasakan selama bekerja dilihat dari faktor motivator.

### **I. 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 Responden yang dijadikan objek penelitian hanya terbatas di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera. 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 dan Variabel penelitian hanya terbatas pada faktor motivator dan hygiene faktor saja. Padahal masih dimungkinkan untuk meneliti variabel lain dengan penerapan teori yang dipandang tepat untuk penelitian lanjutannya. Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti berharap untuk peneliti selanjutnya memperhatikan berbagai kelebihan dan keterbatasan penelitian ini. Dengan demikian, hasil penelitian selanjutnya akan lebih komprehensif.

### **J. Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Adanya hubungan yang signifikan antara motivator terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera.
2. Ada hubungan yang signifikan antara faktor hygiene terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera.
3. Ada hubungan yang signifikan antara faktor motivator dan faktor hygiene terhadap motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera

Peneliti pun ingin memberikan saran antara lain:

1. Kepada para penentu kebijakan yang berhubungan dengan kepentingan pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera untuk terus memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan motivator sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawainya karena terbukti 85% motivasi pegawai dipengaruhi oleh faktor motivator. Selain itu, para penentu kebijakan yang berhubungan dengan pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera harus mampu memperkecil faktor hygiene yang dapat mengurangi motivasi kerja pegawai karena terbukti 94% faktor ini telah menyebabkan motivasi pegawai berkurang sehingga menimbulkan ketidakpuasan.
2. Penulis juga ingin menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk terus meneliti masalah motivasi kerja pegawai di PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera.

## 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. Renika Cipta.
- Basrowi & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bratakusumah, D. S. & Solihin, D. (2004). *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.
- Foreman, D.R. (1987). *The Application of Herzberg's Two Factor Motivation Theory Applied to Preprofesional 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.
- Herzberg, F. M.B., and Snyderman .B. (1959). *Motivation to Work*. New York: John Willey and Sons.
- Iivancevich, 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.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Prasetyantoko. (2008). *Corporate Governance: Pendekatan Institutional*. Jakarta: Gramedia
- Sarundajang. (2003). *Birokrasi dalam Otonomi Daerah dan Upaya Mengatasi Kegagalannya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_ dan Wibowo, E. (2002). *Statistik Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Zainun, B. (2004). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

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

- Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang *Pemerintah Daerah*.
- Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah*.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 Tentang *Perusahaan Daerah*.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang *Perseroan Terbatas*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang *Badan Usaha Milik Daerah*.

*Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah PT. Bumi Bangka Belitung Sejahtera.*