

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
BERORIENTASI PRESTASI DAN BUDAYA
KERJA TERHADAP MOTIVASI UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI**

(Studi pada Pegawai di Badan Keuangan Daerah Kota Batu)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

ACHYADINA FIRDAUS

NIM. 135030407111013



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN**

2018

MOTTO



“JER BASUKI MAWA BEYA”
(Kesuksesan Membutuhkan Pengorbanan)

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai di Badan Keuangan Daerah Kota Batu)

Disusun Oleh : Achyadina Firdaus

NIM : 135030407111013

Fakultas : Ilmu Administrasi

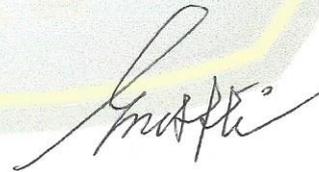
Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : Perpajakan

Malang, 6 September 2018

Komisi Pembimbing

Ketua



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M. Si.
NIP. 19530810 198103 2 012

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

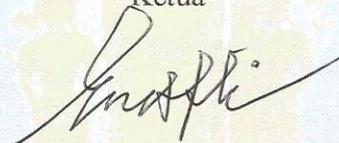
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 29 Oktober 2018
Jam : 11:00
Disusun Oleh : Achyadina Firdaus
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai di Badan Keuangan Daerah Kota Batu)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M. Si.
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota



Dr. Ari Darmawan, S. AB., M. AB.
NIP. 2012018009141001

Anggota



Latifah Hanum, S. E., MSA., Ak.
NIP. 2014058406172000

PERNYATAAN ORISIONALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70.

Malang, 3 September 2018
Mahasiswa,



Achyadina Firdaus
NIM. 135030407111013

RINGKASAN

Achyadina Firdaus, 2018, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai di Badan Keuangan Daerah Kota Batu)**, Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M. Si., 152 hal + xv.

Kinerja pegawai merupakan aspek krusial yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar dapat mencapai hasil yang ditargetkan. Dalam hal ini, kinerja berkaitan erat dengan motivasi kerja seorang pegawai, yang pada awalnya berdasar dari beberapa variabel determinan seperti budaya kerja dan gaya kepemimpinan seorang manajer atau pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan budaya kerja terhadap motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Penelitian ini merupakan penelitian *Explanatory* dengan pendekatan Kuantitatif. Variabel penelitian terdiri dari Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_1), Budaya Kerja (X_2), Motivasi (Y), dan Kinerja Karyawan (Z). Sampel yang diteliti adalah 59 karyawan Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang ditentukan dengan teknik sampling *Randomly assignment*. Data penelitian diambil dengan menggunakan kuesioner dengan skala *Likert*, kemudian dianalisis dengan Analisis Jalur (*Path analysis*).

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi $< \alpha 0,05$ dengan koefisien yang bertanda positif. Sehingga dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu melalui variabel motivasi. Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dan budaya kerja, maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat dan pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas penelitian dengan mengkaji variabel lain yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu, Badan Keuangan Daerah Kota Batu disarankan untuk terus meningkatkan kualitas manajemen secara keseluruhan, khususnya terkait kepemimpinan pada pemimpin serta budaya kerja yang terbentuk sehingga kinerja pegawai dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi, kinerja pegawai.

SUMMARY

Achyadina Firdaus, 2018, **The Effect of Achievement-Oriented Leadership and Work Culture on The Motivation to Improve Employee Performance (Study in The Regional Financial Institution Of Batu City)**, Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M. Si. 152 page + xv.

The working performance of the employee is a crucial aspect that must be concerned by the company in order to achieve the targeted results. In this case, performance is closely related to the work motivation that initially based on determinant variables, such as a work culture and the leadership of the leader. This study aimed to investigate the effect of achievement-oriented leadership implementation and work culture on working motivation to improve the performance of the employees of Regional Financial Institution, Batu City.

This study was an Explanatory research with the Quantitative approach. The variables consist of Achievement-Oriented Leadership (X1), Work Culture (X2), Motivation (Y), and Employee Performance (Z). The samples studied were 59 employees of the Regional Financial Institution, Batu City determined by the Randomly assignment sampling technique. Research data were collected by using questionnaire with Likert scale, then analyzed using Path Analysis.

Generally, the result of Path analysis showed significance values $< \alpha 0.05$ with positive coefficients on every variable. Thus, it can be stated that leadership and work culture had a positive and significant effect on the working performance of the Regional Financial Institution employees through the motivation as a mediator variable. The better the achievement-oriented leadership implementation and work culture, the higher the work motivation. This will eventually enhance the working performance of the employee. Therefore, future researchers are suggested to enrich the study by examining other determinants of employee motivation and the performance. In addition, the Regional Financial Institution of Batu City is kindly suggested to keep improving the overall quality of the management, especially the leadership of the managers and work culture in order to maintain and enhance the employee performance.

Keywords: Leadership, work culture, motivation, employee performance.

LEMBAR PERSEMBAHAN



Skripsi ini saya persembahkan kepada Almarhumah Ibu Saya tercinta Dini

Djamayanti walaupun tidak bisa melihat salah satu putramu berhasil,
namun doaku selalu menyertaimu. Kemudian Ayah saya yang tercinta H.
Ahmad Yani dan Ummi saya Anisah Nurul Aini serta Adik-adik saya yang
tercinta Achyadini Fairuz dan Adiba Safiyya Anjani, Serta Calon Istri Saya
Nurul Noviarini, S.P. yang selalu memberi semangat dan motivasi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhannahuwata'ala, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai” (Studi Pada Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu).**

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Mussadieg, MBA. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Saparilla Worokinasih, S. Sos., M. Si. selaku Ketua Program Studi Perpajakan Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M. Si. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan waktu dan tenaganya membimbing penulis untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

5. Bapak Drs. Zadiem Effisiensi, M. Si. selaku Kepala Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian di institusi yang dipimpin.
6. Bapak Ridho Yudho Khoirul Fatah, S. E. selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang telah membantu penulis selama penelitian.
7. Ayahku yang tercinta H. Ahmad Yani dan Ummiku Anisah Nurul Aini, serta adik-adik saya yang tercinta (Achyadini Fairuz dan Adiba Safiyya Anjani) yang telah memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Keluarga Besar Anang Wijaya Entang (Alm) dan Hj. Rohana (Almh) (Kel. Wa Ending, Kel. Wa Wawan (Alm), Kel. Wa Iin, Kel. Wa Asep, Kel. Bi Eulis (Almh), Kel. Bi Eneng, Kel. Bi Yeyen, Kel. Bi Nining) dan seluruh sepupu dan keponakan yang telah memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Keluarga Besar H. Mochammad Djamsir (Alm) dan Hj. Tati Subandiah (Almh) (Kel. Wa Dani, Kel. Tante Dian, Kel. Om Deni, Kel. Tante Deti, Kel. Tante Dewi, Kel. Tante Desi) dan seluruh sepupu yang telah memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Keluarga Kontrakan Poharin D148 (Aries Wicaksana Sapurba, Ahmad Asbihani, Barrun “Kek” Assakin, Dedy Wachid Prasetyo, Fany Cipta Pratamayudha, Handry Aqil Alim, Muhammad Agung Bimantara, Rezha

Hadyan, Rio Arnavakus Sambora, Satria Pandu Persada, Syamsul Hidayat dan Try Ardhy Ananta) yang telah menemani penulis selama mengenyam pendidikan di Kota Malang.

11. Keluarga Ranger Family (Ahmad Huda, Ahmad Reza, Alfian Dimas Ramadhan, Eka Putra Baharahman, Faisal Najid Putra Abadi, Muhammad Daniel Savariella, Muhammad Naufal Miqdad, Muhammad Saiful Islam, Totok Agus Dwi Prasajo, Wahyu Satrio Wibowo, Yassier Muhammad Iswanto dan Yusuf Effendi) yang telah menemani penulis mengenyam pendidikan di Kota Malang.
12. Teman-teman Turing Tengah Malem (TTM) (Komeng, Zae, Kacong Fachry, Kacong Sumekar, Papah Yudi, Angga Manusia Air).
13. Motorku Yamaha Vixion “Snow White” T 3182 LD yang telah setia mengantar dan membantu penulis dalam berbagai hal.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 6 Agustus 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISIONALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
LEMBAR PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kontribusi Penelitian	10
E. Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Tinjauan Empiris	14
1. Umam (2014).....	14
2. Amalia (2016)	15
3. Rakhmawan (2016)	15
4. Hayati (2016)	16
5. Firdaus (2018).....	16
B. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	22
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	22
2. Konsep Kepemimpinan	23
3. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	24

C. Budaya Kerja	24
1. Pengertian Budaya.....	24
2. Pengertian Budaya Kerja.....	26
3. Unsur-Unsur Budaya Kerja.....	28
D. Motivasi	29
1. Pengertian Motivasi.....	29
2. Asas-Asas Motivasi.....	30
3. Jenis-Jenis Motivasi.....	31
4. Teori Motivasi.....	32
E. Kinerja	33
1. Pengertian Kinerja.....	33
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	33
3. Pengukuran Kinerja.....	34
F. Hubungan Antar Variabel	35
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Motivasi Kerja.....	35
2. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja.....	36
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja.....	37
4. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	38
5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	39
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi.....	40
7. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi.....	41
G. Kerangka Konsep Penelitian	43
H. Hipotesis Penelitian	44
BAB III METODE PENELITIAN	46
A. Jenis Penelitian	46
B. Lokasi Penelitian	46
C. Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	47
1. Variabel Penelitian.....	47
2. Definisi Operasional.....	48
3. Skala Pengukuran.....	57

D. Populasi dan Sampel.....	57
1. Populasi	57
2. Sampel	58
E. Teknik Pengumpulan Data.....	59
1. Sumber Data.....	59
2. Metode Pengumpulan Data.....	60
F. Uji Instrumen Penelitian	60
1. Uji Validitas	60
2. Uji Reabilitas	62
G. Teknik Analisis Data	63
1. Analisis Statistik Deskriptif	63
H. Analisis Statistik Inferensial.....	65
1. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	65
I. Uji Hipotesis (Uji t).....	71
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	72
A. Gambaran Umum Kantor Badan Keuangan Daerah Kota Batu	72
1. Profil Badan Keuangan Daerah Kota Batu.....	72
2. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Badan Keuangan Daerah Kota Batu	72
3. Tugas dan Fungsi Badan Keuangan Daerah Kota Batu	74
4. Wilayah Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu	75
5. Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu.....	76
B. Gambaran Umum Responden.....	102
1. Frekuensi Pengembalian Kuisisioner	102
2. Jenis Kelamin Responden.....	103
3. Jenis Kelamin Responden	103
4. Status Responden	105
5. Tingkat Pendidikan Responden	105
6. Masa Kerja Responden	106
7. Kursus Kepelatihan Responden	107
C. Analisis Statistik Deskriptif.....	107

1. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	107
2. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Kerja	110
3. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi.....	114
4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja.....	119
D. Analisis Statistik Inferensial.....	124
1. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	124
E. Uji Hipotesis.....	131
1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Motivasi	131
2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi	132
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi terhadap Kinerja	132
4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja	133
5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	134
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi.....	134
7. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	135
F. Pembahasan Hasil Penelitian	135
1. Gambaran Umum Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Kinerja Pegawai	135
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Motivasi Kerja.....	138
3. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja	140
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja	141
5. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	142
6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	143
7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi.....	144
8. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	145
BAB V PENUTUP	147
A. Kesimpulan	147

B. Saran	149
DAFTAR PUSTAKA.....	151
LAMPIRAN.....	154



DAFTAR GAMBAR

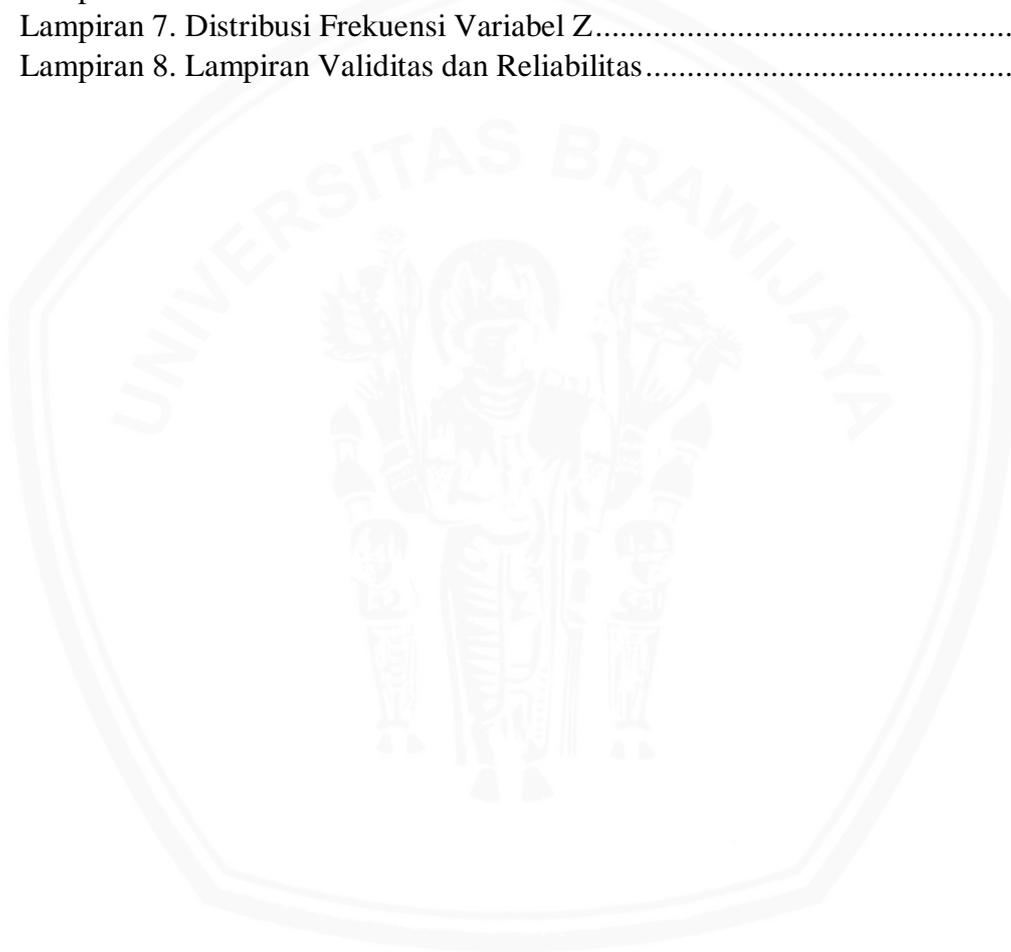
Gambar	Halaman
Gambar 1. Laporan Target dan Realisasi PAD Kota Batu Tahun 2015-2017	3
Gambar 2. Rincian Pendapatan Daerah Kota Batu Tahun 2015-2017	4
Gambar 3. Proses Terbentuknya Budaya Kerja	27
Gambar 4. Kerangka Konsep Penelitian	43
Gambar 5. Hipotesis Penelitian	44
Gambar 6. Model Path Analysis Hubungan Langsung X1, X2, Y terhadap Z	66
Gambar 7. Model Path Analysis Hubungan Langsung Struktur X1, X2 terhadap Y	67
Gambar 8. Hubungan Sub Struktur X1 terhadap Y	68
Gambar 9. Hubungan Sub Struktur X2 terhadap Y	68
Gambar 10. Hubungan Sub Struktur X1 terhadap Z	68
Gambar 11. Hubungan Sub Struktur X2 terhadap Z	69
Gambar 12. Hubungan Sub Struktur Y terhadap Z	69
Gambar 13. Model Path Analysis Pengaruh Tidak Langsung X1 Terhadap Z Melalui Y	70
Gambar 14. Model Path Analysis Pengaruh Tidak Langsung X2 Terhadap Z Melalui Y	70
Gambar 15. Peta Kota Batu	75
Gambar 16. Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu	77
Gambar 17. Gambar Model Penelitian	130

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu	17
Tabel 2. Persamaan dan Perbedaan Penelitian	21
Tabel 3. Definisi Operasional.....	54
Tabel 4. Skala Pengukuran.....	57
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian	61
Tabel 6. Hasil Uji Reabilitas Variabel Penelitian.....	63
Tabel 7. Wilayah Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu	76
Tabel 8. Frekuensi Pengembalian Responden.....	102
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	103
Tabel 10. Data Responden Berdasarkan Umur Responden	104
Tabel 11. Data Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	105
Tabel 12. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	105
Tabel 13. Masa Kerja Responden	106
Tabel 14. Data Responden Berdasarkan Kursus Kepelatihan.....	107
Tabel 15. Distribusi Frekuensi Item Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	108
Tabel 16. Distribusi Frekuensi Item Budaya Kerja	110
Tabel 17. Distribusi Frekuensi Item Motivasi.....	115
Tabel 18. Distribusi Frekuensi Item Kinerja	119
Tabel 19. Hasil Rumusan Persamaan Struktural Model-1	125
Tabel 20. Hasil Koefisien Determinasi Model-1	126
Tabel 21. Hasil Persamaan Struktural Model-2	127
Tabel 22. Hasil Koefisien Determinasi Pada Model-2	128
Tabel 23. Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Variabel Penelitian.....	129
Tabel 24. Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi terhadap Motivasi.....	131
Tabel 25. Hasil Uji Hipotesis Budaya Kerja terhadap Motivasi	132
Tabel 26. Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi terhadap Kinerja.....	132
Tabel 27. Hasil Uji Hipotesis Budaya Kerja terhadap Kinerja	133
Tabel 28. Hasil Uji Hipotesis Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	134
Tabel 29. Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	134
Tabel 30. Hasil Uji Hipotesis Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	135

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1. Surat Keterangan Penelitian	154
Lampiran 2. Pengantar Kuisisioner	155
Lampiran 3. Hasil Penelitian Data Responden.....	159
Lampiran 4. Distribusi Variabel X_1	161
Lampiran 5. Distribusi Frekuensi Variabel X_2	163
Lampiran 6. Distribusi Frekuensi Variabel Y	165
Lampiran 7. Distribusi Frekuensi Variabel Z.....	167
Lampiran 8. Lampiran Validitas dan Reliabilitas.....	169



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Guna mewujudkan predikat *good corporate* dan *clean government* dalam suatu instansi, diperlukan reformasi birokrasi tata kelola Pemerintah Daerah yang konsisten dan optimal dalam melaksanakan tugas, fungsi maupun kinerja. Predikat tersebut dapat diperoleh apabila pemerintahan tersebut memiliki tata kelola pemerintahan baik, berdaya saing tinggi, bertanggung jawab, dan sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai. Banyak sekali peraturan-peraturan yang berusaha untuk mewujudkan hal tersebut agar setiap pemerintahan atau instansi-instansi berlomba-lomba untuk meraih predikat tersebut. Salah satu kementerian yang membidangi birokrasi adalah Kementerian Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kementerian tersebut diharapkan menjadi jawaban untuk menjawab permasalahan yang terjadi pada birokrasi pemerintahan di Indonesia.

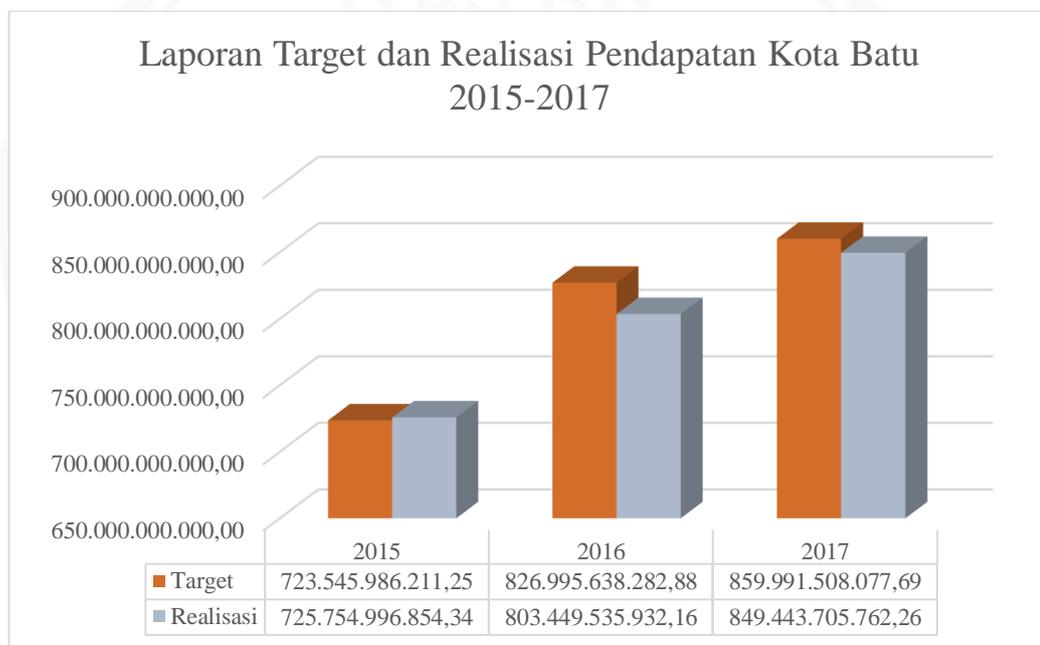
Salah satu tantangan berikutnya adalah adanya desentralisasi fiskal. Desentralisasi fiskal merupakan pelimpahan kuasa dalam hal keuangan daerah dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Hal tersebut tertuang pada Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Adanya undang-undang tersebut, pemerintah daerah dapat mencari pendapatan asli daerah (PAD) yang dimiliki oleh daerah tersebut guna mewujudkan pembangunan. Yang

dapat dikatakan sebagai PAD adalah Pajak dan Retribusi Daerah dan Pendapatan Daerah Lain Selain Pajak (Suhadak dan Trilaksono, 2007:15).

Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Batu merupakan instansi yang berwenang untuk mengatur keuangan dan aset daerah Kota Batu. Salah satu cara yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah dengan merealisasi tujuan, visi dan misi Kota Batu dalam hal keuangan daerah Kota Batu sesuai dengan Laporan Rencana Strategis (Renstra) 5 tahun kedepan. Hal yang dilakukan BKD Kota Batu agar terealisasi hal tersebut adalah dengan memberikan peran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang besar dalam merumuskan kebijakan pengelolaan keuangan dan aset daerah. SKPD diberikan hak dalam pengelolaan dan penanggung jawaban pelaksanaan APBD, akuntansi dan keuangan daerah dan pembinaan administrasi pengelolaan keuangan.

Di sisi lain, setiap perangkat penyelenggaraan Negara dan pemerintahan harus menampilkan akuntabilitas kinerjanya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehingga terjadi sinkronisasi antara tugas dan hasil yang dikerjakan. Penyelenggara pemerintah harus mampu berjalan efektif dalam menjalankan program yang telah dicanangkan. Melihat dengan kebutuhan tersebut, BKD Kota Batu harus terintergrasi dengan program dan kegiatan Pemerintah Kota Batu secara keseluruhan dan mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan yang telah dicanangkan. Upaya pengintegrasian BKD Kota Batu adalah dengan menyusun Rencana Strategis (Renstra) yang diupayakan dapat menghadapi tantangan dalam 5 (lima) tahun kedepan.

Renstra BKD Kota Batu merupakan pedoman dasar dalam pengelolaan keuangan dan asset daerah di Kota Batu dengan memperhatikan keinginan dan kebutuhan organisasi pemerintahan. Salah satu point pada Renstra BKD Kota Batu adalah dengan membuat target Pendapatan Daerah Kota Batu. Meningkatnya tuntutan kebutuhan dana daerah dan desentralisasi fiskal merupakan sebuah tantangan yang dihadapi oleh BKD Kota Batu. Berikut laporan target dan realisasi Pendapatan Daerah Kota Batu Tahun 2015-2017:

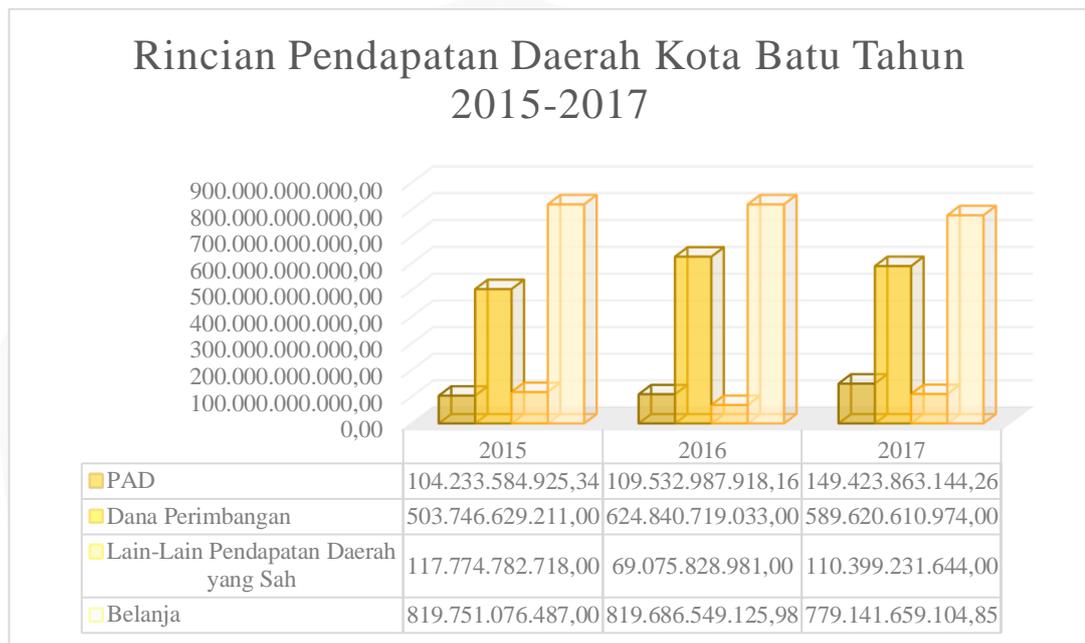


Gambar 1. Laporan Target dan Realisasi PAD Kota Batu Tahun 2015-2017
Sumber: Laporan Rencana Strategis BKD Kota Batu (2018)

Berdasarkan penjelasan dari grafik tersebut, target Pendapatan Daerah Kota Batu naik secara signifikan dari tahun 2015 hingga tahun 2017. Dilihat dari sisi realisasi pendapatan daerah yang diperoleh Kota Batu dari tahun 2015 sampai 2017 mengalami defisit (kekurangan). Tingkat rasio efektivitas Pendapatan Daerah Kota Batu menunjukkan angka masing-masing 97-100%. Hal tersebut

menunjukkan bahwa efektivitas pendapatan daerah Kota Batu sudah baik walaupun selisih pendapatan yang nominalnya tidak terlalu besar.

Melihat dari Pendapatan Daerah Kota Batu pada tahun 2015-2017 apabila daftar pendapatan tersebut dirinci, berikut rincian Pendapatan Daerah Kota Batu:



Gambar 2. Rincian Pendapatan Daerah Kota Batu Tahun 2015-2017
Sumber: Rencana Strategis BKD Kota Batu (2018)

Penjelasan dari grafik menunjukkan bahwa Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Batu masih menunjukkan angka yang cukup kecil dan pendapatan daerah kota batu masih berasal dari dana perimbangan pemerintah provinsi. Rasio kemandirian keuangan daerah khususnya Kota Batu masih menunjukkan angka yang rendah. Hal tersebut bahwa tingkat kemandirian keuangan Pemerintah Daerah Kota Batu masih rendah. Semakin tinggi rasio kemandirian mempunyai arti bahwa tingkat ketergantungan daerah terhadap bantuan pihak eksternal (terutama Pemerintah Pusat/Provinsi) semakin rendah, demikian pula sebaliknya.

Melihat data diatas, meskipun terjadi perkembangan Kota Batu cukup signifikan, namun tingkat rasio kemandirian keuangan Pemerintah Kota Batu masih rendah. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat ketergantungan Pemerintah Daerah Kota Batu terhadap bantuan pihak eksternal masih tinggi.

Melihat dengan kesimpulan dari laporan renstra BKD Kota Batu tersebut, diperlukan adanya suatu tantangan dan peluang yang dihadapi oleh BKD Kota Batu. Tantangan yang dihadapi adalah dengan pelayanan umum yang belum optimal, pemahaman SKPD yang kurang dan temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI yang masih memberikan opini “Wajar Dengan Pengecualian”. Kemudian, salah satu peluang yang dimiliki adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM) dan faktor kepemimpinan pemimpin dalam mengatur bawahan. Hal tersebut menjadi salah satu jawaban agar Renstra BKD Kota Batu dapat berjalan dengan optimal dan sesuai dengan rencana.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak dapat dipisahkan pada organisasi, baik itu organisasi bersifat publik maupun bisnis. Pengembangan organisasi apapun bentuknya bertujuan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi dengan efektif dan efisien. Salah satu jawaban dalam permasalahan tersebut adalah dengan mengembangkan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi. (Martoyo, 2007:58). Pengembangan MSDM di organisasi publik dinilai menjadi salah satu kunci untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dalam berbagai hal. Salah satu hal yang dapat dikembangkan pada organisasi publik adalah dengan mengoptimalkan MSDM pada suatu institusi.

Selain faktor MSDM, dibutuhkan peranan kepemimpinan seorang pemimpin yang dapat menghasilkan tujuan dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan proses psikologis dalam menerima tanggung jawab tugas, diri sendiri, dan nasib orang lain. Kepemimpinan bertugas untuk mempersiapkan visi, misi dan merancang organisasi. Begitu pentingnya seorang pemimpin merancang perjalanan organisasi, tentu saja urat nadi suatu organisasi berada ditangan pemimpin (Bangun, 2012:337). Pengaruh pimpinan dapat diperhatikan dari sikap bawahan dalam bekerja, karena gaya serta perilaku pemimpin dapat berpengaruh terhadap produktivitas organisasinya. Salah satu gaya kepemimpinan yang adalah gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. House dalam Robbins (2006:448) menjelaskan ciri-ciri pemimpin yang menganut jenis gaya kepemimpinan berorientasi prestasi adalah selalu memberikan pekerjaan yang menantang bagi bawahan, mengutamakan keunggulan yang dimiliki oleh bawahan dan menanamkan rasa percaya diri kepada bawahan dalam pekerjaannya.

Budaya kerja pada suatu organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yang baik pada organisasi. Budaya kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Supriyadi dan Triguno (2006:57) menjelaskan pengertian budaya kerja adalah segala falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong membudaya dalam suatu kelompok organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Budaya kerja merupakan salah satu point yang terpenting dalam membentuk fundamental pada organisasi.

Budaya kerja harus sesuai dengan pada nilai-nilai bangsa agar membentuk sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dapat menghadapi tantangan seluruh aspek dikemudian hari. Budaya kerja tidak dapat keluar dengan sendirinya, tetapi harus dikerjakan dengan sungguh-sungguh agar menghasilkan budaya kerja yang sesuai (Ndraha dalam Darodjat, 2015:34). Peran budaya kerja pada instansi pemerintahan telah tertuang dalam Peraturan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) No. 39 Tahun 2012. Tujuan adanya peraturan tersebut agar dapat merubah kinerja dan sikap para pejabat dan pegawai dalam meningkatkan kinerja. Budaya kerja akan berhasil digunakan apabila terjadi perubahan perilaku individu didalamnya mengenai produktivitas kinerja yang dikerjakan. Bukan hanya dari faktor kinerja, budaya kerja dapat memberikan manfaat tersendiri pada lingkungan kerja dan pemerintahan dimanapun berada.

Kedua faktor tersebut tidak akan berjalan dengan optimal jika tidak adanya motivasi bagi bawahan dalam bekerja. Stanford dalam Mangkunegara (2001:93) menjelaskan bahwa motivasi adalah sebagai suatu dorongan yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Salah satu dorongan tersebut dalam bentuk gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan budaya kerja yang ditetapkan organisasi tersebut. Oleh sebab itu, motivasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam kinerja karena tidak adanya motivasi bagi pekerja maka dorongan pekerja dalam melaksanakan kegiatan pekerjaan tidak akan jalan. Motivasi akan timbul bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhannya dan mendorongnya untuk

bertindak, termasuk bekerja. Kebutuhan sehari-hari tidak akan terpenuhi apabila kita tidak memiliki dorongan untuk bekerja dan mencapai tujuannya.

Apabila kedua faktor tersebut sudah berjalan dengan baik, diperlukan kinerja pegawai yang optimal dalam mengerjakan seluruh tugas yang diberikan. Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:7) menjelaskan pengertian dari kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja yang optimal jika tujuan dari organisasi dapat berjalan dengan optimal dan tingkat kepuasan para pekerja dapat terpenuhi. Beberapa hasil penelitian para peneliti terdahulu terdapat pengaruh yang cukup signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung, salah satunya adalah pada variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi terhadap kinerja.

Setelah melihat dari penjelasan yang telah dipaparkan, dibutuhkan peranan gaya kepemimpinan seorang pemimpin, budaya kerja dan motivasi dalam mewujudkan kinerja para pekerja BKD Kota Batu yang optimal. Selain faktor MSDM, Para Pegawai BKD Kota Batu membutuhkan kepelatihan (*training*) guna mengasah kemampuan mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Institusi ini dipilih oleh Peneliti dikarenakan peneliti melihat dengan potensi Kota Batu yang cukup besar dalam segi pembangunan dan potensi pajak daerah yang dinilai melimpah. Berdasarkan penjelasan diatas pentingnya faktor gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, budaya kerja dan motivasi untuk meningkatkan kinerja Para Pegawai BKD Kota Batu, maka dari itu peneliti membuat judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PRESTASI DAN BUDAYA**

KERJA TERHADAP MOTIVASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah pada penelitian ini antara lain:

1. Apakah gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh secara langsung terhadap motivasi?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi?
3. Apakah gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja?
4. Apakah budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi?
7. Apakah budaya kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diambil, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui seberapa besar pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap motivasi;
2. Mengetahui seberapa besar pengaruh secara langsung budaya kerja terhadap motivasi;
3. Mengetahui seberapa besar pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan kinerja pegawai;
4. Mengetahui seberapa besar pengaruh secara langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai;
5. Mengetahui seberapa besar pengaruh secara langsung motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
6. Mengetahui seberapa besar pengaruh secara tidak langsung gaya kepemimpinan berorientasi prestasi terhadap kinerja melalui motivasi;
7. Mengetahui seberapa besar pengaruh secara tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi.

D. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan

menghasilkan informasi bagi penulis khususnya, serta bagi pembaca umumnya. Penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi sebuah acuan bagi penelitian yang serupa di masa yang akan datang.

2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini digunakan sebagai pertimbangan yang terkait dengan variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, budaya kerja, motivasi dan kinerja di lingkungan Badan Keuangan Daerah Kota Batu selaku pembuat kebijakan agar dapat menjadi sarana evaluasi dari kebijakan yang telah diambil.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bermaksud untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian. Sistematika penelitian dibagi menjadi lima bab, antara lain:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang pemikiran yang menjadi dasar penelitian ini mengenai pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan budaya kerja terhadap motivasi kinerja pegawai di Lingkungan Badan Keuangan Daerah Kota Batu, yang selanjutnya latar belakang tersebut dijadikan sebagai rumusan masalah. Bab ini juga menjelaskan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Selanjutnya adalah kontribusi penelitian baik secara akademik dan praktis, kemudian yang terakhir adalah mengenai sistematika penelitian

yang menggambarkan garis besar pokok penelitian secara menyeluruh.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan landasan teori yang digunakan berkaitan dengan permasalahan yang dibahas yaitu teori tentang kinerja, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, budaya kerja dan motivasi kerja. Dalam bab ini juga berisi tentang konsep yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang diangkat oleh peneliti dan menjelaskan tentang pengertian-pengertian yang terkait dengan penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam menulis skripsi ini meliputi jenis penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian dan variabel serta teknik analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan dan membahas hasil penelitian yang telah dilakukan di Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang berkaitan dengan rumusan masalah yang telah ada.

BAB V: PENUTUP

Bab ini menyimpulkan dan memberikan saran yang diambil dari hasil penelitian dan pembahasan yang dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi instansi terkait.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai pedoman dan acuan dasar dalam pertimbangan peneliti untuk melaksanakan penelitian. Adapun hasil penelitian yang terdahulu dan berkaitan dengan judul penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Umam (2014)

Penelitian dari Umam (2014) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Wahana Polimer Indonesia)”. Penelitian ini bertujuan mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) dan metode yang digunakan adalah kuantitatif. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan (X), Kinerja Karyawan (Y) dan motivasi kerja (Z). Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

2. Amalia (2016)

Penelitian dari Amalia (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PG. Kebon Agung Malang)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja, mengetahui pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh secara langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan *explanatory research* dan metode yang digunakan adalah kuantitatif. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

3. Rakhmawan (2016)

Penelitian dari Rakhmawan (2016) dengan judul “Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Semen Indonesia, Tbk)”. Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan budaya kerja dan lingkungan kerja fisik dalam perusahaan, hasil kerja dicerminkan dari kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Data dianalisis menggunakan data analisis linier (*regression linear analysis*) yang dibantu dengan program komputer *SPSS for Windows ver 22*. Penelitian ini menggunakan variabel Budaya Kerja (X_1) dan Lingkungan Kerja Fisik (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) dalam analisis regresi linier berganda.

4. Hayati (2016)

Penelitian dari Hayati (2016) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Seksi PKC di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh simultan dan parsial variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PKC di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. Jenis penelitian ini menggunakan *explanatory research* (bersifat penjelasan). Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang berolah menggunakan komputer dengan menggunakan program *SPSS v 17.00 for Windows*.

5. Firdaus (2018)

Penelitian dari Firdaus (2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai di Badan Keuangan Daerah Kota Batu). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, budaya kerja, motivasi dan kinerja pegawai di Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Jenis penelitian ini menggunakan *explanatory research* (bersifat penjelasan). Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian dan Analisis yang digunakan	Hasil Penelitian
1	Umam (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Wahana Polimer Indonesia)	<i>Explanatory Research</i> dengan Pendekatan Kuantitatif dan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan demokratik berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. 2. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. 3. Gaya kepemimpinan demokratik berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
2	Rakhmawan (2016)	Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Semen Indonesia, Tbk)	<i>Explanatory Research</i> dengan Pendekatan Kuantitatif dan Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya kerja dan lingkungan kerja fisik berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. 3. Lingkungan kerja fisik berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Lanjutan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian dan Analisis yang digunakan	Hasil Penelitian
3	Hayati (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Seksi PKC di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya)	<i>Explanatory Research</i> dengan Pendekatan Kuantitatif dan Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none">1. Gaya Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.2. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.3. Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.4. Disiplin kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Lanjutan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian dan Analisis yang digunakan	Hasil Penelitian
4	Amalia (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	<i>Explanatory Research</i> dengan Pendekatan Kuantitatif dan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan. 2. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan. 3. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. 4. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. 5. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. 6. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja 7. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Lanjutan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian dan Analisis yang digunakan	Hasil Penelitian
5	Firdaus (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu)	<i>Explanatory Research</i> dengan Pendekatan Kuantitatif dan Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh secara langsung terhadap motivasi. 2. Budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi. 3. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. 4. Budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. 5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 6. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. 7. Budaya kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

Sumber: Umam (2014), Rakhmawan (2016), Hayati (2016), Amalia (2016), Firdaus (2018)

Tabel 2. Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama Peneliti	Variabel			
		Gaya Kepemimpinan	Budaya Kerja	Motivasi	Kinerja
1	Umam (2014)	v	-	v	v
3	Rakhmawan (2016)	-	v	-	v
4	Hayati (2016)	v	-	v	v
2	Amalia (2016)	v	-	v	v
5	Firdaus (2018)	v	v	v	v

Sumber: Umam (2014), Rakhmawan (2016), Hayati (2016), Amalia (2016), Firdaus (2018)

B. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Sebelum memahami pengertian dari gaya kepemimpinan, perlu mengetahui pengertian dari kepemimpinan itu sendiri. Robbins dalam Bangun (2012:339) menjelaskan pengertian dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Peran kepemimpinan dalam organisasi merupakan kunci utama dalam menjalankan organisasi, karena sebagai seorang pemimpin harus memiliki jiwa untuk mempengaruhi para pekerjanya agar mencapai tujuan organisasi. Pengertian lain dari kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau usaha, dikarenakan faktor kepemimpinan merupakan salah satu indikator yang menentukan berhasil atau tidaknya pemimpin menerapkan segala bentuk usahanya untuk organisasi (Martoyo, 2007:189).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya sehingga tujuan organisasi akan tercapai sesuai dengan hasil yang diinginkan (Hasibuan, 2011:162). Gaya kepemimpinan memiliki berbagai macam bentuk yang dikembangkan oleh para ahli tergantung dari sifat, kebiasaan, tempramen, dan kepribadiannya. Manajer yang berhasil mengerjakan tugasnya akan menumbuhkan semangat kerja para anggotanya kemudian dapat meningkatkan kinerja.

2. Konsep Kepemimpinan

Terdapat beberapa konsep yang dinilai oleh para pemimpin memiliki hal yang bersifat menarik. Beberapa konsep yang dinilai menarik oleh (Weber dalam Ivancevich *et al.*, 2007:209) adalah antara lain:

a. Kepemimpinan Kharismatik

Jenis kepemimpinan ini menyebutkan bahwa dalam konsep ini pemimpin memiliki anugerah berupa kualitas yang luar biasa atau berkharisma, sehingga mereka mampu memotivasi pengikut mereka hingga mencapai kinerja yang luar biasa. Pemimpin kharismatik mampu memainkan peran penting dalam mencapai perubahan. Weber menyatakan bahwa seorang pemimpin kharismatik dapat menciptakan atmosfer motivasi berdasarkan identitas dan komitmen emosional para pengikutnya terhadap visi, filosofi dan gaya kepemimpinan tersebut.

b. Kepemimpinan Transaksional

Jenis kepemimpinan menjelaskan pemimpin transaksional adalah membantu bawahan untuk mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk meraih hasil dan memastikan bawahan memiliki sumber daya yang diperlukan. Dalam menggunakan gaya transaksional, pemimpin berpegang pada imbalan kontinjen dan manajemen dengan pengecualian. Yammarino dan Dubinsky dalam Ivancevich *et al* (2007:209) melakukan penelitian dan hasilnya menunjukkan ketika reinforcement bersifat kontinjen, para pengikutnya akan memperlihatkan peningkatan kerja dan kepuasan. Para pengikut akan percaya bahwa dalam mencapai target akan memberikan mereka imbalan yang diinginkan. Dalam menggunakan manajemen dengan pengecualian, pemimpin tidak melibatkan diri kecuali target tidak bisa dicapai.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman menurut Bass didalam Ivancevich *et al* (2007:209). Pemimpin transformasional akan menyesuaikan tujuan, petunjuk, dan misi karena alasan praktis. Sebaliknya, pemimpin transformasional membuat perubahan besar pada misi dari unit perusahaan, cara berbisnis, dan manajemen SDM untuk mencapai visi mereka.

3. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi merupakan salah satu model gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House dalam teori kepemimpinan model jalur-sasaran (*Goal-Path Model/GPM*). House berpendapat bahwa fungsi utama pemimpin adalah membantu bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Model ini berdasarkan pada teori motivasi harapan, yang menyatakan bahwa untuk memotivasi seseorang ditentukan pada harapannya akan imbalan dan valensi atau daya tarik dari imbalan tersebut. Faktor lain juga menjadi hal yang perlu dipertimbangkan dalam mengefektifkan pemimpin yaitu faktor situasional yang meliputi: (1) karakteristik bawahan, (2) lingkungan kerja yang terdiri dari tugas, sistem ganjaran, dan hubungan kerja mereka.

House dalam Kreitner dan Kinicki (2015:215) menjelaskan perilaku pemimpin yang menganut jenis gaya kepemimpinan ini adalah:

- a. Membuat sasaran kerja yang menantang.
- b. Menekankan keunggulan yang dimiliki bawahan.
- c. Mendemonstrasikan kepercayaan diri didalam kemampuan para pekerja.

C. Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya

Budaya berasal dari bahasa Sansakerta, *budhayah* sebagai bentuk jamak dari kata dasar *budhi* yang berarti akal atau segala sesuatu yang memiliki kaitannya dengan akal pikiran, nilai-nilai, dan sikap mental. Budi

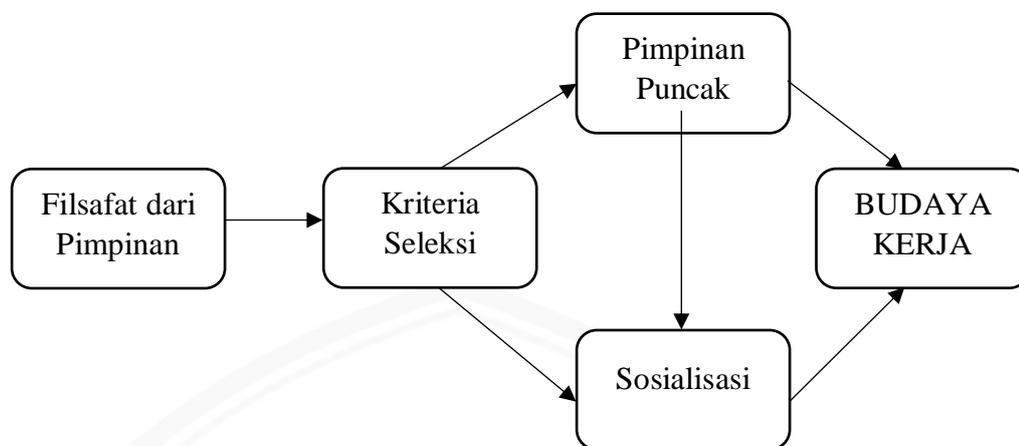
daya dapat diartikan sebagai memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris sebagai *culture* (Latin: *cotere*) yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu, kemudian berkembang menjadi cara manusia untuk mengaktualisasi nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya. Budaya adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama seluruh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik dalam Supriyanto, 2006:90). Pengertian budaya menurut Schein (2004:17) adalah masalah dasar untuk mempelajari kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang dilaksanakan dengan baik untuk dianggap valid dan dapat dipelajari pada anggota baru dengan cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi karena budaya memberikan identitas sendiri kepada para pekerjanya. Budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang akan memberikan rasa aman bagi para pekerjanya sehingga para pekerja akan merasa antusias dalam bekerja. Fundamental budaya diharapkan untuk membangun sumber daya manusia yang seutuhnya agar setiap orang sadar akan keberadaan dirinya pada suatu sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien (Triguno dalam Supriyanto, 2006:94).

2. Pengertian Budaya Kerja

Supriyadi dan Triguno (2006:7) menjelaskan budaya kerja adalah mutu dan falsafah yang didasari oleh suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Pengertian lain dari budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang memiliki berbagai macam makna sehingga dapat dijadikan motivasi, inspirasi dan senantiasa bekerja untuk menjadi lebih baik dan memuaskan masyarakat yang dilayani (Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002). Beberapa penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah suatu pemikiran yang didasari oleh pandangan hidup yang berfungsi untuk mendorong para individu untuk bekerja dan memuaskan masyarakat yang dilayani.

Budaya kerja terbentuk ketika adanya lingkungan kerja atau organisasi menghadapi masalah, baik masalah eksternal maupun internal. Robbins dalam Supriyanto (2006:93) menjelaskan bagaimana proses terbentuknya budaya kerja.



Gambar 3. Proses Terbentuknya Budaya Kerja
Sumber: Robbins dalam Supriyanto (2006:93)

Gambar diatas menjelaskan bagaimana budaya kerja terbentuk, dimulai dari filsafat pendiri/pimpinannya, kemudian budaya sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan terhadap apa yang terjadi pada organisasi sangat berpengaruh pada perilaku yang dapat diterima dengan baik atau tidak baik. Bentuk sosialisasi yang diberikan tergantung pada kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan nilai-nilai pada proses seleksi.

Secara perlahan, proses seleksi tersebut akan mengalami penyesuaian yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Meskipun membutuhkan waktu yang lama, satuan kerja atau organisasi akan mampu untuk mencapai sukses jika memiliki sasaran yang sesuai, keteguhan hati, budaya kerja yang dihayati dengan baik, daya inovasi yang kreatif, sistem pembangunan SDM yang mendalam, orientasi mutu pada kesempurnaan,

dan kemampuan yang terus menerus dan berubah dengan baik (Supriyanto, 2006:92).

3. Unsur-Unsur Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan salah satu point yang terpenting dalam membentuk fundamental pada organisasi. Budaya kerja harus sesuai dengan pada nilai-nilai bangsa agar membentuk sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dapat menghadapi tantangan seluruh aspek dikemudian hari. Budaya kerja tidak dapat keluar dengan sendirinya, tetapi harus dikerjakan dengan sungguh-sungguh agar menghasilkan budaya kerja yang sesuai. Budaya kerja akan keluar dan menjadi nyata melalui proses yang panjang, karena perubahan dari nilai-nilai lama berubah menjadi nilai-nilai baru membutuhkan waktu yang lama agar bisa menjadi kebiasaan.

Ndraha dalam Darodjat (2015:37) menjelaskan budaya kerja dibagi menjadi 2 unsur yaitu:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yaitu tertarik dengan pekerjaan dibandingkan dengan kepentingan lain, seperti: bersantai, atau semata-mata memiliki kepuasan dari kesibukan pekerjaannya atau merasa terpaksa dengan melakukan sesuatu hanya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, sebagai contohnya adalah berdedikasi pada pekerjaan, rajin, bertanggung jawab atas apa yang ia kerjakan, cermat, memiliki niat yang kuat untuk memenuhi segala tugas dan kewajibannya kemudian membantu pekerja lain atau sebaliknya.

D. Motivasi

Awalnya, motivasi seseorang untuk melaksanakan kegiatan datang karena merasa pentingnya untuk memenuhi kebutuhan. Namun, apabila kebutuhan seseorang telah terpenuhi, maka motivasi yang ada pada dirinya menurun. Semakin berkembangnya waktu, berkembanglah pemikiran bahwa motivasi hanya diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Melihat dari latar belakang tersebut, para ahli mengembangkan motivasi apabila timbul kebutuhan maupun tujuan baru. Apabila pemenuhan kebutuhan merupakan kepentingan manusia, maka dapat dijadikan kepentingan baik kepentingan manusia maupun organisasi.

1. Pengertian Motivasi

Banyak para ahli yang menjabarkan pengertian dari motivasi. Salah satunya adalah Robbins dalam Wibowo (2007:378) menjelaskan pengertian dari motivasi itu adalah proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas tersebut menunjukkan seberapa kuat dan keras individu untuk berusaha. Intensitas individu yang tinggi menunjukkan bahwa usaha yang ia lakukan cukup tinggi dan mengarah pada hasil kinerja yang baik.

Pengertian lain dari motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi dari beberapa faktor menurut Martoyo (2007:183). Motivasi akan timbul bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhannya dan mendorongnya untuk bertindak, termasuk

bekerja. Kebutuhan sehari-hari tidak akan terpenuhi apabila kita tidak memiliki dorongan untuk bekerja dan mencapai tujuannya.

2. Asas-Asas Motivasi

Hasibuan (2013:146) menjelaskan asas motivasi harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan pada karyawan. Asas motivasi terdiri dari:

a. Asas Mengikutsertakan

Asas ini bermaksud untuk mengajak bawahan untuk berpartisipasi dan memberikan pendapat, ide-ide, dan rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Adanya cara ini diharapkan para bawahan turut ikut serta untuk tercapainya tujuan organisasi dan meningkatkan gairah kerja bawahan.

b. Asas Komunikasi

Asas ini bertujuan untuk menyampaikan informasi secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan masalah yang dihadapi. Motivasi kerja akan meningkat dengan adanya asas komunikasi karena semakin banyak seseorang mengetahui tentang persoalan maka semakin besar minat dan perhatian dirinya untuk mengantisipasi persoalan tersebut.

c. Asas Pengakuan

Asas pengakuan dimaksudkan memberikan penghargaan dan pengakuan yang baik bagi para bawahan atas prestasi kerja yang dikerjakannya. Kesimpulannya, bawahan akan bekerja dengan keras dan giat jika terus-menerus diberikan penghargaan atau hadiah dari para atasan. Pujian dan sanjungan diberikan dengan ikhlas secara umum atas usaha yang dikerjakan oleh para bawahan. Ketika pemimpin memberikan pengakuan/pujian ke bawahan, hendaknya dijelaskan bahwa bawahan patut untuk mendapatkan penghargaan tersebut karena prestasi kerja atau jasa yang diberikan. Pengakuan dan pujian harus diberikan secara ikhlas dihadapan umum supaya nilai pengakuan/pujian semakin besar.

d. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Asas wewenang yang didelegasikan dimaksudkan adalah memberikan wewenang dan kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreasi dan melaksanakan tugas dari para manajer. Dalam pendelegasian asas wewenang ini, manajer menyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dapat dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Hal ini manajer dapat menyatakan secara jelas bahwa bawahannya itu cakap dan penting. Asas wewenang ini akan memberikan motivasi moral atau gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah asas yang memotivasi dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping itu perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Dalam asas ini memberikan ada perhatian timbal balik untuk memenuhi semua pihak. Dengan asas perhatian timbal balik diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

3. Jenis-Jenis Motivasi

Hasibuan (2013:150) menjelaskan berbagai macam jenis motivasi terdiri dari:

a. Motivasi Positif

Jenis motivasi ini dimaksudkan manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada bawahan yang berprestasi di atas prestasi standar. Adanya motivasi positif ini diharapkan para bawahan akan semakin giat dan semangat kerja bawahan akan semakin meningkat.

b. Motivasi Negatif

Jenis motivasi ini dimaksudkan manajer memotivasi bawahan dengan cara memberikan standar mereka akan mendapat hukuman. Adanya motivasi negatif ini semangat kerja mereka akan meningkat karena akan takutnya menerima hukuman, apabila dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Kedua jenis motivasi ini sering digunakan dalam organisasi. Penggunaannya harus sesuai dan seimbang agar semangat kerja bawahan tetap bertahan. Pertanyaannya adalah, kapan motivasi positif dan motivasi negatif dapat memberikan efek rangsangan semangat kerja bagi para bawahan. Motivasi positif efektifnya digunakan dalam jangka waktu yang panjang, tetapi motivasi negatif efektifnya hanya digunakan dalam jangka waktu yang pendek. Intinya adalah, pemimpin harus adil dan bijak dalam menentukan jenis motivasi dalam mengaplikasikannya pada bawahan.

4. Teori Motivasi

Mangkunegara (2013:97) menjelaskan beberapa teori motivasi, antara lain sebagai berikut:

a. Teori Motivasi Mc. Clelland

Teori ini dikembangkan oleh David Mc Clelland yang mengidentifikasi 3 macam kebutuhan. Mc Clelland mengklasifikasi berbagai macam kebutuhan antara lain:

1) Motivasi Berprestasi

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk memecahkan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan berprestasi tinggi adalah untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2) Motivasi Berafiliasi

Yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3) Motivasi Berkuasa

Yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan dorongan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Teori motivasi Mc. Clelland dinilai sebagai salah satu terobosan untuk mengukur dorongan individu untuk memenuhi segala bentuk kebutuhannya. Selain untuk dorongan untuk memenuhi kebutuhan suatu individu, teori Mc. Clelland juga dapat dijadikan dorongan untuk bekerja lebih giat bagi individu dalam sebuah organisasi.

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata “*performance*” yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Tetapi, pengertian kinerja itu sendiri memiliki makna yang lebih luas bukan hanya prestasi kerja. Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:7) menjelaskan pengertian dari kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Bangun (2012:231) pengertian dari kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan syarat-syarat pekerjaan (*job recruitment*). Suatu pekerjaan memiliki persyaratan tertentu dalam mewujudkan tujuan yang disebut standar pekerjaan (*job standard*). Standar kinerja adalah suatu tingkatan yang diharapkan agar suatu pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan sesuai dengan target yang dicapai. Melihat dari penjelasan tersebut kinerja harus memiliki waktu yang sesuai agar pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Davis dalam Mangkunegara (2001:67) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain:

a. Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan menjelaskan bahwa secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, bahwa pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang

memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan tugas dan kegiatan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

Faktor motivasi menjelaskan bahwa secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, bahwa pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan tugas dan kegiatan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

3. Pengukuran Kinerja

Bangun (2012:233) menjelaskan standar pekerjaan ditentukan dari suatu pekerjaan yang dijadikan sebagai dasar dalam penilaian suatu pekerjaan. Suatu pekerjaan diukur melalui beberapa aspek yang terdiri dari:

a. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan pada perusahaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Berdasarkan persyaratan tersebut perusahaan bisa mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya dan jumlah unit yang bisa diselesaikannya.

b. Kualitas Pekerjaan

Dimensi ini merupakan keselarasan antara standar kualitas dengan hasil pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang dituntut, serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan. Karyawan akan memiliki kinerja yang baik bila dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standart kualitas yang ditetapkan.

- c. **Ketepatan Waktu**
Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Jadi, jenis pekerjaan tertentu memiliki batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan di bagian lain. Hal ini akan mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- d. **Kehadiran**
Tingkat kehadiran dalam bekerja harus ditingkatkan dengan meminimalisir ketidakhadiran. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam melakukan pekerjaannya di suatu perusahaan.
- e. **Kemampuan Kerja Sama**
Merupakan suatu kemampuan untuk bekerja sama dengan karyawan lain sehingga dapat menjadi satu tim yang baik di perusahaan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

F. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Motivasi Kerja

Peran kepemimpinan dalam pembentukan motivasi para pekerja tentu merupakan faktor yang terpenting dalam menjalankan organisasi. Kultur seorang pemimpin dalam organisasi tentu memiliki makna yang tersendiri bagi para pekerja, karena sebagai seorang pemimpin tentu menjadi inspirasi bagi para pekerjanya untuk bekerja. Kepemimpinan adalah seseorang yang diberikan kewenangan untuk mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011:169).

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu kepemimpinan yang memberikan tantangan semenarik mungkin bagi bawahan dan merangsang para pekerjanya untuk bekerja

meraih tujuan organisasi, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Menurut pendapat tokoh tersebut dalam gaya ini menetapkan tujuan yang menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari peningkatan hasil karya atau kerja.

Berdasarkan pengertian tersebut pemimpin yang menganut jenis kepemimpinan berorientasi prestasi tersebut membutuhkan motivasi karyawan yang kuat dalam pekerjaannya. Salah satu cara agar mendapatkan motivasi kerja yang kuat memerlukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan para pekerjanya, agar para pekerja merasa kebutuhannya tertutupi dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin.

2. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Budaya kerja adalah yang kuat mampu membantu pegawai dalam mengerjakan tugasnya dengan baik. Budaya merupakan kawah candradimuka untuk merubah cara kerja lama menjadi cara kerja yang baru pada aspek memuaskan pelanggan/masyarakat (Supriyadi dan Triguno, 2006:8). Kualitas atau mutu suatu produk (jasa atau barang), cara kerja dan SDM harus dapat diukur dan kesepakatan bersama. Pengukuran kualitas antara lain dari aspek persyaratan, bentuk, warna, estetika, ketahanan, performa atau kinerja, waktu, jaminan, pelayanan dan lain-lain. Kembali pada dasar kualitas yang bersumber pada tingkat kualitas SDM yang

bermutu tinggi dapat dipastikan akan dapat bekerja dengan baik dan organisasi dapat berjalan dengan produktif, karena semua orang terlibat dalam proses kerja dan mereka sudah tahu apa yang seharusnya dikerjakan dengan bahasa yang sama.

Budaya kerja yang baik akan menghasilkan motivasi para pekerja dengan baik pula. Motivasi merupakan dorongan individu untuk meraih sesuatu yang ia butuhkan. Melihat dari pengertian tersebut budaya kerja akan dapat berjalan dengan optimal apabila diimbangi dengan motivasi kerja para pegawai untuk mendapatkan kebutuhannya diraih dengan baik.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja

Menurut House dalam Robbins (2006:448) kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Menurut pendapat tokoh tersebut dalam gaya ini menetapkan tujuan yang menantang dan merangsang para karyawan, mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari peningkatan hasil karya atau kerja.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin bisa saja berubah-ubah karena adanya perubahan gaya kepemimpinan model baru

sesuai dengan kemajuan zaman. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi menetapkan serangkaian sasaran kerja yang menantang dan diharapkan para pekerja dapat mengerjakannya dengan baik (House dalam Bangun, 2012:352). Gaya kepemimpinan tersebut sangat memerlukan kinerja yang kuat dari seluruh individu yang ada di organisasi, baik itu pemimpin atau bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.

Kinerja tidak akan berjalan tanpa adanya tantangan dan juga suatu rangsangan dari pemimpin untuk memberikan tugas bagi bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2016) dan Umam (2014) menunjukkan pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan pengaruh yang signifikan.

4. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya kerja merupakan cara kerja yang sehari-hari dilakukan oleh para pekerja yang didasari oleh nilai-nilai bermakna sehingga memberikan motivasi bagi para pekerjanya untuk bekerja lebih baik lagi (Supriyanto, 2006:90). Budaya kerja dijadikan sebagai landasan para pekerja baik itu pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan tugasnya dan tidak melupakan nilai-nilai yang positif agar dapat bekerja dengan optimal. Budaya kerja yang baik akan menghasilkan pekerja yang memiliki kinerja yang optimal. Tanpa adanya kinerja, budaya kerja hanya sebatas pencitraan saja tetapi motivasi untuk bekerjanya para elemen yang ada di organisasi tidak ada.

Kinerja merupakan pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki

kinerja karyawan yang bekerja didalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu (Armstrong dan Baron, 1998:7). Proses tersebut tentu saja membutuhkan budaya kerja agar dapat mengembangkan kinerja karyawan dalam menghadapi permasalahan yang terjadi pada organisasi. Budaya kerja berperan penting agar mendapatkan kinerja yang baik agar dapat menghasilkan hasil-hasil yang sesuai dengan harapan organisasi.

5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah suatu hasrat dan dorongan dari individu untuk melaksanakan tugas ataupun kinerja. Dorongan tersebut muncul ketika seseorang ingin mendapatkan sesuatu yang ia inginkan. Motivasi akan berbicara ketika bagaimana mendorong karyawan agar mengeluarkan seluruh tenaganya baik dalam segi keterampilan dan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja pegawai. Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2007:389) menjelaskan hubungan itu terlihat pada masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Pekerja tentu saja memiliki kemampuan dan pengetahuan kerja yang mencakup pada pekerjaan dirinya, pekerja hanya perlu dukungan dari organisasi berupa rekognisi, penghargaan, dukungan dan *coaching*, serta budaya organisasi yang sesuai dengan dirinya. Seluruh faktor tersebut sangat mempengaruhi motivasi, membangkitkan, mengarahkan, dan meneruskan. Pekerja akan mudah

termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Perilaku termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan/pengertahuan kerja individu, motivasi, dan kombinasi yang memungkinkan dan membatasi faktor konteks pekerjaan.

Davis dalam Mangkunegara (2001:67) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi terdiri dari faktor kemampuan dan faktor kinerja. Faktor motivasi secara psikologis pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata atau berpendidikan yang tinggi akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang sesuai dengan harapan. Penelitian dari Hayati (2016) dan Amalia (2016) menunjukkan pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Berbicara tentang gaya kepemimpinan seorang pemimpin, tentunya menjadi pembahasan yang menarik dikarenakan pemimpin akan mengatur para bawahannya untuk mencapai tujuan. Sebagai seorang pemimpin, tentunya pemimpin harus memiliki berbagai peran dan siap dalam segala situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan adalah norma dan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain (Thoha, 2015:303). Dalam hal ini adalah usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Salah satu teori kepemimpinan adalah Teori Path Goal yang dikembangkan oleh

Robert House, salah satunya adalah menjelaskan jenis kepemimpinan yang berorientasi prestasi. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi adalah pemimpin yang menetapkan serangkaian tujuan yang menantang dan meyakinkan para bawahan agar mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik (House dalam Thoha, 2015:297). Jenis gaya kepemimpinan ini dinilai efektif dikarenakan pemimpin selain memberikan tantangan, tetapi juga dapat meyakinkan para bawahannya agar dapat menyelesaikan tugasnya.

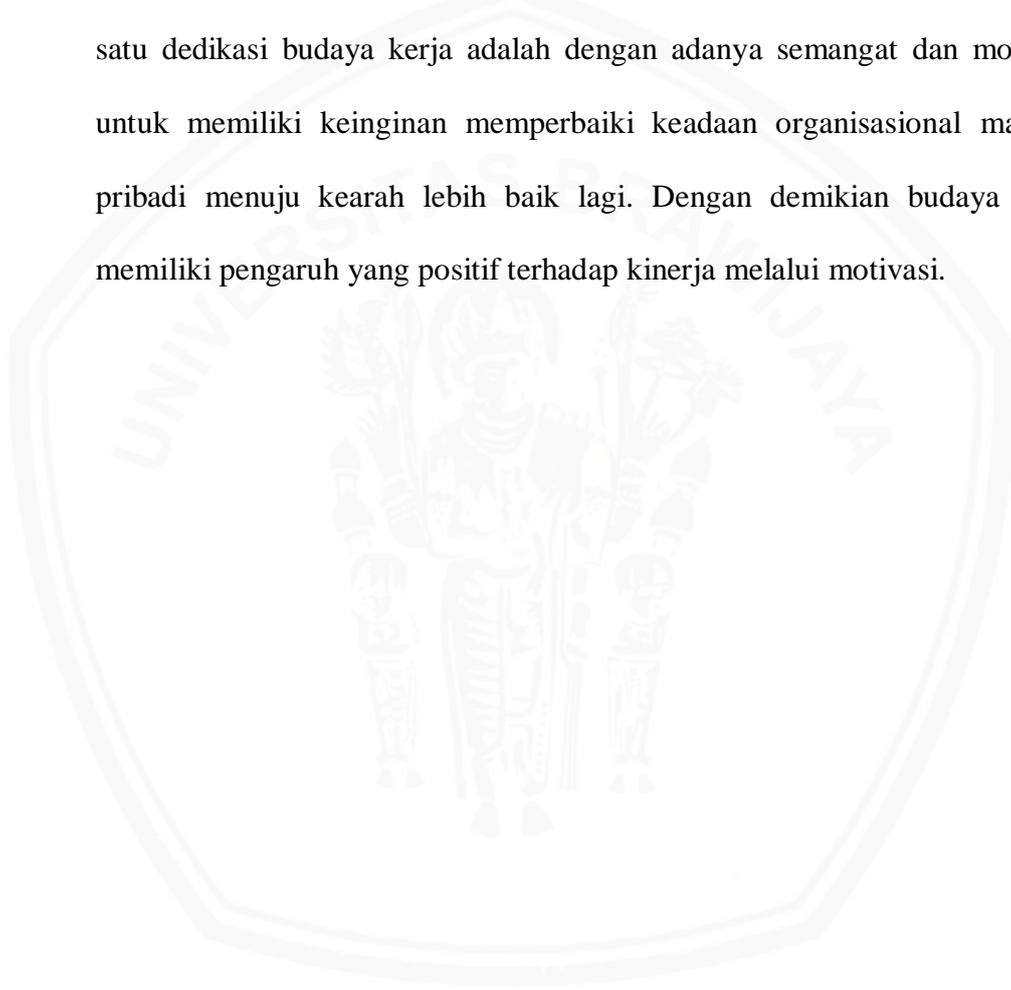
Kreitner dan Kinicki (2016:214) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi cocok dengan seorang pekerja yang memiliki kemampuan tugas yang tinggi sehingga dirinya semakin termotivasi untuk bekerja. Sebaliknya, apabila pekerja yang tidak berpengalaman tentu akan kewalahan apabila memiliki pemimpin yang menganut jenis gaya kepemimpinan tersebut. Kesimpulannya, bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi cocok dipakai pada pekerja yang memiliki kemampuan tugasnya yang tinggi agar semakin bermotivasi untuk bekerja.

7. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Budaya kerja adalah suatu kebiasaan di pekerjaan yang dibudayakan dalam suatu kelompok sebagai bentuk kerja yang tercermin dari perilaku mereka sehingga perilaku atau kebiasaan mereka akan tertanam pada diri mereka sendiri (Darodjat, 2015:29). Budaya kerja sangat penting dalam bidang pekerjaan karena budaya kerja menjadi faktor untuk meningkatkan kualitas pekerjaan seseorang dalam organisasi baik individu maupun

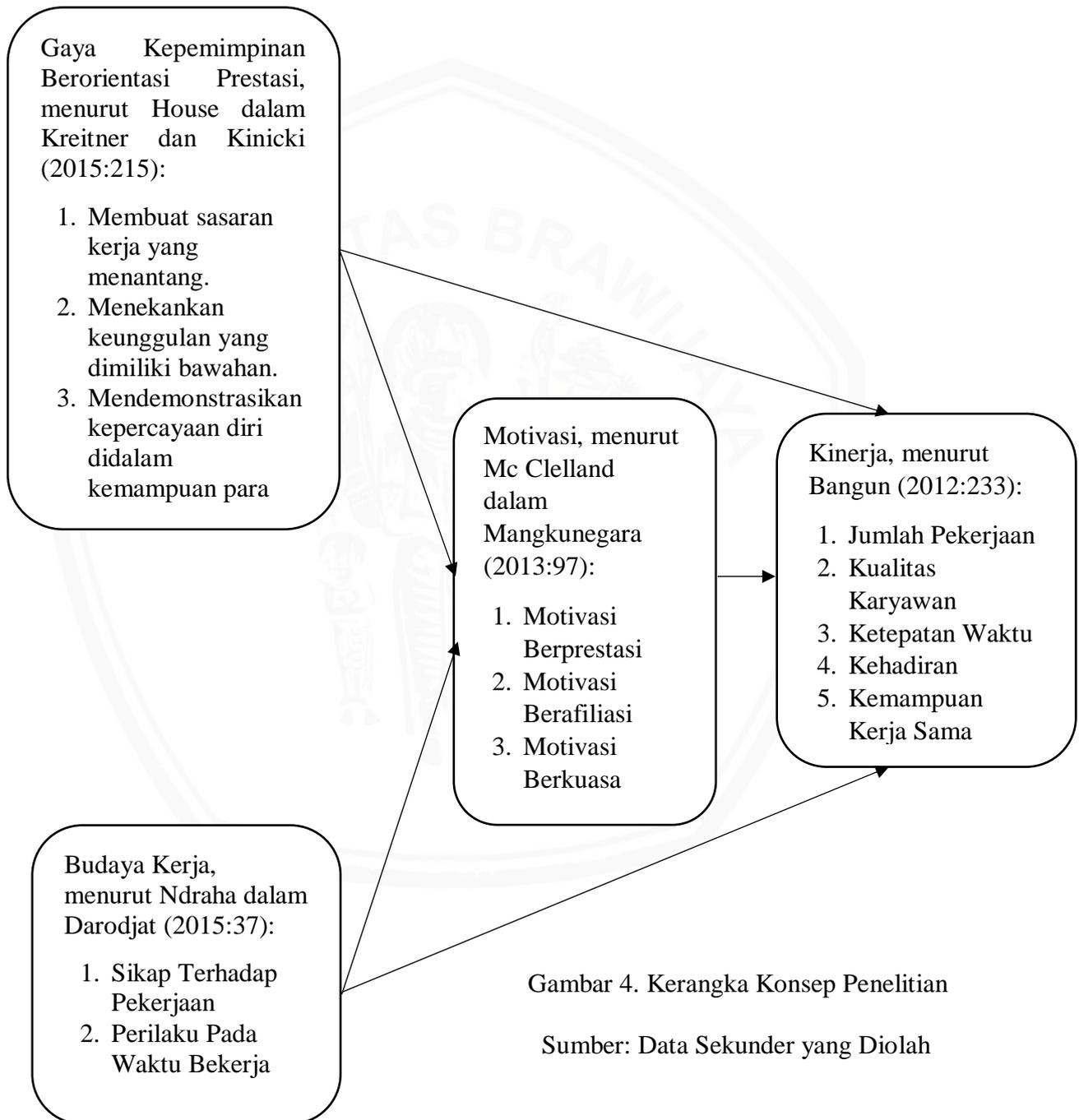
kelompok agar mendapatkan pekerja yang unggul. Budaya kerja harus mencakup berbagai macam simbol agar menimbulkan interaksi antara atasan dengan bawahan.

Tujuan adanya budaya kerja adalah untuk meningkatkan motivasi para pekerja untuk bekerja lebih giat lagi. Darodjat (2015:39) menjelaskan salah satu dedikasi budaya kerja adalah dengan adanya semangat dan motivasi untuk memiliki keinginan memperbaiki keadaan organisasional maupun pribadi menuju kearah lebih baik lagi. Dengan demikian budaya kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja melalui motivasi.



G. Kerangka Konsep Penelitian

Model konseptual atau kerangka pemikiran teoritis dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam diagram berikut:

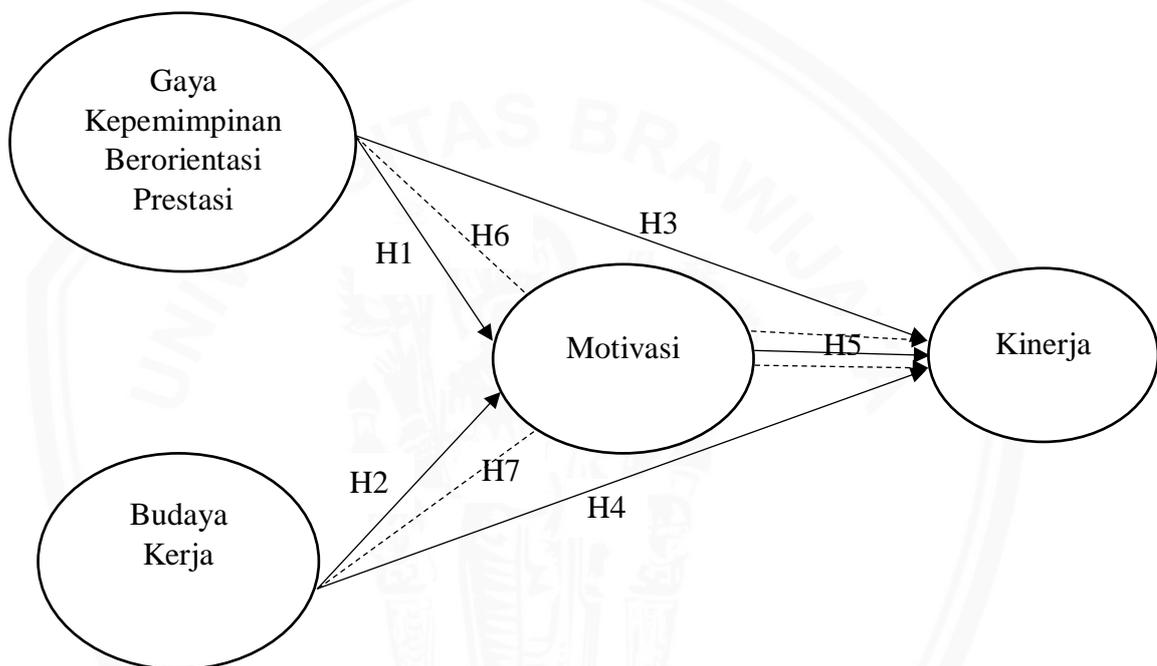


Gambar 4. Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: Data Sekunder yang Diolah

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2007:93). Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian.



Gambar 5. Hipotesis Penelitian
Sumber: Data Sekunder yang Diolah (2018)

Keterangan:

- > = Pengaruh Langsung
 - - - - -> = Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 H1: Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja
- 2 H2: Budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja

- 3 H3: Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja
- 4 H4: Budaya kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai
- 5 H5: Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai
- 5 H6: Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi
- 6 H7: Budaya kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui melalui motivasi



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Singarimbun dan Effendi (1995:5) menjelaskan pengertian *explanatory research* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis tersebut menggambarkan hubungan antar dua variabel atau lebih untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya.

Peneliti menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_1) dan Budaya Kerja (X_2) terhadap Motivasi (Y) dan Kinerja Karyawan (Z).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian. Peneliti mengambil lokasi penelitian di Kantor Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang beralamat di Jalan Panglima Sudirman No.507, Kec. Batu, Kota Batu, Jawa Timur 65313. Alasan penulis mengambil lokasi penelitian disana adalah bahwa melihat dengan kondisi Kota Batu yang memiliki berbagai macam potensi dalam segala aspek, khususnya pendapatan asli daerah (PAD) yang dinilai cukup besar. PAD yang besar membutuhkan peranan para pegawai untuk tegas dalam

mengambil kebijakan agar pendapatan tersebut tidak mengalami defisit/kekurangan, maka dari itu dibutuhkan peranan pegawai yang besar dalam berkontribusi bagi daerah salah satunya adalah peran gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya.

C. Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Variabel Penelitian

Variabel adalah karakteristik atau atribut yang dimiliki oleh seorang individu maupun organisasi yang bersangkutan, atribut tersebut bisa diukur dengan masing-masing individu dalam setiap penelitian (Creswell, 2013:358).

a. Variabel Eksogen

Variabel eksogen (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Creswell, 2013:70). Variabel bebas pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X_1) dan Budaya Kerja (X_2).

b. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* adalah variabel yang memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Creswell, 2013:70). Variabel *intervening* pada penelitian ini adalah Motivasi (Y).

c. Variabel Endogen

Variabel endogen (terikat) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Creswell

2013:70). Variabel endogen pada penelitian ini adalah dan Kinerja (Z).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik yang dimiliki pada variabel tersebut (Azwar, 2012:74). Operasionalisasi variabel diperlukan dalam menentukan jenis, indikator, dan item serta skala dari variabel-variabel yang terkait didalam suatu penelitian, sehingga pengujian hipotesis dengan alat bantu statistik dapat dilakukan secara benar dan akurat. Definisi operasional pada penelitian ini adalah:

a. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Ciri pemimpin yang menggunakan jenis gaya kepemimpinan berorientasi prestasi menurut Kreitner dan Kinicki (2015:215) adalah pemimpin selalu memberikan sasaran kerja yang menantang bawahannya agar bekerja lebih giat, mengutamakan keunggulan bawahan dan menanamkan rasa percaya diri dalam kemampuan pekerja, item dari variabel ini adalah:

- a) Pemimpin memberikan sasaran kerja yang menantang bawahannya untuk bekerja lebih giat.
- b) Pemimpin mengutamakan keunggulan bawahan.
- c) Pemimpin menanamkan rasa percaya diri pada pekerja.

b. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah serangkaian sikap dan perilaku yang positif terhadap pekerjaan. Indikator pada variabel ini menurut Ndraha dalam Darodjat (2015:37) adalah:

1) Sikap Terhadap Pekerjaan

Yaitu kesukaan akan kerja dibandingkan dengan pekerjaan lain, memperoleh kepuasan dari pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.

Item dari indikator ini adalah:

- a) Menyukai pekerjaan.
- b) Memperoleh kepuasan dari pekerjaannya sendiri.
- c) Hanya terpaksa melakukan sesuatu lain yang hanya untuk kelangsungan hidupnya.

2) Perilaku Pada Waktu Bekerja

Perilaku yang benar pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu pegawai atau sebaliknya. *Item* dari indikator ini adalah:

- a) Rajin dalam bekerja.
- b) Berdedikasi tinggi pada institusi.
- c) Tanggung jawab dalam pekerjaan.
- d) Hati-hati dalam bekerja.
- e) Cermat dalam bekerja.

- f) Kemauan yang kuat dalam mempelajari tugas yang diberikan.
- g) Suka membantu pegawai lain.

c. Motivasi

Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi dari beberapa faktor. Indikator pada penelitian ini bersumber dari Mc Clelland dalam Mangkunegara (2013:97) adalah:

1) Motivasi Berprestasi

Dimensi ini merupakan dorongan akan tanggung jawab untuk memecahkan masalah. Pegawai yang memiliki kebutuhan ini cenderung untuk berani mengambil resiko, melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan berprestasi lebih tinggi. Item pada indikator ini adalah:

- a) Tanggung jawab untuk memecahkan masalah.
- b) Berani mengambil tindakan yang resiko.
- c) Bekerja lebih baik dari sebelumnya.
- d) Ingin berprestasi lebih baik lagi.

2) Motivasi Berafiliasi

Dimensi ini merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Item pada indikator ini adalah:

- a) Berinteraksi dengan orang lain dengan baik.

- b) Senang berada bersama orang lain dalam pekerjaannya.
- c) Tidak mau melakukan sesuatu hal yang dinilai merugikan orang lain.

3) **Motivasi Berkuasa**

Dimensi ini merupakan kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh orang lain. Item pada indikator ini adalah:

- a) Ingin mencapai posisi tertinggi pada institusi.
- b) Ingin mempengaruhi orang lain dalam institusi.

d. **Kinerja**

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job recruitment*). Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerja sama yang dituntut pada suatu pekerjaan tertentu.

Indikator pada variabel ini bersumber dari Bangun (2012:234) adalah:

1) **Jumlah Pekerjaan**

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan pada perusahaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Berdasarkan persyaratan tersebut perusahaan bisa mengetahui jumlah karyawan

yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya dan jumlah unit yang bisa diselesaikannya. Item pada indikator ini adalah:

- a) Pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
- b) Jumlah pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari waktu ke waktu.
- c) Pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

2) **Kualitas Pekerjaan**

Dimensi ini merupakan keselarasan antara standar kualitas dengan hasil pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang dituntut, serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan. Karyawan akan memiliki kinerja yang baik bila dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkannya. Item pada indikator ini adalah:

- a) Dapat menyelesaikan tugas yang berkualitas sesuai dengan ketentuan institusi.

3) **Ketepatan Waktu**

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Jadi, jenis pekerjaan tertentu memiliki batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan di bagian lain. Hal ini

akan mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Item pada indikator ini adalah:

- a) Dituntut menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
- b) Dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

4) Kehadiran

Tingkat kehadiran dalam bekerja harus ditingkatkan dengan meminimalisir ketidakhadiran. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam melakukan pekerjaannya di suatu perusahaan. Item pada indikator ini adalah:

- a) Dapat meminimalisir ketidakhadiran.
- b) Selalu hadir untuk bekerja

5) Kemampuan Kerja Sama

Merupakan suatu kemampuan untuk bekerja sama dengan karyawan lain sehingga dapat menjadi satu tim yang baik di perusahaan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya. Item pada indikator ini adalah:

- a) Hubungan antar karyawan yang baik.
- b) Dapat bekerja sama dengan pekerja lain.

Tabel 3. Definisi Operasional

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X1)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin memberikan sasaran kerja yang menantang bawahannya untuk bekerja lebih giat. 2. Pemimpin mengutamakan keunggulan bawahan. 3. Pemimpin menanamkan rasa percaya diri pada pekerja. 	Kreitner dan Kinicki (2015:215)
2.	Budaya Kerja (X2)	1. Sikap Terhadap Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyukai pekerjaan. 2. Memperoleh kepuasan dari pekerjaannya sendiri. 3. Hanya terpaksa melakukan sesuatu lain yang hanya untuk kelangsungan hidupnya. 	Ndraha dalam Darodjat (2015:37)
		2. Perilaku Pada Waktu Bekerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rajin dalam bekerja. 2. Berdedikasi tinggi pada institusi. 3. Tanggung jawab dalam pekerjaan. 4. Hati-hati dalam bekerja. 5. Cermat dalam bekerja. 6. Kemauan yang kuat dalam mempelajari tugas yang diberikan. 7. Suka membantu pegawai lain. 	

Lanjutan

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
3.	Motivasi (Y)	1. Motivasi Berprestasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggung jawab untuk memecahkan masalah. 2. Berani mengambil tindakan yang resiko. 3. Bekerja lebih baik dari sebelumnya. 4. Ingin berprestasi lebih baik lagi. 	Mc Clelland dalam Mangkunegara (2013:97)
		2. Motivasi Berafiliasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berinteraksi dengan orang lain dengan baik. 2. Senang berada bersama orang lain dalam pekerjaannya. 3. Tidak mau melakukan sesuatu hal yang dinilai merugikan orang lain. 	
		3. Motivasi Berkuasa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingin mencapai posisi tertinggi pada institusi. 2. Ingin mempengaruhi orang lain dalam institusi. 	

Lanjutan

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
4.	Kinerja (Z)	1. Jumlah Pekerjaan	1. Pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. 2. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari waktu ke waktu. 3. Pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki.	Bangun (2012:234)
		2. Kualitas	1. Dapat menyelesaikan tugas yang berkualitas sesuai dengan ketentuan.	
		3. Ketepatan Waktu	1. Dituntut menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. 2. Dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.	
		4. Kehadiran	1. Dapat meminimalisir ketidakhadiran. 2. Selalu hadir untuk bekerja	
		5. Kemampuan Kerja Sama	1. Hubungan antar karyawan yang baik. 2. Dapat bekerja sama dengan pekerja lain.	

Sumber: Data Sekunder yang Diolah (2018)

3. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang akan digunakan pada penelitian ini adalah skala *likert*. Skala *likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi dan pendapat seseorang atau kelompok dalam individu tentang fenomena sosial yang telah dipersiapkan secara spesifik oleh peneliti (Sugiyono, 2014:107). Adanya skala *likert*, maka variabel yang akan dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut menjadi titik tolak dalam menyusun item-item instrumen berupa pertanyaan atau pernyataan. Skala likert pada analisis kuantitatif peneliti memberikan jawaban dengan penelitian sebagai berikut:

Tabel 4. Skala Pengukuran

No.	Jawaban	Singkatan	Nilai
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Netral	N	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2014:107)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dapat diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2014:115). Populasi yang akan diambil pada penelitian ini adalah seluruh pegawai kecuali pimpinan (Kepala Badan Keuangan Daerah

Kota Batu) tidak dilibatkan dalam penelitian ini, jumlah pegawai di Badan Keuangan Daerah Kota Batu berjumlah 141 pegawai.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan partisipan dalam penelitian ini bersifat acak (*randomly assignment*). Responden pada penelitian ini adalah para pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu kecuali Pejabat Tinggi, dikarenakan fokus pada penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam institusi tersebut.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan hasil sebagai berikut:

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

Sumber: Kuncoro dan Riduan (2017:45)

Keterangan:

n = Jumlah Sampel
 N = Jumlah Populasi
 d² = Presisi yang Ditetapkan

Berikut perhitungan untuk menentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus diatas:

$$n = \frac{141}{141 (10\%)^2 + 1}$$

$n = \frac{141}{2,41} = 58,50622407$ jumlah sampel pada penelitian ini 59 responden

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, berbagai sumber dan berbagai cara. Sugiyono (2014:193) menjelaskan dilihat dari segi sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan:

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2014:193). Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Kuesioner adalah kumpulan pertanyaan yang diajukan selama penelitian. Data yang dikumpulkan adalah terkait dengan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

b. Data Sekunder

Selain menggunakan data primer, pada penelitian ini juga digunakan data sekunder. Data sekunder merupakan data-data yang berfungsi sebagai pelengkap maupun pendukung penelitian yang dilakukan. Data ini diperoleh dari sumber kedua yakni sumber-sumber yang tidak berhubungan langsung dengan permasalahan utama penelitian, misalnya sejarah perusahaan baik berbentuk artikel dan jurnal di internet serta dokumentasi gambar lokasi.

2. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut:

a. Kuisisioner

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang diketahui (Arikunto, 1996:139). Kuisisioner dipakai untuk menyebut metode maupun instrumen. Penggunaan kuisisioner atau angket instrumen yang dipakai adalah kuisisioner atau angket.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data yang berasal dari tiga macam sumber, yaitu tulisan (*paper*), tempat (*place*), dan orang (Arikunto, 1996:148). Jika menggunakan penelitian yang berdasarkan dokumentasi, peneliti dapat menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku, majalah, dokumen, dan peraturan-peraturan.

F. Uji Instrumen Penelitian

Sebelum menguji analisis data, untuk menguji ketepatan data dalam menyusun kuisisioner, maka diperlukan beberapa uji yaitu:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kevalidan dari suatu instrumen atau kuisisioner yang akan disebar kepada responden. Suatu

instrument dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrument tersebut dapat menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat. Menurut Sugiyono (2014:172) cara yang digunakan untuk mengukur validitas adalah dengan analisa item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan total nilai seluruh butir pertanyaan suatu variabel dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][N\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

Sumber: Arikunto (2010:170)

Keterangan :

- r = Nilai Korelasi
- n = Jumlah Responden (sampel)
- X = Nilai Skor Pada Masing-Masing Pertanyaan
- Y = Total Nilai Skor Tiap Responden

Hasil uji validitas pada penelitian ini telah dilakukan pada setiap item dalam kuisisioner penelitian ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item	Uji Validitas		
		r hit	r tabel	Ket.
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X1)	X1.1	0.696	0.256	Valid
	X1.2	0.768	0.256	Valid
	X1.3	0.785	0.256	Valid
Budaya Kerja (X2)	X2.1	0.596	0.256	Valid
	X2.2	0.524	0.256	Valid
	X2.3	0.467	0.256	Valid
	X2.4	0.653	0.256	Valid
	X2.5	0.692	0.256	Valid
	X2.6	0.651	0.256	Valid
	X2.7	0.674	0.256	Valid
	X2.8	0.782	0.256	Valid

Variabel	Item	Uji Validitas		
		r hit	r tabel	Ket.
	X2.9	0.679	0.256	Valid
	X2.10	0.641	0.256	Valid
Motivasi (Y)	Y.1	0.564	0.256	Valid
	Y.2	0.590	0.256	Valid
	Y.3	0.605	0.256	Valid
	Y.4	0.535	0.256	Valid
	Y.5	0.375	0.256	Valid
	Y.6	0.561	0.256	Valid
	Y.7	0.377	0.256	Valid
	Y.8	0.536	0.256	Valid
	Y.9	0.609	0.256	Valid
Kinerja (Z)	Z.1	0.584	0.256	Valid
	Z.2	0.575	0.256	Valid
	Z.3	0.674	0.256	Valid
	Z.4	0.598	0.256	Valid
	Z.5	0.623	0.256	Valid
	Z.6	0.592	0.256	Valid
	Z.7	0.563	0.256	Valid
	Z.8	0.612	0.256	Valid
	Z.9	0.478	0.256	Valid
	Z.10	0.439	0.256	Valid

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

2. Uji Reabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuisisioner yang telah disebar akan dapat menghasilkan hasil yang sama apabila dilakukan secara berulang-ulang. Pengukuran reliabilitas terhadap variabel dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach alpha*, dituliskan sebagai berikut :

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

Sumber: Ghozali (2016:48)

Keterangan :

r = Realibilitas Instrumen

k = Banyaknya Butir Pertanyaan atau Banyaknya Soal

$\sum \alpha\beta$ = Jumlah Varians Butir

$\sigma\tau$ = Varians Total

Hasil uji reabilitas pada penelitian ini telah dilakukan pada setiap item dalam kuisisioner dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 6. Hasil Uji Reabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Uji Reabilitas		
	Cronbach	Batas	Ket.
X1	0.612	0.600	Reliabel
X2	0.816	0.600	Reliabel
Y	0.654	0.600	Reliabel
Z	0.775	0.600	Reliabel

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan untuk meringkas data yang telah dikumpulkan peneliti dari responden menjadi data yang diterapkan pada teknik analisis data tertentu. Teknik analisis pada penelitian ini adalah:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana telah dimaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013:206). Statistik deskriptif dapat digunakan apabila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel tersebut diambil.

Pengukuran responden terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode rata-rata (*mean*) dan tabel frekuensi. Cara menghitung nilai rata-rata (*mean*) dengan menggunakan rumus:

$$Mean = \frac{\sum f_x}{N}$$

Keterangan:

f = Frekuensi jawaban responden

x = Skor Jawaban Responden

n = Jumlah Sampel

Selanjutnya menghitung skala interval jawaban responden yang memudahkan interpretasi hasil dengan hasil rumus:

$$Skala Interval = \frac{U - L}{k}$$

Keterangan:

U = Skor Jawaban Tertinggi

L = Skor Jawaban Terendah

k = Jumlah Kelas Interval

Berdasarkan rumus diatas, maka skala interval yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Skor jawaban tertinggi (U) = 5

Skor jawaban terendah (L) = 1

Skor kelas interval (k) = 5

Skala Interval = $\frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0,80$

Pengukuran responden didasarkan pada interval jawaban rata-rata responden sebagai berikut:

No	Alternatif Jawaban Responden	Skor	Interval % Skala	Kategori
1	Sangat Setuju	5	4,20-5,00	Sangat Baik
2	Setuju	4	3,40-4,19	Baik
3	Netral	3	2,60-3,39	Netral
4	Tidak Setuju	2	1,80-2,59	Cukup Baik
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,00-1,79	Sangat Tidak Baik

H. Analisis Statistik Inferensial

1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) dinamakan analisis jalur karena terdapat variabel yang berfungsi sebagai jalur antara (Sugiyono, 2004:42). Tujuan dari path analysis adalah untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Penelitian ini memiliki 3 (tiga) jenis variabel yang akan diukur sebagai berikut:

- a. Variabel bebas/eksogen yaitu Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X1) dan Budaya Kerja (X2)
- b. Variabel intervening Motivasi (Y)
- c. Variabel terikat/endogen yaitu Kinerja (Z)

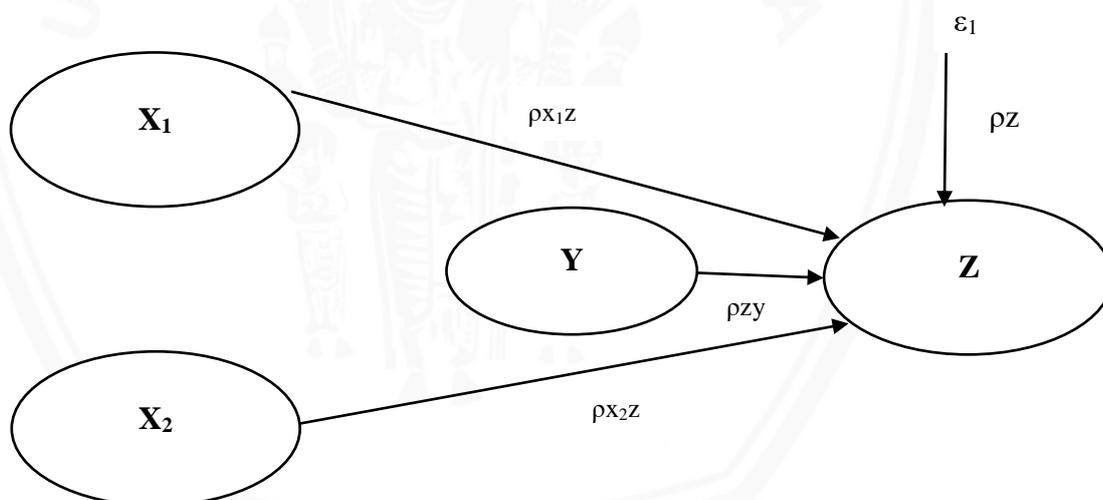
Ridwan dan Kuncoro (2011:116) menjelaskan langkah-langkah dalam penelitian yang menggunakan analisis jalur adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan Hipotesis dan Model Analisis Jalur Pengaruh Langsung

Kerangka hubungan kausal empiris dengan menggambarkan diagram jalur lengkap hubungan secara langsung dan menentukan sub strukturnya dalam penelitian ini dibuat sebagai berikut:

- 1) Persamaan struktur hubungan langsung Struktur X_1 , X_2 , Y terhadap Z sebagai berikut:

$$Z = \rho_{x_1z} X_1 + \rho_{x_2z} X_2 + \rho_{zy} Y + \rho_z \varepsilon_1$$

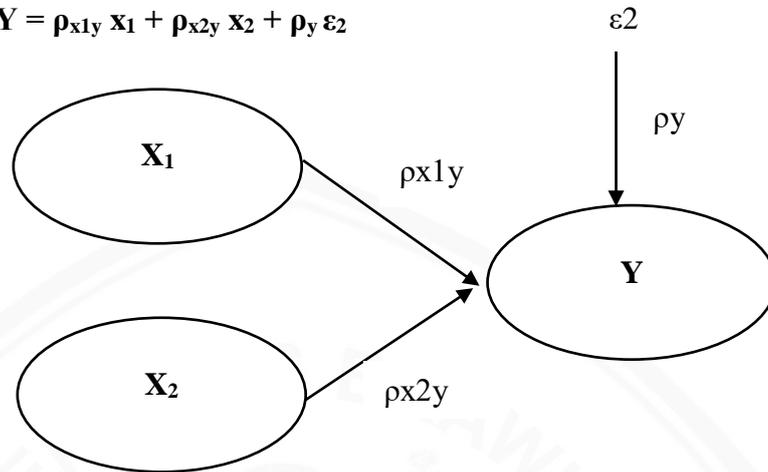


Gambar 6. Model Path Analysis Hubungan Langsung X_1 , X_2 , Y terhadap Z

Sumber: Data Sekunder yang Diolah (2018)

- 2) Persamaan struktur hubungan langsung Struktur X1, X2 terhadap Y sebagai berikut:

$$Y = \rho_{x_1y} X_1 + \rho_{x_2y} X_2 + \rho_y \varepsilon_2$$



Gambar 7. Model *Path Analysis* Hubungan Langsung Struktur X1, X2 terhadap Y

Sumber: Data Sekunder yang Diolah (2018)

Keterangan:

X1 = Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

X2 = Budaya Kerja

Y = Motivasi

Z = Kinerja

Setelah menemukan masing-masing koefisien jalur pada setiap hipotesis, diperlukan mencari ε_x (variabel sisa) dari koefisien determinasi (R^2) masing-masing model dengan menggunakan rumus:

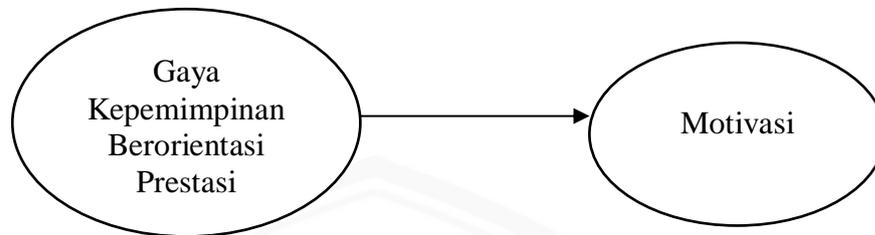
$$\rho_y \varepsilon_x = 1 - R^2 = \pi r^2$$

Sumber: Ridwan dan Kuncoro (2017:294)

Analisis ini dapat dibagi menjadi 5 model jalur secara individual, yaitu:

- 1) Hubungan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dengan Motivasi, persamaan strukturnya sebagai berikut:

$$Y = \rho_{x_1y}$$



Gambar 8. Hubungan Sub Struktur X1 terhadap Y
Sumber: Data Sekunder yang Diolah (2018)

- 2) Hubungan Budaya Kerja dengan Motivasi, persamaan strukturnya sebagai berikut:

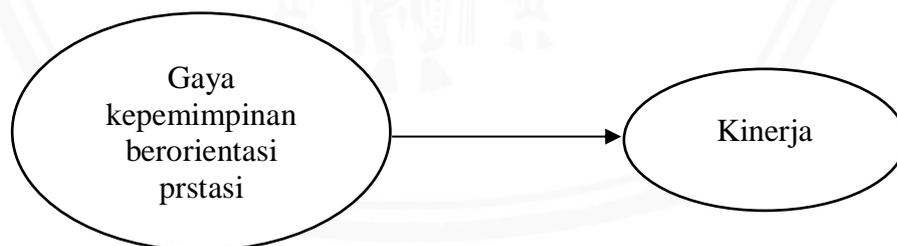
$$Y = \rho_{x_2y}$$



Gambar 9. Hubungan Sub Struktur X2 terhadap Y
Sumber: Data Sekunder yang Diolah (2018)

- 3) Hubungan Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dengan Kinerja, persamaan strukturnya sebagai berikut:

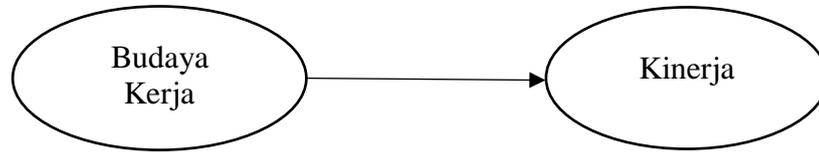
$$Z = \rho_{x_1z}$$



Gambar 10. Hubungan Sub Struktur X1 terhadap Z
Sumber: Data Sekunder yang Diolah (2018)

- 4) Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja, persamaan strukturnya sebagai berikut:

$$Z = \rho_{X_2Z}$$



Gambar 11. Hubungan Sub Struktur X2 terhadap Z
Sumber: Data Sekunder Diolah (2018)

- 5) Hubungan Motivasi dengan Kinerja, persamaan strukturnya sebagai berikut:

$$Z = \rho_{YZ}$$



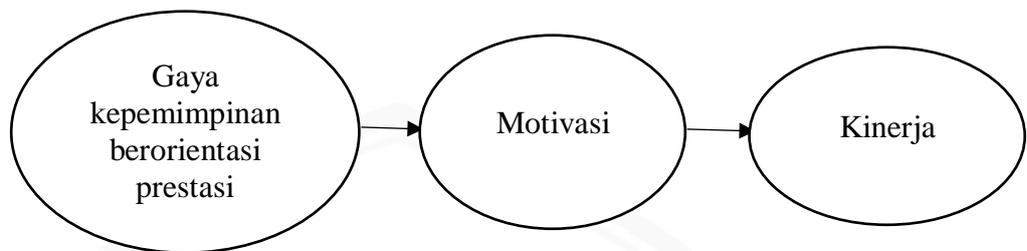
Gambar 12. Hubungan Sub Struktur Y terhadap Z
Sumber: Data Sekunder yang Diolah (2018)

b. Merumuskan Hipotesis Dan Model Analisis Jalur Hubungan Tidak Langsung

Kerangka hubungan kausal empiris dengan menggambarkan diagram jalur lengkap hubungan secara tidak langsung dan menentukan sub strukturnya. Penelitian ini dapat dibuat persamaan struktur sebagai berikut:

- 1) Hubungan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan kinerja melalui motivasi, persamaannya sebagai berikut:

$$Z = \rho_{X_1Z} + (\rho_{X_1Y} \times \rho_{YZ})$$



Gambar 13. Model *Path Analysis* Pengaruh Tidak Langsung X1 Terhadap Z Melalui Y
(Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2018)

- 2) Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja melalui Motivasi, persamaannya sebagai berikut:

$$Z = \rho_{X_2Z} + (\rho_{X_2Y} \times \rho_{YZ})$$



Gambar 14. Model *Path Analysis* Pengaruh Tidak Langsung X2 Terhadap Z Melalui Y
(Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2018)

c. Menghitung Koefisien Determinasi Total Masing-Masing Model Persamaan Struktural

Setelah menganalisis koefisien determinasi per Model di aplikasi SPSS, cara untuk menghitung koefisien determinasi adalah dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2) \cdot (1 - R_2^2) \dots \dots (1 - R_p^2)$$

Sumber: Ridwan dan Kuncoro (2017:146)

I. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh hubungan variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelasan/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen (Ghozali, 2011:84). Tujuan dari uji t adalah untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan budaya kerja terhadap motivasi dan kinerja. Uji t berarti melakukan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan mengasumsikan bahwa variabel independen lain dianggap konstan. Rumus uji t sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber: Sugiyono (2010:250)

Keterangan:

t = Distribusi t

n = Jumlah data

r = Koefisien korelasi parsial

r² = Koefisien determinasi

Hasil perhitungan ini selanjutnya dibandingkan dengan t_{table} dengan menggunakan tingkat kesalahan 0,05.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kantor Badan Keuangan Daerah Kota Batu

1. Profil Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Batu dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batu No. 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Batu dan Peraturan Daerah Kota Batu No. 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Tugas dari BKD Kota Batu adalah untuk menggali potensi keuangan daerah yang dimiliki Kota Batu, salah satunya adalah Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Pajak Bumi dan Bangunan, dan Pajak Daerah Lainnya. Alamat BKD Kota Batu di Gedung Balai Kota Among Tani Jl. Panglima Sudirman No. 507 Blok B. Lantai 1 Kota Batu.

2. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Badan Keuangan Daerah Kota Batu

a. Visi

Visi dari Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah Mengembangkan potensi daerah melalui peningkatan pendapatan dan mewujudkan akuntabilitas perencanaan, penatausahaan dan pelaporan keuangan dan aset daerah Pemerintah Kota Batu.

b. Misi

Misi Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan kemandirian keuangan daerah melalui peningkatan Pendapatan Asli Daerah.
- 2) Mewujudkan pelayanan prima dalam pelayanan pengelolaan keuangan daerah.
- 3) Mewujudkan perencanaan anggaran berbasis kinerja.
- 4) Mewujudkan penatausahaan keuangan yang tertib dan akuntabel.
- 5) Mewujudkan pengelolaan, penatausahaan dan pelaporan aset barang daerah.

c. Tujuan

Tujuan yang akan dicapai Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah:

- 1) Menggali potensi daerah melalui sumber pendapatan daerah.
- 2) Penyelenggaraan pelayanan perpajakan sesuai standar pelayanan.
- 3) Menyelenggarakan pengelolaan keuangan daerah secara efektif dan efisien dengan mempertimbangkan anggaran untuk kepentingan pembangunan masyarakat.
- 4) Menyelenggarakan sistem penatausahaan yang cepat, mudah dan dapat dipertanggungjawabkan.

- 5) Menyajikan laporan keuangan daerah yang transparan.

d. Sasaran

Sasaran strategis yang akan dicapai Badan Keuangan Daerah dalam jangka waktu 5 (lima) tahun ke depan adalah sebagai berikut:

- 1) Mengoptimalkan pendapatan asli daerah terutama dari sektor pajak dan retribusi.
- 2) Meningkatkan mutu pelayanan di bidang pengelolaan keuangan daerah.
- 3) Optimalisasi APBD untuk belanja pembangunan.
- 4) Tersedianya sistem informasi yang mendukung proses penatausahaan keuangan.
- 5) Penyajian laporan keuangan pemerintah daerah yang valid dan tepat waktu.
- 6) Tertib administrasi pengelolaan, penatausahaan dan pelaporan barang milik daerah.

3. Tugas dan Fungsi Badan Keuangan Daerah Kota Batu

a. Tugas Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Badan Keuangan Daerah Kota Batu mempunyai tugas melaksanakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang keuangan.

b. Fungsi Badan Keuangan Daerah Kota Batu

- 1) Pengelolaan urusan kesekretariatan Badan Keuangan Daerah;
- 2) Penyusunan kebijakan teknis keuangan daerah;

Kota Batu terdiri dari 3 kecamatan, 4 Kelurahan dan 20 Desa yang dijelaskan sebagai berikut:

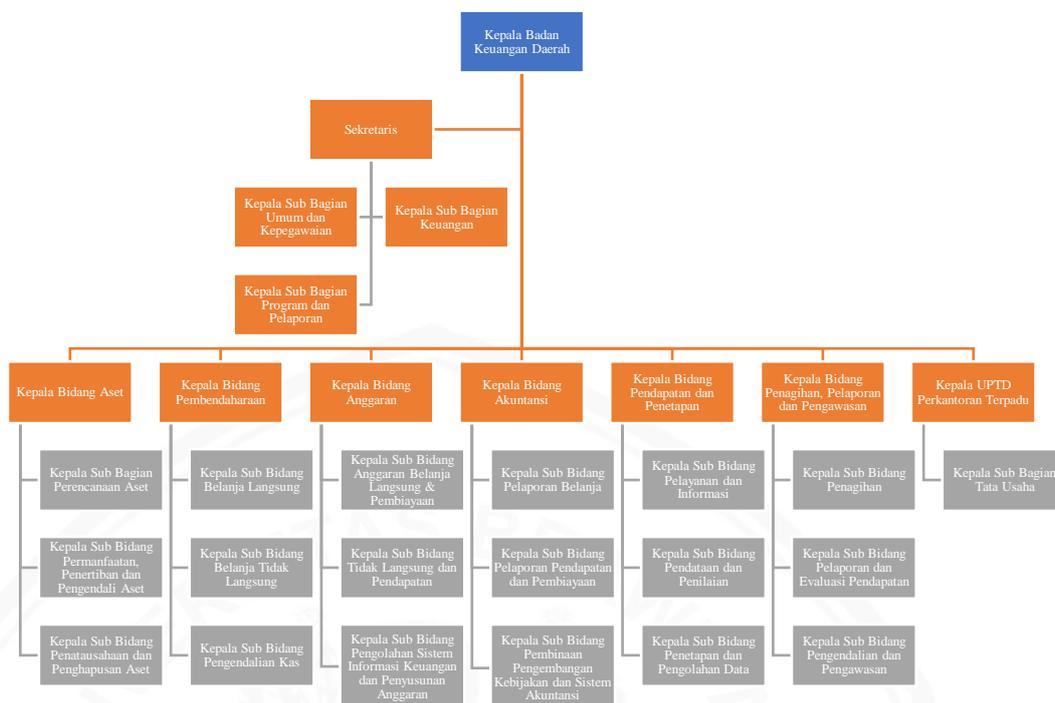
Tabel 7. Wilayah Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu

No	Kecamatan	Kelurahan/Desa
1	Kec. Batu Luas Wilayah : 4.545,81 Ha Jumlah Penduduk : 80.582 Jiwa	1. Kel. Sisir 2. Kel. Songgokerto 3. Kel. Ngaglik 4. Kel. Temas 5. Desa Pesanggrahan 6. Desa Oro-Oro Ombo 7. Desa Sumberejo 8. Desa Sidomulyo
2	Kec. Bumiaji Luas Wilayah : 12.797,89 Ha Jumlah Penduduk : 52.269 Jiwa	1. Desa Bulukerto 2. Desa Bumiaji 3. Desa Gunungsari 4. Desa Pandanrejo 5. Desa Giripurno 6. Desa Tulungrejo 7. Desa Sumbergondo 8. Desa Punten 9. Desa Sumberbrantas
3	Kec. Junrejo Luas Wilayah : 2.565,02 Ha Jumlah Penduduk : 60.789 Jiwa	1. Desa Torongrejo 2. Desa Mojorejo 3. Desa Junrejo 4. Desa Tlekung 5. Desa Pendem 6. Desa Beji 7. Desa Dadaprejo

Sumber: Badan Keuangan Daerah Kota Batu (2018)

5. Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Berdasarkan Peraturan Walikota Kota Batu Nomor 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah sebagai berikut:



Gambar 16. Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu
 Sumber: Badan Keuangan Daerah Kota Batu (2018)

Masing-masing bidang yang berada di lingkungan Badan Keuangan Daerah Kota Batu memiliki tugas yang terdiri dari:

a. Sekretariat

Sekretariat pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Sekretaris yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Sekretariat mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, koordinasi, dan sinkronisasi, serta mengendalikan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, perlengkapan, penyusunan program, dan keuangan. Sekretariat terdiri dari:



1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Melaksanakan penerimaan, pendistribusian, dan pengiriman surat;
- b) Melaksanakan penggandaan naskah dinas;
- c) Mengelola kearsipan Badan;
- d) Menyelenggarakan urusan rumah tangga dan keprotokolan;
- e) Melaksanakan tugas di bidang hubungan masyarakat, publikasi, dan dokumentasi;
- f) Melakukan penyusunan kebutuhan dan pengelolaan perlengkapan, pengadaan dan perawatan peralatan kantor, serta pengamanan;
- g) Menyusun usulan penghapusan aset dan menyusun laporan pertanggungjawaban atas barang inventaris;
- h) Mempersiapkan seluruh rencana kebutuhan kepegawaian mulai dari Penempatan pegawai sesuai formasi;
- i) Menyusun analisis jabatan pegawai;
- j) Menyusun standar kompetensi pegawai, tenaga teknis, dan fungsional;
- k) Menyiapkan bahan peningkatan kompetensi dan kedisiplinan pegawai, tenaga teknis, dan fungsional;
- l) Melakukan peninjauan masa kerja, pemberian penghargaan, kenaikan pangkat, Daftar Urutan Kepangkatan, Sumpah/Janji

Pegawai, kesejahteraan, Gaji Berkala, mutasi, pemberhentian pegawai, diklat, ujian dinas, dan izin belajar;

- m) Menyusun usulan pensiun;
- n) Mengevaluasi dan merencanakan kebutuhan pegawai (bezzeting) berdasarkan beban kerja badan; dan
- o) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian lainnya dan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

2) Sub Bagian Keuangan

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Melaksanakan pengelolaan keuangan termasuk pembayaran gaji pegawai;
- b) Melaksanakan pengadministrasian dan pembukuan keuangan; menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan pengelolaan keuangan; dan
- c) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

3) Sub Bagian Program dan Pelaporan

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan pelaksanaan penghimpunan data dan informasi;
- b) Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan program dan perundang-undangan;

- c) Melaksanakan penyusunan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan;
- d) Melaksanakan penyusunan laporan akuntabilitas kinerja;
- e) Melaksanakan penyusunan laporan kinerja instansi pemerintah;
- f) Melaksanakan penyusunan laporan penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- g) Melaksanakan koordinasi kebijakan penataan pengembangan kapasitas kelembagaan dan ketatalaksanaan; dan
- h) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya

b. Bidang Aset

Bidang Aset pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang aset mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan di bidang penyelenggaraan kegiatan perencanaan, penatausahaan, investasi, pengamanan, penggunaan, pemanfaatan, penghapusan, perubahan status hukum, serta pengendalian aset. Bidang Aset membawahi:

1) Sub Bidang Perencanaan Aset

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang perencanaan;

- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
 - d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang perencanaan aset daerah;
 - e) Menyiapkan bahan kebijakan dan bahan penyusunan Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBMD) dan Rencana Kebutuhan Pemeliharaan Barang Milik Daerah (RKPBMMD);
 - f) Menyiapkan bahan kebijakan Daftar Kebutuhan Barang Milik Daerah (DKBMD) dan Daftar Kebutuhan Pemeliharaan Barang Milik Daerah (DKPBMMD);
 - g) Menyiapkan bahan penyusunan analisis standar harga barang;
 - h) Menyiapkan bahan koordinasi dan fasilitasi pengadaan aset untuk kepentingan umum;
 - i) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang; dan
 - j) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.
- 2) Sub Bidang Pemanfaatan, Penertiban, dan Pengendalian Aset
- Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:
- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
 - b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pemanfaatan, penertiban, dan pengendalian;

- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
 - d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pemanfaatan, penertiban, dan pengendalian aset daerah;
 - e) Menyiapkan bahan kebijakan pengamanan aset daerah;
 - f) Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian aset pemerintah daerah;
 - g) Menyiapkan bahan kebijakan pengelolaan aset pemerintah daerah;
 - h) Melaksanakan teknis penertiban penggunaan, pemanfaatan, dan pemindahtanganan barang milik daerah;
 - i) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang; dan
 - j) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.
- 3) Sub Bidang Penatausahaan dan Penghapusan Aset

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang penatausahaan dan penghapusan.
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang

- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang penatausahaan dan penghapusan aset daerah
- e) Menyiapkan bahan kebijakan penatausahaan barang milik daerah;
- f) Menyiapkan bahan penghapusan barang milik daerah;
- g) Menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan sistem penatausahaan dan akuntansi aset daerah;
- h) Menyiapkan bahan pengelolaan inventarisasi aset tetap, barang persediaan, dan barang habis pakai yang digunakan;
- i) Menyusun dan menganalisis data dan informasi rekonsiliasi dan realisasi belanja modal dan hasil pengadaan;
- j) Menyiapkan bahan pengelolaan mutasi barang;
- k) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang; dan
- l) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

c. Bidang Pembendaharaan

Bidang Perbendaharaan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang. Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas menyiapkan bahan pedoman teknis, melaksanakan Pengelola, koordinasi, pembinaan dan

pengendalian di bidang penerimaan dan pengeluaran kas serta TP-TGR. Bidang Perbendaharaan terdiri atas:

1) Sub Bidang Belanja Langsung

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang belanja langsung;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang belanja langsung;
- e) Menyiapkan bahan data dan teknis register atas Surat Perintah Membayar (SPM) dan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) belanja SKPD;
- f) Menyiapkan bahan data dan teknis pengendalian atas pagu anggaran dan meneliti dokumen SPM;
- g) Menyiapkan bahan data dan teknis pembebanan rincian penggunaan atas pengesahan SPJ Belanja Langsung;
- h) Menyiapkan bahan data dan teknis rekonsiliasi pengeluaran kas berdasarkan SP2D dengan SKPD dan instansi terkait dalam rangka pengendalian kas;
- i) Menyiapkan bahan data dan teknis laporan realisasi pengeluaran kas berdasarkan SP2D;

- j) Menyiapkan bahan data dan teknis koordinasi dengan lembaga dan instansi terkait, serta melakukan pembinaan penatausahaan keuangan terhadap SKPD;
 - k) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang; dan
 - l) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.
- 2) Sub Bidang Belanja Tidak Langsung
- Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:
- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
 - b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang belanja tidak langsung;
 - c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
 - d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang belanja tidak langsung;
 - e) Menyiapkan bahan data dan teknis pembebanan rincian penggunaan atas pengesahan SPJ Belanja Tidak Langsung;
 - f) Menyiapkan bahan data dan teknis pengadministrasian pemungutan dan pemotongan Pungutan Pihak Ketiga;
 - g) Menyiapkan bahan data dan teknis kelengkapan dokumen dan penerbitan Surat Keterangan Pemberhentian Pembayaran (SKPP);

- h) Menyiapkan bahan data dan teknis pertanggungjawaban pengeluaran belanja tidak langsung;
- i) Menyiapkan bahan data dan teknis rekonsiliasi pengeluaran kas berdasarkan SP2D dengan SKPD dan instansi terkait;
- j) Menyiapkan bahan data dan teknis pemrosesan daftar gaji PNS dan Non PNS Daerah;
- k) Menyiapkan bahan data dan teknis laporan realisasi pengeluaran kas berdasarkan SP2D;
- l) Menyiapkan bahan data dan teknis rekonsiliasi data Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non PNS dalam perhitungan belanja pegawai;
- m) Menyiapkan bahan data dan teknis koordinasi dengan lembaga dan instansi terkait dalam rangka pembinaan penatausahaan keuangan terhadap SKPD;
- n) Menyiapkan bahan data dan teknis register atas Surat Perintah Membayar (SPM) dan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) SKPD;

3) Sub Bidang Pengelolaan Kas

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pengelolaan kas;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;

- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pengelolaan kas;
- e) Menyiapkan bahan data dan teknis anggaran kas;
- f) Menyiapkan bahan data dan teknis Surat Penyediaan Dana (SPD);
- g) Menyiapkan bahan data dan teknis penerimaan uang daerah dan penatausahaan dana transfer daerah sesuai dengan rekening kas umum daerah;
- h) Menyiapkan bahan data dan teknis pembukuan dan pengadministrasian penerimaan dan pengeluaran daerah yang berupa kas dan yang setara kas dalam bentuk buku kas;
- i) Menyiapkan bahan data dan teknis rekonsiliasi data penerimaan kas serta pengeluaran kas dengan instansi terkait;
- j) Menyiapkan bahan data dan teknis SP2D berdasarkan permintaan pengguna anggaran atas beban rekening kas umum daerah;
- k) Menyiapkan bahan data dan teknis utang dan piutang daerah selain piutang pajak dan retribusi daerah;
- l) Menyiapkan bahan data dan teknis TPTGR;
- m) Menyiapkan bahan data dan teknis pemberdayaan dan penempatan uang daerah melalui investasi jangka pendek dalam rangka penerimaan daerah;
- n) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;

- o) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

d. Bidang Anggaran

Bidang Anggaran pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang Anggaran mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan pengkoordinasian, perumusan kebijakan serta penyusunan anggaran daerah. Bidang Anggaran membawahi:

1) Sub Bidang Anggaran Belanja Tidak Langsung dan Pendapatan

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang anggaran belanja tidak langsung dan pendapatan;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang anggaran belanja tidak langsung dan pendapatan;
- e) Menyiapkan bahan kebijakan perumusan penyusunan anggaran pendapatan, belanja tidak langsung, dan belanja dana spesifik;
- f) Menyusun dan menganalisis data dan informasi kesesuaian penganggaran belanja tidak langsung dan pendapatan;
- g) Menyiapkan bahan kebijakan pengelolaan gaji pegawai;

- h) Menyiapkan bahan koordinasi menganalisis data dan informasi pengajian rancangan APBD dan rancangan perubahan APBD;
- i) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;
- j) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

2) Sub Bidang Anggaran Belanja Langsung dan Pembiayaan

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang anggaran belanja langsung dan pembiayaan;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang anggaran belanja langsung dan pembiayaan;
- e) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan penyusunan rancangan belanja langsung dan pembiayaan dalam APBD;
- f) Menyusun dan menganalisis data dan informasi kesesuaian rencana anggaran belanja langsung dan pembiayaan;
- g) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;
- h) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

3) Sub Bidang Pengelolaan Sistem Informasi Keuangan dan Penyusunan Anggaran

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pengelolaan sistem informasi keuangan dan penyusunan anggaran;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pengelolaan sistem informasi keuangan dan penyusunan anggaran;
- e) Menyiapkan bahan pembinaan pedoman penyusunan rancangan APBD dan rancangan APBD perubahan;
- f) Melaksanakan publikasi terkait APBD;
- g) Menyiapkan bahan pengelolaan sistem informasi keuangan daerah;
- h) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;
- i) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

e. Bidang Akuntansi

Bidang Akuntansi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang

Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang Akuntansi mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan koordinasi pembinaan dan petunjuk pelaksanaan akuntansi, melaksanakan prosedur akuntansi penerimaan kas, akuntansi pengeluaran kas dan akuntansi selain kas, rekonsiliasi realisasi APBD, sebagai entitas akuntansi dan entitas pelaporan pemerintah daerah yang dapat disajikan sebagai informasi untuk bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD. Bidang Akuntansi membawahi:

1) Sub Bidang Pelaporan Belanja

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pelaporan belanja;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pelaporan belanja;
- e) Menyiapkan bahan kebijakan pengelolaan sistem akuntansi dan pelaporan belanja SKPD;
- f) Menyiapkan bahan koordinasi administrasi pelaporan belanja SKPD;
- g) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;

- h) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2) Sub Bidang Pelaporan, Pendapatan, dan Pembiayaan

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pelaporan pendapatan dan pembiayaan;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pelaporan pendapatan dan pembiayaan;
- e) Menyiapkan bahan kebijakan pengelolaan sistem akuntansi dan pelaporan pendapatan dan pembiayaan SKPD;
- f) Menyiapkan bahan koordinasi administrasi pendapatan dan pembiayaan SKPD;
- g) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;
- h) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

3) Sub Bidang Pembinaan dan Pengembangan Kebijakan dan Sistem Akuntansi

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;

- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pembinaan dan pengembangan kebijakan dan sistem akuntansi;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pembinaan dan pengembangan kebijakan dan sistem akuntansi;
- e) Menyusun dan menganalisis data dan informasi penyempurnaan kebijakan akuntansi pemerintah daerah;
- f) Menyusun dan menganalisis data dan informasi penyempurnaan dan pengembangan sistem akuntansi pemerintah daerah;
- g) Menyiapkan bahan kebijakan pedoman implementasi sistem akuntansi pemerintah daerah;
- h) Menyiapkan bahan kebijakan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan Badan Layanan Umum Daerah;
- i) Menyusun dan menganalisis data dan informasi kinerja keuangan pemerintah daerah;
- j) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;
- k) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

f. Bidang Pendataan dan Penetapan

Bidang Pendataan dan Penetapan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang Pendataan dan Penetapan mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang pendataan dan penetapan. Bidang Pendataan dan Penetapan membawahi:

1) Sub Bidang Pelayanan dan Informasi

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pelayanan dan informasi pajak daerah;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan Sub Bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pelayanan dan informasi pajak daerah;
- e) Melaksanakan teknis pengelolaan permohonan/ pengajuan pendaftaran dan perubahan/mutasi objek pajak serta dokumen terkait pajak daerah;
- f) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan penyusunan pedoman pelayanan pajak daerah;
- g) Melaksanakan pelayanan pengelolaan pengaduan wajib pajak;

- h) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;
- i) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

2) Sub Bidang Pendataan dan Penilaian

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pendataan dan penilaian pajak daerah;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan Sub Bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pendataan dan penilaian pajak daerah;
- e) Melaksanakan teknis pendataan dan/atau penilaian terhadap objek pajak daerah;
- f) Menyiapkan bahan pengelolaan data peta digital dan peta blok;
- g) Menyiapkan bahan rekomendasi penetapan Blok dan Nomor Objek Pajak (NOP);
- h) Menyiapkan bahan kebijakan harga pasar wajar tanah;
- i) Menyiapkan bahan kebijakan daftar biaya komponen bangunan (DBKB);
- j) Melaksanakan pengelolaan pendataan dan/atau penilaian subyek dan objek pajak daerah;

- k) Menyiapkan bahan usulan NIR dan ZNT;
- l) Melaksanakan kegiatan Verifikasi Lapangan Objek Pajak Daerah;
- m) Melaksanakan pengelolaan data transaksi Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan/atau Bangunan (BPHTB);
- n) Menyiapkan bahan kebijakan penelitian dan verifikasi lapangan atas pengajuan pendaftaran, perubahan data, dan/atau penghapusan Pajak Daerah;
- o) Melaksanakan pengelolaan Coverage Area yang telah dilakukan pendataan dalam rangka menyusun ASR (*Assesment Ratio*) atau Rasio Penilaian;
- p) Melaksanakan teknis pengelolaan dokumen atau blanko/form pajak daerah;
- q) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;
- r) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3) Sub Bidang Penetapan dan Pengolahan Data

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;
- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang penetapan pajak daerah;

- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang penetapan pajak daerah;
- e) Menyiapkan nota perhitungan penetapan SPPT, SKPD, STPD, SKPDKB, SKPDKBT, SKPDLB, dan SKPDN;
- f) Melaksanakan teknis pengelolaan permohonan penghapusan sanksi administrasi, denda, dan proses penghapusan piutang kedaluwarsa;
- g) Melaksanakan penerbitan NJOP, SKPD, SPPT, SKPDKB, SKPDKBT, SKPDLB, dan SKPDN;
- h) Menyiapkan bahan kebijakan perhitungan dari hasil penilaian pajak;
- i) Mengoordinasikan pengelolaan permohonan, pengurangan dan/atau penghapusan pajak daerah;
- j) Mengoordinasikan pengelolaan permohonan, dan kelebihan pembayaran pajak daerah;
- k) Menyiapkan bahan kebijakan penerbitan surat keputusan NJOP, pengurangan, keberatan, penghapusan, pembetulan, dan pembatalan;
- l) Melaksanakan pelayanan konsultasi dan pengaduan terhadap permasalahan yang dihadapi wajib pajak;

- m) Menyiapkan bahan rekomendasi Verifikasi Lapangan atau penilaian atas objek pajak yang mengajukan keberatan dan pengurangan, penghapusan, dan perubahan data;
- n) Melaksanakan pengelolaan laporan rutin jumlah keberatan atau banding, pengurangan, dan penghapusan yang diajukan wajib pajak;
- o) Menyiapkan bahan informasi dan pembinaan perpajakan;
- p) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang; dan
- q) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

g. Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan

Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada

dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis penagihan, pengendalian, pengawasan, pelaporan, dan evaluasi pajak daerah. Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan membawahi:

1) Sub Bidang Penagihan

Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:

- a) Perencanaan program bidang penagihan pajak daerah;

- b) Perumusan rencana kerja dan anggaran bidang penagihan pajak daerah;
 - c) Penyusunan standar operasional prosedur bidang penagihan, pengendalian, pengawasan, pelaporan, dan evaluasi pajak daerah;
 - d) Pengendalian data informasi bidang pendataan dan penagihan pajak daerah;
 - e) Perumusan kebijakan teknis penagihan tunggakan pajak daerah;
 - f) Perumusan kebijakan penyelesaian permasalahan tunggakan pajak daerah;
 - g) Perumusan kebijakan pengawasan dan pengendalian pemungutan pajak;
 - h) Perumusan kebijakan penyelesaian keberatan pajak;
 - i) Pelaksanaan verifikasi surat keputusan penyelesaian keberatan pajak;
 - j) Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan bidang penagihan pajak daerah; dan
 - k) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.
- 2) Sub Bidang Pelaporan dan Evaluasi Pendapatan
- Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:
- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;

- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pelaporan dan evaluasi;
 - c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
 - d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pelaporan dan evaluasi;
 - e) Melaksanakan pengelolaan data surat ketetapan pajak daerah, SKPDKB, SKPDKBT, SKPKBN, SKPDLB, SPTPD, SSPD, dan SSPDKB;
 - f) Melaksanakan administrasi penerimaan pajak daerah;
 - g) Menyiapkan bahan pembuatan daftar piutang pajak daerah;
 - h) Menyiapkan bahan perhitungan dan penetapan upah pungut, insentif, dan bagi hasil pajak daerah;
 - i) Menyiapkan bahan kebijakan koordinasi administrasi pelaporan pengelolaan pajak daerah;
 - j) Melaksanakan perforasi dan pengelolaan benda berharga;
 - k) Melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan sub bidang;
 - l) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.
- 3) Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan
- Sub bagian ini memiliki tugas antara lain:
- a) Menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan sub bidang;

- b) Menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pengendalian dan pengawasan;
- c) Menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan sub bidang;
- d) Menyiapkan bahan kebijakan teknis bidang pengendalian dan pengawasan;
- e) Menyiapkan bahan monitoring dan evaluasi atas subjek dan objek pajak daerah;
- f) Melaksanakan pemeriksaan pajak daerah;
- g) Melaksanakan sosialisai teknis pemungutan pajak daerah;
- h) Menyiapkan bahan kebijakan permohonan banding yang diajukan oleh Wajib Pajak;
- i) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan pelaksanaan pemungutan pajak daerah;
- j) Menyiapkan bahan kebijakan evaluasi dan monitoring penerimaan pajak daerah;
- k) Menyiapkan bahan kebijakan teknis pengendalian pendapatan daerah
- l) Menyusun dan menganalisis data dan informasi realisasi dan piutang PAD;

h. Bidang UPTD Perkantoran Terpadu

UPT adalah unsur pelaksana teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu. UPT dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan.

B. Gambaran Umum Responden

1. Frekuensi Pengembalian Kuisisioner

Frekuensi pengembalian kuisisioner dapat dijelaskan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 8. Frekuensi Pengembalian Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Kuisisioner yang di berikan kepada para responden	59	100%
2	Kuisisioner yang di kembalikan	59	100%
3	Kuisisioner yang dapat dianalisis	59	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 8 diatas dapat dijelaskan bahwa kuisisioner diberikan kepada 59 responden (100%), kemudian dikembalikan ke peneliti sebanyak 59 kuisisioner (100%), kuisisioner yang dapat dianalisis sebanyak 50 responden (84%).

2. Jenis Kelamin Responden

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	31	52,5%
2	Perempuan	28	47,5%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Berdasarkan penjelasan Tabel diatas dapat diketahui terdapat 31 responden atau 52,5% berjenis kelamin laki-laki dan 28 responden atau 47,5% berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan hasil ditabel tersebut bahwa komposisi tertinggi menurut jenis kelamin adalah laki-laki dengan jumlah 31 responden atau 52,5%. Hal ini disebabkan bahwa dibutuhkan peran laki-laki untuk bekerja di bidang-bidang tertentu pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

3. Jenis Kelamin Responden

Menentukan kelas pada data responden berdasarkan umur menggunakan harus menggunakan Aturan Sturges yang terdiri dari beberapa langkah sebagai berikut:

a. Menentukan Jangkauan

Rumus menentukan jangkauan adalah:

$$j = \text{datum terbesar} - \text{datum terkecil}$$

$$j = 51 - 27$$

$$j = 24$$

- b. Menentukan Banyak Kelas Dengan Menggunakan Aturan Sturgess

$$k = 1 + 3,3 \log n$$

$$k = 1 + 3,3 \log 59$$

$$k = 6,84 \text{ dibulatkan menjadi } 7$$

- c. Menentukan panjang interval kelas

$$i = \frac{j}{k}$$

$$i = \frac{24}{7} = 3,42$$

Setelah menentukan jumlah jangkauan, banyak kelas dan interval kelas dapat disajikan data responden berdasarkan umur sebagai berikut:

Tabel 10. Data Responden Berdasarkan Umur Responden

No	Umur Responden	Jumlah	Persentase
1	27-30 Tahun	7	12%
2	31-34 Tahun	6	10%
3	35-38 Tahun	16	27%
4	39-42 Tahun	18	31%
5	43-46 Tahun	7	12%
6	47-50 Tahun	4	7%
7	51-54 Tahun	1	2%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari jumlah total responden terdapat 7 responden atau 12 % berumur 27-30 tahun, 6 responden atau 10% berumur 31-34 tahun, 16 responden atau 27% berumur 35-38 tahun, 18 responden atau 31% berumur 39-42 tahun, 7 responden atau 12% berumur 43-46 tahun, 4 responden atau 7% berumur 47-50 tahun dan 1 responden atau 2% berumur 51-54 tahun. Kesimpulan yang dapat diambil mayoritas Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu berumur 39-42 tahun.

4. Status Responden

Data responden berdasarkan status responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 11. Data Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No	Status	Jumlah	Persentase
1	Menikah	51	86,4%
2	Belum Menikah	8	13,6%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari jumlah total responden terdapat 51 responden atau 86,4% berstatus menikah dan 8 responden atau 13,6% berstatus belum menikah. Kesimpulan yang dapat diambil mayoritas Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu sudah menikah.

5. Tingkat Pendidikan Responden

Data responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 12. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
1	D-3	2	3,4%
2	D-4	4	6,8%
3	S-1	47	79,7%
4	S-2	6	10,2%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Berdasarkan Tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari jumlah total responden terdapat 2 responden atau 3,4% berpendidikan akhir D-3, 4 responden atau 6,8% berpendidikan akhir D-4, 47 responden atau 79,7%

berpendidikan akhir S-1, dan 6 responden atau 10,2% berpendidikan akhir S-2. Kesimpulan yang dapat diambil adalah para Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu merupakan tenaga professional yang sebagian besar berpendidikan akhir sarjana.

6. Masa Kerja Responden

Data responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 13. Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	7	11,9%
2	5-10 Tahun	16	27,1%
3	10-15 Tahun	26	44,1%
4	15-20 Tahun	7	11,9%
5	> 20 Tahun	3	5,1%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Berdasarkan penjelasan Tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari jumlah total responden terdapat 26 responden atau 44,1% telah bekerja selama 10-15 tahun, 16 responden atau 27,1% telah bekerja selama 5-10 tahun, 7 responden atau 11,9% telah bekerja selama 5-10 tahun dan 15-20 tahun yang terakhir 3 responden atau 5,10% bekerja selama < 20 tahun di Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Kesimpulan yang dapat diambil adalah para pegawai BKD Kota Batu didominasi yang memiliki masa kerja antara 10-15 tahun.

7. Kursus Kepelatihan Responden

Data responden berdasarkan kursus kepelatihan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 14. Data Responden Berdasarkan Kursus Kepelatihan

No	Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
1	Pernah Mengikuti	51	86,4%
2	Tidak Mengikuti	8	13,6%
Jumlah		59	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Berdasarkan penjelasan Tabel diatas, dapat dilihat bahwa dari jumlah total responden terdapat 51 responden atau 86,4% pernah mengikuti kursus kepelatihan yang diselenggarakan Badan Keuangan Daerah Kota Batu dan 8 responden atau 13,6% tidak pernah mengikuti kursus kepelatihan yang diselenggarakan Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Kesimpulan yang dapat diambil adalah Badan Keuangan Daerah Kota Batu pernah mengadakan kursus kepelatihan untuk mengasah kemampuan para pekerja yang dimiliki agar dapat menghadapi permasalahan kerja yang mungkin saja terjadi sewaktu-waktu.

C. Analisis Statistik Deskriptif

1. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X1) terdapat 3 item pertanyaan yang diberikan kepada para responden yang dijawab dan dinilai valid. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel tersebut.

Tabel 15. Distribusi Frekuensi Item Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Item	SS		S		N		TS		STS		Mean
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	4	7%	41	69%	14	24%	0	0%	0	0%	3,83
X1.2	1	2%	20	34%	35	59%	3	5%	0	0%	3,32
X1.3	3	5%	30	51%	26	44%	0	0%	0	0%	3,61
Mean Total Variabel											3,59

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Keterangan:

X1.1 : Pemimpin selalu memberikan sasaran kerja yang bersifat menantang pekerja dalam bekerja.

X1.2 : Pemimpin mengutamakan keunggulan yang pekerja miliki.

X1.3 : Pemimpin selalu menanamkan rasa percaya diri dalam diri pekerja.

Tabel distribusi frekuensi variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi (X_1) dapat diketahui bahwa dari 59 responden yang menjawab $X_{1.1}$ yaitu “Pemimpin selalu memberikan sasaran kerja yang bersifat menantang pegawai dalam bekerja” terdapat 4 responden (7%) menjawab sangat setuju, 41 responden (69%) menjawab setuju, 14 responden (24%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan dapat dirata-rata item $X_{1.1}$ sebesar 3,83 berada pada kategori baik kemudian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pemimpin selalu memberikan sasaran kerja yang bersifat menantang pegawai dalam bekerja”.

Pernyataan item $X_{1.2}$ yaitu “Pemimpin mengutamakan keunggulan yang pegawai miliki” adalah sebesar 1 responden (2%) menjawab sangat setuju, 20 responden (34%) menjawab setuju, 35 responden (59%) menjawab netral, 3 responden (5%) menjawab tidak setuju dan tidak ada

responden yang menjawab sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{1.2}$ sebesar 3,32 berada pada kategori netral kemudian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab netral terhadap pernyataan “pemimpin mengutamakan keunggulan yang pegawai miliki”.

Pernyataan item $X_{1.3}$ yaitu “Pemimpin menanamkan rasa percaya diri dalam diri pekerja” adalah sebesar 3 responden (5%) menjawab sangat setuju, 30 responden (51%) menjawab setuju, 26 responden (44%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{1.3}$ sebesar 3,61 dan berada pada kategori baik kemudian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pemimpin menanamkan rasa percaya diri dalam diri pekerja sudah baik”.

Berdasarkan Tabel variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi rata-rata jawaban distribusi tertinggi terdapat pada item $X_{1.1}$ (pemimpin selalu memberikan sasaran kerja yang bersifat menantang pekerja dalam bekerja) yaitu sebesar 3,83. Sedangkan nilai rata-rata jawaban distribusi terendah pada item $X_{1.2}$ (pemimpin mengutamakan keunggulan yang pekerja miliki) dengan nilai mean 3,32. *Grand mean* variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi adalah 3,59 berada pada kategori baik. Kesimpulannya adalah bahwa variabel gaya kepemimpinan berorientasi sudah baik meskipun terdapat *mean* salah satu item yang berada pada posisi interval netral.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Kerja

Variabel Budaya Kerja (X_2) terdapat 10 item pertanyaan yang diberikan kepada para responden yang dijawab dan dinilai valid. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel tersebut.

Tabel 16. Distribusi Frekuensi Item Budaya Kerja

Item	SS		S		N		TS		STS		Mean
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	18	31%	37	63%	4	7%	0	0%	0	0%	4,24
X2.2	16	27%	38	64%	5	8%	0	0%	0	0%	4,19
X2.3	6	10%	26	44%	18	31%	7	12%	2	3%	3,46
Mean Indikator Sikap Terhadap Pekerjaan											3,96
X2.4	17	29%	34	58%	8	14%	0	0%	0	0%	4,15
X2.5	18	31%	36	61%	5	8%	0	0%	0	0%	4,22
X2.6	23	39%	31	53%	5	8%	0	0%	0	0%	4,31
X2.7	20	34%	36	61%	3	5%	0	0%	0	0%	4,29
X2.8	24	41%	33	56%	2	3%	0	0%	0	0%	4,37
X2.9	14	24%	42	71%	3	5%	0	0%	0	0%	4,19
X2.10	12	20%	40	68%	7	12%	0	0%	0	0%	4,08
Mean Indikator perilaku pada waktu bekerja											4,23
Mean Total Variabel											4,15

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Keterangan:

- X2.1 : Pegawai menyukai pekerjaan yang dikerjakan.
- X2.2 : Pegawai mendapatkan kepuasan dari pekerjaan tersebut.
- X2.3 : Pegawai terpaksa melakukan sesuatu lain yang hanya untuk memenuhi kebutuhan hidup.
- X2.4 : Pegawai rajin dalam bekerja.
- X2.5 : Pegawai berdedikasi tinggi pada Institusi.
- X2.6 : Pegawai memiliki tanggung jawab pada pekerjaan yang akan dikerjakan.
- X2.7 : Pegawai memiliki sifat hati-hati dalam bekerja.
- X2.8 : Pegawai memiliki sifat cermat dalam bekerja.
- X2.9 : Pegawai memiliki kemauan yang kuat dalam mempelajari tugas yang diberikan.
- X2.10 : Pegawai senang membantu pegawai lain dalam bertugas.

Tabel mengenai distribusi frekuensi variabel budaya kerja (X_2) dapat diketahui bahwa dari 59 responden yang menjawab $X_{2.1}$ yaitu "Pegawai

menyukai pekerjaan yang dikerjakan” terdapat 18 responden (31%) menjawab sangat setuju, 37 responden (63%) menjawab setuju, 4 responden (7%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan dapat dirata-rata item $X_{2.1}$ sebesar 4,24 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat disimpulkan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai menyukai pekerjaan yang dikerjakan”.

Pernyataan item $X_{2.2}$ yaitu “Pegawai mendapatkan kepuasan dari pekerjaan tersebut” adalah sebesar 16 responden (27%) menjawab sangat setuju, 38 responden (64%) menjawab setuju, 5 responden (8%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{2.2}$ sebesar 4,19 berada pada kategori baik kemudian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai mendapatkan kepuasan dari pekerjaan sudah baik”.

Pernyataan item $X_{2.3}$ yaitu “Pegawai terpaksa melakukan sesuatu lain yang hanya untuk memenuhi kebutuhan hidup” adalah sebesar 6 responden (10%) menjawab sangat setuju, 26 responden (44%) menjawab setuju, 18 responden (31%) menjawab netral, 7 responden (12%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (3%) menjawab sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{2.3}$ sebesar 3,46 berada pada kategori baik kemudian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju

terhadap pernyataan “pegawai terpaksa melakukan sesuatu lain yang hanya untuk memenuhi kebutuhan hidup dirinya sudah baik”.

Pernyataan item $X_{2.4}$ yaitu “Pegawai rajin dalam bekerja” adalah sebesar 17 responden (29%) menjawab sangat setuju, 34 responden (58%) menjawab setuju, 8 responden (14%) menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{2.4}$ sebesar 4,15 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai rajin dalam bekerja”.

Pernyataan item $X_{2.5}$ yaitu “Pegawai berdedikasi tinggi pada institusi” adalah sebesar 18 responden (31%) menjawab sangat setuju, 36 responden (61%) menjawab setuju, 5 responden (8%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{2.5}$ sebesar 4,22 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai berdedikasi tinggi pada institusi”.

Pernyataan item $X_{2.6}$ yaitu “Pegawai memiliki tanggung jawab pada pekerjaan yang akan dikerjakan” adalah sebesar 23 responden (39%) menjawab sangat setuju, 31 responden (53%) menjawab setuju, 5 responden (8%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{2.6}$ sebesar 4,31 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas

responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai memiliki tanggung jawab pada pekerjaan yang akan dikerjakan”.

Pernyataan item $X_{2.7}$ yaitu “Pegawai memiliki sifat hati-hati dalam bekerja” adalah sebesar 20 responden (34%) menjawab sangat setuju, 36 responden (61%) menjawab setuju, 3 responden (5%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{2.7}$ sebesar 4,29 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai rajin dalam bekerja”.

Pernyataan item $X_{2.8}$ yaitu “Pegawai memiliki sifat cermat dalam bekerja” adalah sebesar 24 responden (41%) menjawab sangat setuju, 33 responden (56%) menjawab setuju, 2 responden (3%) menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{2.8}$ sebesar 4,37 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai memiliki sifat cermat dalam bekerja”.

Pernyataan item $X_{2.9}$ yaitu “Pegawai memiliki kemauan yang kuat dalam mempelajari tugas yang diberikan” adalah sebesar 14 responden (24%) menjawab sangat setuju, 42 responden (71%) menjawab setuju, 3 responden (5%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{2.9}$ sebesar

4,19 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai memiliki kemauan yang kuat dalam mempelajari tugas yang diberikan”.

Pernyataan item $X_{2.10}$ yaitu “Pegawai senang membantu pegawai lain dalam bertugas” adalah sebesar 12 responden (20%) menjawab sangat setuju, 40 responden (68%) menjawab setuju, 7 responden (12%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item $X_{2.10}$ sebesar 4,08 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai memiliki kemauan yang kuat dalam mempelajari tugas yang diberikan”.

Berdasarkan Tabel variabel budaya kerja mendapatkan rata-rata jawaban distribusi tertinggi terdapat pada item $X_{2.8}$ (pegawai memiliki sifat cermat dalam bekerja) yaitu sebesar 3,83. Sedangkan nilai rata-rata jawaban distribusi terendah pada item $X_{2.10}$ (pemimpin senang membantu pegawai lain dalam bertugas) dengan nilai rata-rata 4,08. *Grand mean* sebesar 4,15 pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu baik.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi

Variabel Motivasi (Y) terdapat 9 item pertanyaan yang diberikan kepada para responden yang dijawab dan dinilai valid. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel tersebut.

Tabel 17. Distribusi Frekuensi Item Motivasi

Item	SS		S		N		TS		STS		Mean
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1	13	22%	40	68%	6	10%	0	0%	0	0%	4,12
Y.2	9	15%	36	61%	9	15%	5	8%	0	0%	3,83
Y.3	18	31%	38	64%	3	5%	0	0%	0	0%	4,25
Y.4	19	32%	39	66%	1	2%	0	0%	0	0%	4,31
Mean Indikator Motivasi Berprestasi											4,12
Y.5	23	39%	35	59%	1	2%	0	0%	0	0%	4,37
Y.6	24	41%	33	56%	2	3%	0	0%	0	0%	4,37
Y.7	24	41%	30	51%	5	8%	0	0%	0	0%	4,32
Mean Indikator Motivasi Berafiliasi											4,35
Y.8	6	10%	26	44%	18	31%	7	12%	2	3%	3,46
Y.9	23	39%	15	25%	14	24%	6	10%	1	2%	3,90
Mean indikator Motivasi Berkuasa											3,68
Mean Total Variabel											4,10

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Keterangan:

- Y.1 : Pegawai bertanggung jawab untuk memecahkan masalah pada institusi.
Y.2 : Pegawai berani mengambil tindakan yang beresiko pada pekerjaan yang dikerjakan.
Y.3 : Pegawai berkeinginan bekerja lebih baik dari hari sebelumnya.
Y.4 : Pegawai berkeinginan untuk berprestasi lebih baik lagi.
Y.5 : Pegawai selalu berinteraksi dengan pegawai lain.
Y.6 : Pegawai selalu senang bekerja bersama pegawai lain.
Y.7 : Pegawai tidak ingin melakukan sesuatu yang dinilai merugikan pegawai lain.
Y.8 : Pegawai berkeinginan untuk mencapai posisi tertinggi pada institusi.
Y.9 : Pegawai berusaha untuk mempengaruhi pegawai lain dalam institusi.

Tabel distribusi frekuensi variabel motivasi (Y) dapat diketahui bahwa dari 59 responden yang menjawab Y.1 yaitu “Pegawai bertanggung jawab untuk memecahkan masalah pada institusi” terdapat 13 responden (22%) menjawab sangat setuju, 40 responden (68%) menjawab setuju, 6 responden (10%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan dapat dirata-rata item Y.1 sebesar

4,12 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan "pegawai menyukai pekerjaan yang dikerjakan".

Pernyataan item Y.2 yaitu "Pegawai berani mengambil tindakan yang beresiko pada pekerjaan yang dikerjakan" adalah sebesar 9 responden (15%) menjawab sangat setuju, 36 responden (61%) menjawab setuju, 9 responden (15%) menjawab netral, 5 responden (8%) menjawab tidak setuju dan tidak ada yang menjawab sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Y.2 sebesar 3,83 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan "pegawai berani mengambil tindakan yang beresiko pada pekerjaan yang dikerjakan".

Pernyataan item Y.3 yaitu "Pegawai berkeinginan bekerja lebih baik dari hari sebelumnya" adalah sebesar 18 responden (31%) menjawab sangat setuju, 38 responden (64%) menjawab setuju, 3 responden (5%) menjawab netral, tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Y.3 sebesar 4,25 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan "pegawai berkeinginan bekerja lebih baik dari hari sebelumnya".

Pernyataan item Y.4 yaitu "Pegawai berkeinginan untuk berprestasi lebih baik lagi" adalah sebesar 19 responden (32%) menjawab sangat setuju, 39 responden (66%) menjawab setuju, 1 responden (2%) menjawab netral, tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total

keseluruhan rata-rata item Y.4 sebesar 4,31 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai berkeinginan untuk berprestasi lebih baik lagi”.

Pernyataan item Y.5 yaitu “Pegawai selalu berinteraksi dengan pegawai lain” adalah sebesar 23 responden (39%) menjawab sangat setuju, 35 responden (59%) menjawab setuju, 1 responden (2%) menjawab netral, dan tidak ada yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Y.5 sebesar 4,37 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai selalu berinteraksi dengan pegawai lain”.

Pernyataan item Y.6 yaitu “Pegawai selalu senang bekerja bersama pegawai lain” adalah sebesar 24 responden (41%) menjawab sangat setuju, 33 responden (56%) menjawab setuju, 2 responden (3%) menjawab netral, tidak ada yang menjawab tidak setuju sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Y.6 sebesar 4,37 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai selalu senang bekerja bersama pegawai lain”.

Pernyataan item Y.7 yaitu “Pegawai tidak ingin melakukan sesuatu yang dinilai merugikan pegawai lain” adalah sebesar 24 responden (41%) menjawab sangat setuju, 30 responden (51%) menjawab setuju, 5 responden (8%) menjawab netral, dan tidak ada yang menjawab tidak setuju maupun

sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Y.7 sebesar 4,32 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai tidak ingin melakukan sesuatu yang dinilai merugikan pegawai lain”.

Pernyataan item Y.8 yaitu “Pegawai berkeinginan untuk mencapai posisi tertinggi pada institusi” adalah sebesar 6 responden (10%) menjawab sangat setuju, 26 responden (44%) menjawab setuju, 18 responden (31%) menjawab netral, 7 responden (12%) menjawab tidak setuju dan 2 responden (3%) menjawab sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Y.8 sebesar 3,46 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai berkeinginan untuk mencapai posisi tertinggi pada institusi”.

Pernyataan item Y.9 yaitu “Pegawai berusaha untuk mempengaruhi pegawai lain dalam institusi” adalah sebesar 23 responden (39%) menjawab sangat setuju, 15 responden (25%) menjawab setuju, 14 responden (24%) menjawab netral, 6 responden (10%) menjawab tidak setuju dan 1 responden (2%) menjawab sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Y.9 sebesar 3,90 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab sangat setuju terhadap pernyataan “pegawai berusaha untuk mempengaruhi pegawai lain dalam institusi”.

Berdasarkan Tabel variabel motivasi rata-rata jawaban distribusi tertinggi terdapat pada item Y.5 (pegawai selalu berinteraksi dengan

pegawai lain) dan Y.6 (Pegawai selalu senang bekerja bersama pegawai lain) yaitu sebesar 4,37. Sedangkan nilai rata-rata jawaban distribusi terendah pada item Y.8 (Pegawai berkeinginan untuk mencapai posisi tertinggi pada institusi) dengan nilai mean 3,46. *Grand mean* pada variabel motivasi sebesar 4,10 dan pada kategori yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu baik.

4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja

Variabel Kinerja (Z) terdapat 10 item pertanyaan yang diberikan kepada para responden yang dijawab dan dinilai valid. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel tersebut.

Tabel 18. Distribusi Frekuensi Item Kinerja

Item	SS		S		N		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z.1	12	20%	42	71%	5	8%	0	0%	0	0%	4,12
Z.2	10	17%	37	63%	12	20%	0	0%	0	0%	3,97
Z.3	12	20%	38	64%	8	14%	1	2%	0	0%	4,03
Mean Indikator Jumlah Pekerjaan											4,04
Z.4	11	19%	41	69%	5	8%	2	3%	0	0%	4,03
Mean Indikator Kualitas											4,03
Z.5	19	32%	36	61%	4	7%	0	0%	0	0%	4,25
Z.6	15	25%	33	56%	11	19%	0	0%	0	0%	4,07
Mean Indikator Ketepatan Waktu											4,16
Z.7	20	34%	32	54%	7	12%	0	0%	0	0%	4,22
Z.8	17	29%	35	59%	6	10%	1	2%	0	0%	4,15
Mean Indikator Kehadiran											4,18
Z.9	19	32%	36	61%	4	7%	0	0%	0	0%	4,25
Z.10	23	39%	35	59%	1	2%	0	0%	0	0%	4,37
Mean Indikator Kemampuan Kerja Sama											4,31
Mean Variabel											4,15

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Keterangan:

- Z.1 : Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan kemampuan yang pekerja miliki
- Z.2 : Jumlah pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari waktu ke waktu.
- Z.3 : Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
- Z.4 : Pegawai dituntut bekerja dengan menghasilkan tugas yang berkualitas sesuai dengan ketentuan institusi.
- Z.5 : Pegawai dituntut menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
- Z.6 : Pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang ditetapkan pimpinan.
- Z.7 : Pegawai dapat meminimalisir ketidakhadiran.
- Z.8 : Pegawai selalu hadir untuk bekerja.
- Z.9 : Pegawai dapat menjaga hubungan kerja sama antar pegawai dengan baik.
- Z.10 : Pegawai dapat bekerja sama dengan pegawai lain.

Tabel menjelaskan distribusi frekuensi variabel kinerja (Z) dapat diketahui bahwa dari 59 responden yang menjawab Z.1 yaitu “Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan kemampuan yang pekerja miliki” terdapat 12 responden (20%) menjawab sangat setuju, 42 responden (71%) menjawab setuju, 5 responden (8%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan dapat dirata-rata item Z.1 sebesar 4,12 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan kemampuan yang pekerja miliki”.

Pernyataan item Z.2 yaitu “Jumlah pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari waktu ke waktu.” adalah sebesar 10 responden (17%) menjawab sangat setuju, 37 responden (63%) menjawab setuju, 12 responden (20%) menjawab netral, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Z.2

sebesar 3,97 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “jumlah pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari waktu ke waktu”.

Pernyataan item Z.3 yaitu “pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keahlian yang dimiliki” adalah sebesar 12 responden (20%) menjawab sangat setuju, 38 responden (64%) menjawab setuju, 8 responden (14%) menjawab netral, 1 responden (2%) menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Z.3 sebesar 4,03 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keahlian yang dimiliki”.

Pernyataan item Z.4 yaitu “dituntut bekerja dengan menghasilkan tugas yang berkualitas sesuai dengan ketentuan institusi” adalah sebesar 11 responden (19%) menjawab sangat setuju, 41 responden (69%) menjawab setuju, 5 responden (8%) menjawab netral, 2 responden (3%) menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Z.4 sebesar 4,03 berada pada kategori baik kemudian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “para pegawai dituntut bekerja dengan menghasilkan tugas yang berkualitas sesuai dengan ketentuan institusi”.

Pernyataan item Z.5 yaitu “pegawai dituntut menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.” adalah sebesar 19 responden (32%) menjawab sangat setuju, 36 responden (61%) menjawab setuju, 4 responden (7%) menjawab

netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Z.5 sebesar 4,25 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai dituntut menyelesaikan tugas dengan tepat waktu”.

Pernyataan item Z.6 yaitu “pegawai menyelesaikan tugas dengan waktu yang ditetapkan pimpinan” adalah sebesar 15 responden (25%) menjawab sangat setuju, 33 responden (56%) menjawab setuju, 11 responden (19%) menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Z.6 sebesar 4,07 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang ditetapkan pimpinan”.

Pernyataan item Z.7 yaitu “pegawai dapat meminimalisir ketidakhadiran” adalah sebesar 20 responden (34%) menjawab sangat setuju, 32 responden (54%) menjawab setuju, 7 responden (12%) menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Z.6 sebesar 4,07 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai dapat meminimalisir ketidakhadiran”.

Pernyataan item Z.8 yaitu “pegawai selalu hadir untuk bekerja” adalah sebesar 17 responden (29%) menjawab sangat setuju, 35 responden (59%) menjawab setuju, 6 responden (10%) menjawab netral, 1 responden (2%) menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Z.8 sebesar 4,15 berada pada kategori baik kemudian dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai selalu hadir untuk bekerja”.

Pernyataan item Z.9 yaitu “pegawai dapat menjaga hubungan kerja sama antar pegawai dengan baik” adalah sebesar 19 responden (32%) menjawab sangat setuju, 36 responden (61%) menjawab setuju, 4 responden (7%) menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Z.9 sebesar 4,25 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai dapat menjaga hubungan kerja sama antar pegawai dengan baik”.

Pernyataan item Z.10 yaitu “dapat bekerja sama dengan pegawai lain” adalah sebesar 23 responden (39%) menjawab sangat setuju, 35 responden (59%) menjawab setuju, 1 responden (2%) menjawab netral, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Total keseluruhan rata-rata item Z.10 sebesar 4,37 berada pada kategori sangat baik kemudian dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden

menjawab setuju terhadap pernyataan “pegawai dapat bekerja sama dengan pegawai lain”.

Berdasarkan Tabel rata-rata jawaban distribusi tertinggi terdapat pada item Z.10 (Dapat bekerja sama dengan pegawai lain) sebesar 4,37. Sedangkan nilai rata-rata jawaban distribusi terendah pada item Z.2 (Jumlah pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari waktu ke waktu) dengan nilai mean 3,97. *Grand mean* variabel budaya kerja sebesar 4,15 dan pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu baik.

D. Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial pada penelitian ini merupakan hasil pengujian hipotesis antara variabel Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, budaya kerja, motivasi dan kinerja yang terdiri dari analisis jalur (*path analysis*) dan uji hipotesis menggunakan uji t.

1. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Salah satu uji statistik inferensial pada penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel eksogen (independen) dan endogen (dependen). Hasil analisis jalur ini yang disajikan diolah menggunakan program SPSS sebagai berikut:

a. **Model 1**

1) **Hasil Rumusan Hipotesis & Persamaan Struktural Model-1**

Model-1 analisis jalur ini adalah untuk menguji pengaruh antar variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Budaya Kerja, Motivasi terhadap Kinerja.

Tabel 19. Hasil Rumusan Persamaan Struktural Model-1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.448	4.165		2.268	.027
1 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	.788	.284	.290	2.778	.007
Budaya Kerja	.311	.107	.339	2.903	.005
Motivasi	.288	.127	.272	2.275	.027

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Hasil analisis jalur model pertama antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

Hipotesis Model-1: Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Budaya Kerja dan Motivasi berkontribusi secara simultan terhadap Kinerja.

Struktur Model-1: $Z = \beta_{ZX1} X_1 + \beta_{ZX2} X_2 + \beta_{ZY} Y + \varepsilon$

$$Z = 0,290 X_1 + 0,339 X_2 + 0,272 Y + 0,476 \varepsilon$$

2) Hasil Koefisien Determinasi Model-1

Hasil koefisien determinasi Model-1 antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 20. Hasil Koefisien Determinasi Model-1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.498	2.48321

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Untuk mencari variabel sisa ($\rho_{z\varepsilon_1}$) adalah dengan menggunakan rumus:

$$P_{z\varepsilon_1} = 1 - R_{zyx1x2}^2 = 1 - 0,524 = 0,476$$

Kesimpulannya adalah pengaruh terhadap Kinerja yang ditimbulkan dari Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Budaya Kerja, Motivasi terhadap Kinerja mencapai 52,4 persen, sedangkan pengaruh dari faktor lainnya sebesar 47,6 persen.

b. Model 2

1) Hasil Rumusan Hipotesis & Persamaan Struktural Model-2

Analisis jalur menguji pengaruh antar variabel, yaitu variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Terhadap Motivasi

Tabel 21. Hasil Persamaan Struktural Model-2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.678	4.051		3.129	.003
1 Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	.599	.288	.234	2.077	.042
Budaya Kerja	.429	.097	.498	4.417	.000

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Hasil jalur model pertama antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Terhadap Motivasi persamaan jalur sebagai berikut:

Hipotesis Model-2: Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Budaya Kerja berkontribusi secara simultan terhadap Motivasi.

Struktur Model-2: $Y = \beta_{YX1} X_1 + \beta_{YX2} X_2 + \rho_y \varepsilon_2$
 $Y = 0,234 X_1 + 0,498 X_2 + 0,608 \varepsilon_2$

2) Hasil Koefisien Determinasi Pada Model-2

Hasil koefisien determinasi Model-2 antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja terhadap Motivasi terhadap Kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 22. Hasil Koefisien Determinasi Pada Model-2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 ^a	.392	.371	2.61808

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Untuk mencari variabel sisa ($\rho_{y\epsilon_1}$) pada model adalah dengan menggunakan rumus:

$$P_{y\epsilon_1} = 1 - R_{yx_1x_2}^2 = 1 - 0,392 = 0,608$$

Kesimpulannya adalah pengaruh terhadap Kinerja yang ditimbulkan dari Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi mencapai 39,8 persen, sedangkan pengaruh dari faktor lainnya sebesar 60,8 persen.

c. Rangkuman Hasil koefisien Jalur Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Variabel Penelitian

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dirangkum hasil koefisien analisis jalur baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dengan penjelasan sebagai berikut:

Tabel 23. Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Variabel	Pengaruh		Sisa e ₁ dan e ₂	Total
	Langsung	Melalui Y		
X ₁ terhadap Z	0,290	-	-	0,290
	-	0,290 + (0,495 × 0,272)	-	0,424
X ₂ terhadap Z	0,339	-	-	0,339
	-	0,339 + (0,498 × 0,272)	-	0,474
X ₁ X ₂ Y terhadap Z	0,524	-	0,476	1,00
X ₁ terhadap Y	0,234	-	-	0,234
X ₂ terhadap Y	0,498	-	-	0,498
X ₁ X ₂ terhadap Y	0,392	-	0,608	1,00

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

d. Koefisien Determinasi Total

Pemeriksaan koefisien determinasi setiap menunjukkan model path yang terbentuk mampu mewakili data yang ada. Hasil perhitungan koefisien determinasi total (R_m^2) adalah sebagai berikut:

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

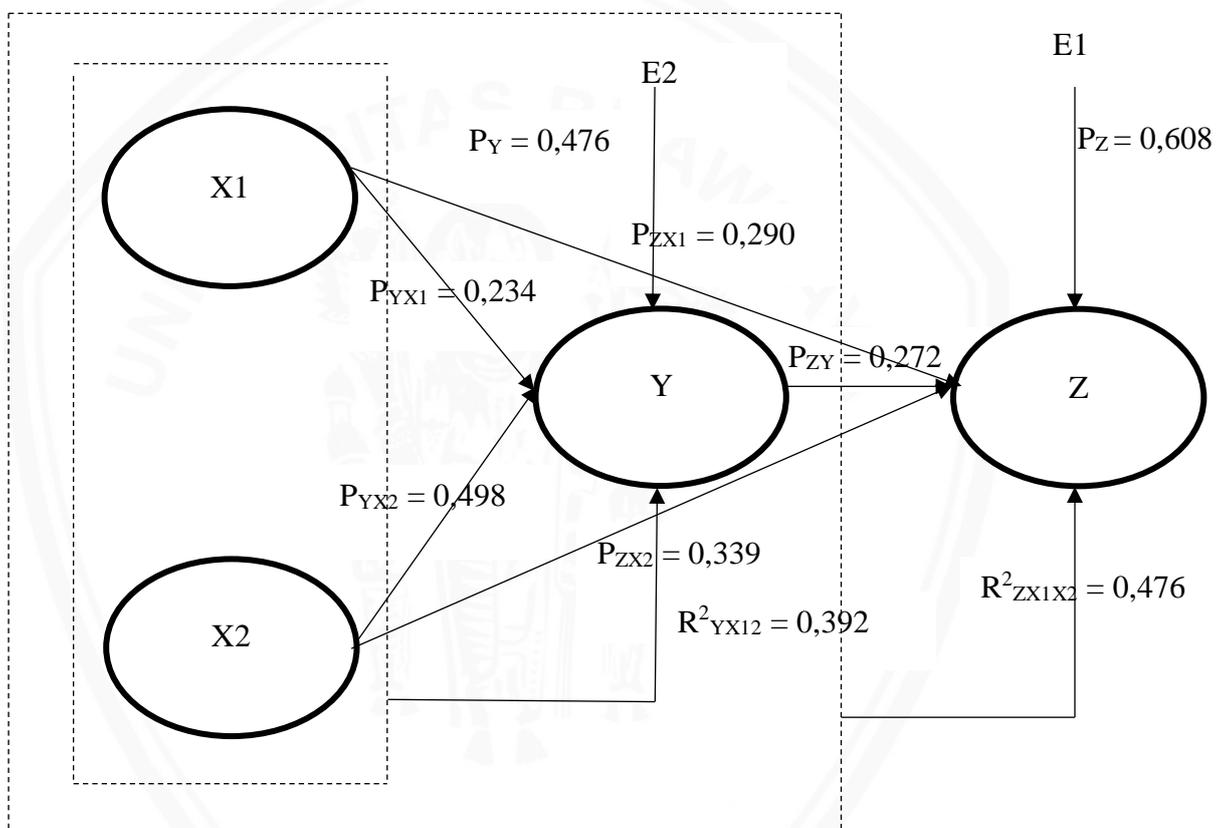
$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,524) \times (1 - 0,392)$$

$$R_m^2 = 1 - 0,289$$

$$R_m^2 = 0,711$$

Berdasarkan perhitungan tersebut didapatkan nilai koefisien determinasi total sebesar 0,711 artinya bahwa model path yang terbentuk mampu menjelaskan sekitar 71,1% variasi data penelitian.

Seluruh koefisien jalur model penelitian ini apabila digabungkan akan menghasilkan gambar sebagai berikut:



Gambar 17. Gambar Model Penelitian

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

E. Uji Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis (Uji t) penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Motivasi

Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi.

Tabel 24. Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi terhadap Motivasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	.599	.288	.234	2.077	.042

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Hasil pengujian pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,234 dan nilai signifikansi sebesar 0,042. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi, yang artinya bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Motivasi.

2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi

Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis antara Budaya Kerja terhadap Motivasi.

Tabel 25. Hasil Uji Hipotesis Budaya Kerja terhadap Motivasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Budaya Kerja	.429	.097	.498	4.417	.000

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Hasil pengujian pengaruh antara Budaya Kerja terhadap Motivasi diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,498 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Budaya Kerja terhadap Motivasi, yang artinya bahwa semakin baik Budaya Kerja maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Motivasi.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi terhadap Kinerja

Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.

Tabel 26. Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi terhadap Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	.788	.284	.290	2.778	.007

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Hasil pengujian pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,290 dan nilai signifikansi sebesar 0,007. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p <$

0,05) antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja, yang artinya bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja.

4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja

Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis antara Budaya Kerja terhadap Kinerja.

Tabel 27. Hasil Uji Hipotesis Budaya Kerja terhadap Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Budaya Kerja	.311	.107	.339	2.903	.005

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Hasil pengujian pengaruh antara Budaya Kerja terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,339 dan nilai signifikansi sebesar 0,005. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Budaya Kerja terhadap Kinerja, yang artinya bahwa semakin baik Budaya Kerja maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja.

5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis antara Motivasi terhadap Kinerja.

Tabel 28. Hasil Uji Hipotesis Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Motivasi	.288	.127	.272	2.275	.027

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Hasil pengujian pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,272 dan nilai signifikansi sebesar 0,027. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Motivasi terhadap Kinerja, yang artinya bahwa semakin baik Motivasi maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi.

Tabel 29. Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi	.173	.087	.353	1.975	.049

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Hasil pengujian pengaruh antara Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,353 dan

nilai signifikansi sebesar 0,049. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi terhadap Kinerja, yang artinya bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja.

7. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis antara Budaya Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi.

Tabel 30. Hasil Uji Hipotesis Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Budaya Kerja	.124	.062	.474	1.978	.048

Sumber: Data Penelitian Diolah (2018)

Hasil pengujian pengaruh antara Budaya Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,474 dan nilai signifikansi sebesar 0,048. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Budaya Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja, yang artinya bahwa semakin baik Budaya Kerja melalui Motivasi maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja.

F. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Variabel Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Kinerja Pegawai

Berdasarkan kuisisioner yang telah disebarkan kepada 59 pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Setelah dilakukan input data kuisisioner

dengan menggunakan aplikasi SPSS oleh peneliti, sehingga seluruh pernyataan yang terdapat pada kuisioner dapat dijamin validitas dan reliabilitasnya. Seluruh pernyataan kuisioner dari variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, budaya kerja, motivasi dan kinerja menunjukkan hasil yang positif dan sebagian besar responden menjawab setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa keempat faktor tersebut mempengaruhi kinerja mereka dalam bekerja.

Variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,59 yang artinya faktor gaya kepemimpinan berorientasi prestasi di BKD Kota Batu dikategorikan baik. Rata-rata distribusi nilai mean tertinggi terdapat pada item X1.1 (Pemimpin selalu memberikan sasaran kerja yang menantang bawahan dalam bekerja) dengan nilai mean sebesar 3,83. Sementara distribusi nilai mean terendah pada item X1.2 (Pemimpin mengutamakan keunggulan yang dimiliki oleh bawahan) dengan nilai mean sebesar 3,32. Hal tersebut menunjukkan bahwa ciri kepemimpinan seorang pemimpin pada BKD Kota Batu selalu memberikan sasaran kerja yang menantang tetapi tidak mengutamakan keunggulan yang dimiliki oleh bawahannya.

Budaya kerja suatu instansi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,15 yang artinya peran budaya kerja di BKD Kota Batu dikategorikan baik. Rata-rata distribusi nilai mean tertinggi terdapat pada item X2.8 (Pegawai memiliki sifat yang cermat dalam bekerja) dengan nilai mean sebesar 4,37. Sementara distribusi nilai mean terendah pada item X2.3 (Pegawai terpaksa melakukan

sesuatu yang lain yang hanya untuk memenuhi kelangsungan hidup) dengan nilai mean sebesar 3,46. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja pada BKD Kota Batu memiliki sifat yang cermat dalam bekerja dan lebih mengutamakan kebutuhan akan institusi ketimbang kebutuhan yang lain.

Variabel motivasi pegawai suatu instansi memiliki nilai rata-rata sebesar 4,10 yang artinya faktor motivasi kerja di BKD Kota Batu dikategorikan baik. Rata-rata distribusi nilai mean tertinggi terdapat pada item Y.5 dan Y.6 (Pegawai selalu berinteraksi dengan pegawai lain) dan (Pegawai senang bekerja sama dengan pegawai lain) dengan nilai mean sebesar 4,37. Sementara distribusi nilai mean terendah pada item Y.8 (Pegawai berkeinginan untuk mencapai posisi tertinggi pada suatu institusi) dengan nilai mean sebesar 3,46. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pegawai BKD Kota Batu bermotivasi untuk menjaga hubungan dengan pegawai lain dan mereka tidak berkeinginan untuk mencapai posisi tertinggi pada institusi.

Variabel kinerja memiliki nilai rata-rata sebesar 4,15 yang artinya faktor kinerja di BKD Kota Batu dikategorikan baik. Rata-rata distribusi nilai mean tertinggi terdapat pada item Z.10 (Pegawai dapat bekerja sama dengan pegawai lain) dengan nilai mean sebesar 4,37. Sementara distribusi nilai mean terendah pada item Z.2 (Jumlah pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari waktu ke waktu) dengan nilai mean sebesar 3,97. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada BKD Kota Batu selalu bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan permasalahan

tugas hanya saja jumlah pekerjaan yang dihasilkan belum mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil penelitian dengan mengaplikasikan keempat variabel diatas menunjukkan bahwa variabel tersebut mengambil andil yang cukup besar untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Hal tersebut terlihat ketika peneliti melakukan penelitian para pegawai BKD Kota Batu sangat sigap dan memiliki motivasi yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaan yang didapatkan oleh institusi. Semua hal tersebut tidak akan terjadi jika faktor gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan budaya kerja berada dibalik tingginya motivasi dan kinerja yang dimiliki pegawai.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu gaya yang digunakan oleh pemimpin untuk mengatur bawahan dalam menjalankan tugas yang diperintahkan. Salah satu jenis gaya kepemimpinan yang di gunakan untuk meningkatkan motivasi para pekerja untuk bekerja adalah gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Jenis gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dikemukakan oleh Robert House dalam teorinya yang berjudul Model Jalur Sasaran Path Goal. House dalam Bangun (2012:352) menjelaskan bahwa ciri-ciri pemimpin yang menggunakan jenis gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin yang selalu memberikan sasaran kerja yang menantang, mengutamakan keunggulan dan menanamkan rasa percaya diri kepada bawahan. Motivasi merupakan dorongan individu yang ada di

organisasi untuk mengarahkan pada suatu tujuan (Tampubolon, 2012:85). Motivasi berhubungan erat dengan perilaku individu dalam berbagai hal, termasuk faktor kepemimpinan seorang pemimpin.

Berdasarkan analisis jalur yang dilakukan, hipotesis pertama ini menyatakan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan motivasi kerja. Hal tersebut terbukti pada hasil uji hipotesis (Uji t) yang peneliti lakukan. Hasil pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan motivasi memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,234 dan nilai signifikansi sebesar 0,042. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi akan berdampak positif kepada motivasi pegawai.

Hasil analisis tersebut terbukti dari penjelasan dari Bangun (2012:352) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan pada teori path goal sangat mempengaruhi motivasi seseorang. Kesimpulan tersebut mengalami persamaan dengan keadaan dilapangan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi pada pegawai BKD Kota Batu menunjukkan hasil yang baik. Para pekerja yang berada di BKD Kota Batu memiliki motivasi yang kuat dalam mengerjakan tugas yang diembannya. Tingkat sasaran kerja dan rasa percaya diri yang diberikan oleh pimpinan membuat motivasi para pegawai sudah baik meskipun pegawai berpendapat netral terhadap pernyataan pemimpin mengutamakan keunggulan bawahannya.

3. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Budaya kerja adalah Budaya kerja merupakan cara kerja yang sehari-hari dilakukan oleh para pekerja yang didasari oleh nilai-nilai bermakna sehingga memberikan motivasi bagi para pekerjanya untuk bekerja lebih baik lagi (Supriyanto, 2006:90). Budaya kerja dijadikan sebagai landasan para pekerja baik itu pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan tugasnya dan tidak melupakan nilai-nilai yang positif agar dapat bekerja dengan optimal. Tanpa adanya budaya kerja, para pekerja akan merasa kehilangan motivasi dalam bekerja.

Berdasarkan analisis jalur yang dilakukan, hipotesis kedua ini menyatakan terdapat pengaruh antara budaya kerja dengan motivasi kerja. Hal tersebut terbukti pada hasil uji hipotesis (Uji t) yang peneliti lakukan. Hasil pengaruh budaya kerja dengan motivasi memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,498 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai. Budaya kerja akan berdampak positif kepada motivasi pegawai.

Kesimpulan tersebut memiliki persamaan dengan keadaan dilapangan ketika penulis melakukan kegiatan penelitian. Budaya kerja pada BKD Kota Batu dapat meningkatkan motivasi kerja para pegawai sehingga mereka bekerja dengan sungguh-sungguh. Budaya kerja pada BKD Kota Batu selebihnya telah dijelaskan pada Ndraha dalam Darodjat (2015:37). Budaya

kerja yang merupakan pedoman pada pegawai untuk bekerja menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hasil dari uji statistik menunjukkan hasil yang baik, sehingga dapat meningkatkan motivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi pada teori Path Goal merupakan salah satu teori yang dijelaskan oleh Robert House dalam Teori *Path Goal*. Ciri pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan ini adalah memberikan serangkaian sasaran kerja yang menantang, mengutamakan keunggulan dan menanamkan rasa percaya diri bagi bawahan (Bangun, 2012:352). Melihat dengan penjelasan tersebut bahwa pemimpin selalu menantang bawahannya untuk meningkatkan kinerja agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Hasil pengujian pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,290 dan nilai signifikansi sebesar 0,007. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi terhadap Kinerja. Sehingga semakin baik Gaya Kepemimpinan maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja. Serta respon variabel gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang positif.

Kesimpulan tersebut memiliki persamaan dengan keadaan dilapangan yang menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan berorientasi prestasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal tersebut terlihat ketika para pegawai memiliki pemimpin yang menganut jenis gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Para pegawai semakin terpacu kinerjanya sesuai dengan salah satu item yang berisi “pemimpin memberikan sasaran kerja yang menantang” sehingga para pekerja semakin giat dalam bekerja. Walaupun terdapat salah satu item penelitian memiliki hasil yang netral tetapi secara rata-rata menunjukkan pada hasil yang baik. Tetapi secara garis besar menunjukkan hasil yang baik.

5. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Nawawi, 2011:65). Budaya kerja yang baik akan mendongkrak kinerja para pekerja dalam mengerjakan tugas yang dikerjakan. Diharapkan dengan adanya budaya kerja pada suatu organisasi akan meningkatkan kinerja para individu didalamnya.

Hasil pengujian pengaruh antara Budaya Kerja terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,339 dan nilai signifikansi sebesar 0,005. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$)

antara Budaya Kerja terhadap Kinerja, yang artinya bahwa semakin baik budaya Kerja maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja. Serta kedua faktor tersebut menunjukkan hasil yang positif.

Kesimpulan tersebut memiliki kesamaan dengan kondisi di lapangan yang menunjukkan bahwa budaya kerja pada BKD Kota Batu. Budaya kerja yang diterapkan di BKD Kota Batu meliputi sikap dan perilaku pada waktu bekerja menunjukkan hasil yang baik dan sesuai dengan kenyataan dilapangan. Sehingga budaya kerja di BKD Kota Batu memberikan para pegawai pedoman untuk meningkatkan pekerjaan yang akan mereka kerjakan.

6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu tantangan motivasi adalah dengan meningkatkan kinerja pegawai untuk tercapainya tujuan organisasi (Robbins dalam Tampubolon, 2012:100). Motivasi merupakan tugas bagi para pemimpin untuk mempengaruhi para bawahan mereka dalam suatu perusahaan. Mc Clelland dalam Hasibuan (2011:112) menjelaskan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat memotivasi pekerja untuk giat bekerja yaitu: (1) Faktor Prestasi, (2) faktor kekuasaan dan (3) faktor berafiliasi.

Hasil pengujian pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,272 dan nilai signifikansi sebesar 0,027. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Motivasi terhadap Kinerja, yang artinya bahwa semakin baik Motivasi maka

akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Robbins dalam Tampubolon (2012:100).

Kesimpulan tersebut dapat diambil dari hasil analisis jalur dan uji hipotesis yang menunjukkan kesamaan dengan keadaan kondisi dilapangan. Kinerja pegawai di BKD Kota Batu sangatlah tinggi, hal tersebut dapat dilihat dari motivasi para pegawai yang besar untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan harapan dan memenuhi segala bentuk kebutuhan. Kebutuhan yang dipenuhi dalam pernyataan Mc Clelland dalam Mangkunegara (2013:97).

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Pemimpin yang menganut gaya kepemimpinan berorientasi prestasi berusaha memotivasi para bawahan untuk bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Salah satu point yang dapat dijadikan dorongan pimpinan ke bawahan adalah pemimpin selalu memberikan pekerjaan yang dinilai menantang bagi bawahan dan menanamkan rasa percaya diri kepada bawahan. Hal tersebut dinilai dapat dijadikan sebagai motivasi bawahan agar hasil kerja dapat maksimal dan sesuai dengan harapan.

Hasil pengujian pengaruh antara Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,353 dan nilai signifikansi sebesar 0,049. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Gaya Kepemimpinan melalui Motivasi terhadap Kinerja, yang artinya bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan

melalui Motivasi maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja. Kesimpulan yang ada di lapangan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi pada BKD Kota Batu sudah baik dan dapat menumbuhkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Hal tersebut sesuai dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan hasil yang positif maupun uji hipotesis yang memiliki pengaruh yang signifikan dengan keadaan dilapangan. Para pegawai BKD Kota Batu sangat memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja lebih baik lagi sesuai dengan penjelasan gaya kepemimpinan berorientasi prestasi. Mereka menganggap bahwa pemimpin yang menganut jenis kepemimpinan tersebut cocok bagi mereka untuk meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja yang lebih baik. Walaupun terdapat salah satu item yang bagi para pegawai masih netral, namun tidak merubah kondisi dilapangan.

8. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi

Pengertian lain dari budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang memiliki berbagai macam makna sehingga dapat dijadikan motivasi, inspirasi dan senantiasa bekerja untuk menjadi lebih baik dan memuaskan masyarakat yang dilayani (Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002). Budaya kerja dijadikan sebagai landasan para pekerja baik itu pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan tugasnya dan tidak melupakan nilai-nilai yang positif agar dapat bekerja dengan optimal. Tanpa adanya budaya kerja, para pekerja akan merasa kehilangan motivasi dalam bekerja.

Hasil pengujian pengaruh antara Budaya Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,474 dan nilai signifikansi sebesar 0,048. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan ($p < 0,05$) antara Budaya Kerja melalui Motivasi terhadap Kinerja. Semakin baik Budaya Kerja melalui Motivasi maka akan berdampak terhadap semakin baiknya Kinerja.

Kesimpulan dilapangan budaya kerja pada BKD Kota Batu menumbuhkan motivasi yang baik untuk meningkatkan kinerja. Hal tersebut dapat dilihat ketika penelitian BKD Kota Batu memiliki budaya kerja yang berusaha untuk meningkatkan motivasi para pekerjanya untuk meningkatkan kinerja. Respon para pegawai dengan budaya kerja yang diterapkan di BKD Kota Batu menunjukkan respon yang positif. Semua dapat dilihat dengan motivasi para pegawai BKD Kota Batu untuk bekerja menunjukkan angka yang cukup tinggi Hal tersebut sesuai dengan hasil analisis baik dari uji analisis jalur maupun uji hipotesis yang dikerjakan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan berorientasi dan budaya kerja terhadap motivasi untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Batu, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini, antara lain:

1. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh secara langsung antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan motivasi kerja. Hal tersebut terbukti pada hasil uji hipotesis yang peneliti lakukan. Hasil uji hipotesis analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi pegawai.
2. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh secara langsung antara budaya kerja dengan motivasi kerja. Hal tersebut terbukti pada hasil uji hipotesis yang peneliti lakukan. Hasil uji hipotesis analisis jalur menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi pegawai.
3. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh secara langsung antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi kinerja. Hal tersebut terbukti pada hasil uji hipotesis yang peneliti lakukan. Hasil uji hipotesis analisis

jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja.

4. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh secara langsung antara budaya kerja dengan kinerja. Hal tersebut terbukti pada hasil uji hipotesis yang peneliti lakukan. Hasil uji hipotesis analisis jalur menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
5. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh secara langsung antara motivasi dengan kinerja. Hal tersebut terbukti pada hasil uji hipotesis yang peneliti lakukan. Hasil uji hipotesis analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
6. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dengan kinerja melalui motivasi. Hal tersebut terbukti pada hasil uji hipotesis yang peneliti lakukan. Hasil uji hipotesis analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi prestasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.
7. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh secara tidak langsung antara budaya kerja dengan kinerja melalui motivasi. Hal tersebut terbukti pada hasil uji hipotesis yang peneliti lakukan. Hasil uji hipotesis analisis jalur menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi pegawai.

B. Saran

Sehubungan dengan kesimpulan diatas, maka dapat disampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak akademis dan pihak praktik, adapun saran-sarannya sebagai berikut:

1. Saran Akademis

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan pada penelitian selanjutnya untuk memperluas ruang lingkup penelitian dan mempertimbangkan atau menambahkan beberapa variabel lain yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, variabel lain seperti lingkungan kerja, dan disiplin kerja. Serta memperdalam kembali penelitian sehingga hasilnya lebih baik lagi.

2. Saran Praktis

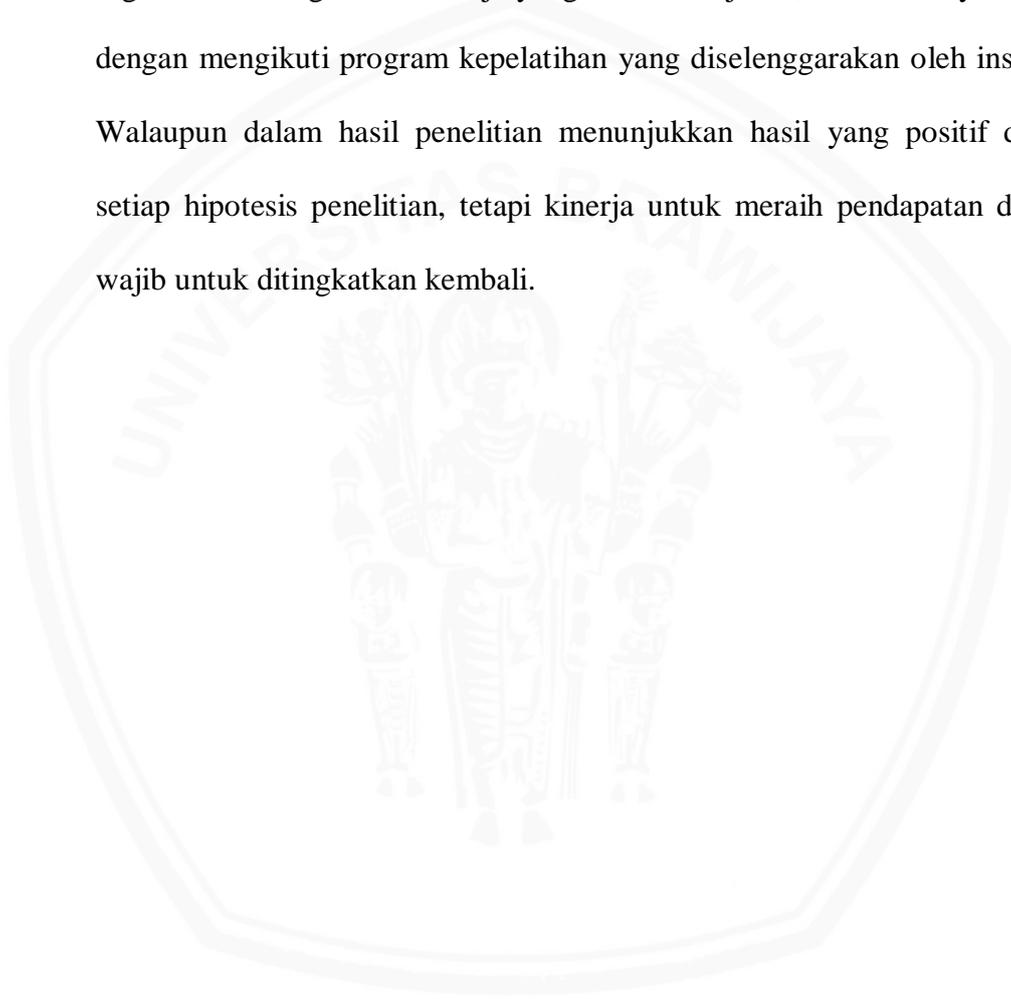
a. Saran Untuk Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Saran penulis kepada instansi terkait, khususnya Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Batu adalah:

- 1) Pemimpin harus memperhatikan keunggulan kinerja yang dimiliki oleh bawahan, dikarenakan peran tersebut merupakan salah satu faktor yang terpenting untuk meningkatkan kinerja suatu institusi.
- 2) Institusi harus selalu mengadakan kepelatihan kerja bagi para pegawai agar dapat beradaptasi dengan pekerjaan yang akan dikerjakan.

b. Saran Kepada Pegawai

Saran penulis kepada para pegawai Badan Keuangan Daerah (BKD) Kota Batu adalah sebagai berikut. Berdasarkan hasil penelitian kepada pegawai BKD Kota Batu, hendaknya tingkatkan pemahaman kerja lagi segala bentuk tugas dan kinerja yang telah dikerjakan, salah satunya adalah dengan mengikuti program kepelatihan yang diselenggarakan oleh instansi. Walaupun dalam hasil penelitian menunjukkan hasil yang positif dalam setiap hipotesis penelitian, tetapi kinerja untuk meraih pendapatan daerah wajib untuk ditingkatkan kembali.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi III)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta Azwar.
- Armstrong, Michael dan Angela Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Azwar, S. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Creswell, John W. 2016. *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- _____. 2016. *Research Design Pendekatan Kualitatif, kuantitatif, dan Campuran Edisi 4*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Edisi 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, J.M, R. Konopaske, M.T. Matteson. 2007. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi Jilid 1 Edisi 7*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- _____. 2007. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi Jilid 2 Edisi 7*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 9 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosadakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kelima*. Yogyakarta: BPF
- Nawawi, Hadari H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press

- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Nurdin, Ismail. 2012. *Budaya Organisasi Konsep, Teori dan Implementasi*. Malang: UB Press.
- Ridwan dan Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis*. Bandung: Alfa Beta
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi. Ahli bahasa: Handayana Pujaatmaka*. Jakarta, Prenhallindo.
- _____. Dan Judge, Tomothy A. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi ke Dua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership Third Edition*. San Fransisco: John Willey & Sons, Inc.
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei Edisi Revisi*. Jakarta: LP3ES
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa Beta.
- Suhadak, Nugroho Trilaksono. 2007. *Paradigma Baru Pengelolaan Keuangan Daerah Dalam Penyusunan APBD di Era Otonomi*. Malang: Penerbit FIA-Universitas Brawijaya dan Bayumedia Publishing.
- Supriyanto, Eko B. 2006. *Budaya Kerja Perbankan Jalan Lurus Menuju integritas*. Jakarta: LP3ES.
- Tampubolon, Manahan P. 2012. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behaviour)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Thoha, Miftah. 2015. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.

Jurnal

- Amalia, Dzikrillah Rizqi. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PG. Kebon Agung Malang) Vol. 36 No. 1 Juli 2016*. Universitas Brawijaya, Malang: Jurnal.
- Hayati, Putri Rahma. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Seksi PKC di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean*

Tanjung Perak Surabaya) Vol. 11 No. 1 2016. Universitas Brawijaya, Malang: Jurnal.

Rakhmawan, Mohammad Iudvi. 2016. *Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Semen Indonesia, Tbk) Vol. 35 No. 2 Juni 2016. Universitas Brawijaya, Malang: Jurnal.*

Umam, Syafiqul. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Wahana Polimer Indonesia) Vol. 21 No. 1 April 2015. Universitas Brawijaya, Malang: Jurnal.*

Artikel Lain

Pemerintah Kota Batu. 2016. *Laporan Rencana Strategis Badan Keuangan Daerah Kota Batu Tahun 2017-2021. Batu: Badan Keuangan Daerah Kota Batu.*

Supriyadi, Gening, Tri Guno. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.*

Peraturan/Undang-Undang

Keputusan Menteri Pemberdayagunaan Apratur Negara RI Nomor 25/KEP/M.PAN/02/2002 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Jakarta.

Peraturan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI No. 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Jakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keterangan Penelitian



Lampiran 2. Pengantar Kuisisioner

PENGANTAR KUISISIONER

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Pegawai

Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Di tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Program Studi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mengajukan permohonan untuk mengisi kuisisioner penelitian skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu)”**. Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi di Universitas Brawijaya Malang. Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini, untuk menentukan data primer dan keperluan pengujian dalam penelitian. Saya menjamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam penyusunan skripsi.

Atas kesediaan waktu Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Achydina Firdaus

NIM. 135030407111013

KUISIONER

A. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Mohon dijawab seluruh pernyataan yang telah di sediakan dengan memberi tanda centang (✓) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu Pegawai.

B. Data Responden

1. Nama :
2. Usia : Tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
4. Status Pernikahan : Menikah Belum Menikah
5. Pendidikan Terakhir : D1 D3 D4
 S1 S2 S3
6. Masa Kerja : < 5 Tahun 10-15 Tahun > 20 Tahun
 5-10 Tahun 15-20 Tahun
7. Pernah Mengikuti Kursus Pelatihan : Pernah Tidak Pernah

C. Keterangan Jawaban

SS : Sangat Setuju N : Netral STS : Sangat Tidak Setuju
S : Setuju TS : Tidak Setuju

Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X₁)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pemimpin selalu memberikan sasaran kerja yang bersifat menantang anda dalam bekerja.					
2.	Pemimpin mengutamakan keunggulan yang anda miliki.					
3.	Pemimpin selalu menanamkan rasa percaya diri dalam diri anda.					

Budaya Kerja (X₂)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Sikap terhadap pekerjaan						
1.	Menyukai pekerjaan yang dikerjakan.					
2.	Mendapatkan kepuasan dari pekerjaan tersebut.					
3.	Terpaksa melakukan sesuatu lain yang hanya untuk memenuhi kebutuhan hidup anda.					
Perilaku pada waktu bekerja						
1.	Rajin dalam bekerja.					
2.	Berdedikasi tinggi pada institusi.					
3.	Memiliki tanggung jawab pada pekerjaan yang akan dikerjakan.					
4.	Memiliki sifat yang hati-hati dalam bekerja.					
5.	Memiliki sifat cermat dalam bekerja.					
6.	Memiliki kemauan yang kuat dalam mempelajari tugas yang diberikan.					
7.	Senang membantu pegawai lain dalam bertugas.					

Motivasi (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Motivasi Berprestasi						
1.	Bertanggung jawab untuk memecahkan masalah pada institusi.					
2.	Berani mengambil tindakan yang beresiko pada pekerjaan yang dikerjakan.					
3.	Berkeinginan bekerja lebih baik dari hari sebelumnya.					
4.	Berkeinginan untuk berprestasi lebih baik lagi.					
Motivasi Berafiliasi						
1.	Selalu berinteraksi dengan pegawai lain.					
2.	Selalu senang bekerja bersama pegawai lain.					
3.	Tidak ingin melakukan sesuatu yang dinilai merugikan pegawai lain.					
Motivasi Berkuasa						
1.	Berkeinginan untuk mencapai posisi tertinggi pada institusi.					
2.	Berkeinginan untuk mempengaruhi pegawai lain dalam institusi.					

Kinerja (Z)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Jumlah Pekerjaan						
1.	Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan kemampuan yang anda miliki.					
2.	Jumlah pekerjaan yang dihasilkan meningkat dari waktu ke waktu					
3.	Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keahlian yang anda miliki.					
Kualitas						
1.	Dituntut bekerja dengan menghasilkan tugas yang berkualitas sesuai dengan ketentuan institusi.					
Ketepatan Waktu						
1.	Dituntut menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.					
2.	Dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang ditetapkan pimpinan.					
Kehadiran						
1.	Dapat meminimalisir ketidakhadiran.					
2.	Selalu hadir untuk bekerja					
Kemampuan Kerja Sama						
1.	Dapat menjaga hubungan kerja sama antar pekerja dengan baik.					
2.	Dapat bekerja sama dengan pekerja lain.					

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMANYA UNTUK MENGGISI KUISIONER INI

Lampiran 3. Hasil Penelitian Data Responden

DATA RESPONDEN PEGAWAI BKD KOTA BATU						Keterangan:
No.	A3	A4	A5	A6	A7	A3 = Jenis Kelamin (1 = Laki-Laki, 2 = Perempuan)
1	2	2	4	1	1	A4 = Status Perkawinan (1 = Menikah, 2 = Belum Menikah)
2	1	1	5	4	1	A5 = Pendidikan Terakhir (1 = D1, 2 = D3, 3 = D4, 4 = S1, 5 = S2, 6 = S3)
3	1	1	4	3	1	A6 = Masa Kerja (1 = <5Th, 2 = 5-10 Th, 3 = 10-15 Th, 4 = 15-20 Th, 5 = 15-20 Th, 6 = >20 Th)
4	1	1	4	4	1	A7 = Pernah Mengikuti Kursus Kepelatihan (1 = Pernah, 2 = Tidak Pernah)
5	1	1	2	2	2	
6	2	1	4	3	2	
7	1	1	4	3	2	
8	2	1	4	2	1	
9	2	1	2	3	1	
10	1	1	4	3	1	
11	1	1	5	2	1	
12	2	1	4	3	1	
13	2	1	4	2	1	
14	2	1	4	4	1	
15	2	1	4	4	1	
16	2	1	5	3	1	
17	1	1	3	3	1	
18	2	1	4	3	1	
19	2	1	4	2	2	
20	2	1	4	3	2	
21	1	1	5	3	1	
22	2	1	4	5	1	
23	1	1	3	4	2	
24	1	1	4	3	1	
25	2	1	4	3	1	
26	2	1	4	3	1	
27	1	1	5	3	1	
28	2	1	4	4	1	
29	1	1	3	1	1	
30	1	1	4	3	1	
31	1	1	4	3	1	
32	1	1	4	2	1	
33	2	1	4	5	1	

34	1	1	4	3	1
35	1	2	4	1	1
36	2	2	4	2	2
37	1	1	4	2	1
38	1	1	4	4	1
39	2	1	5	3	1
40	1	1	4	3	1
41	2	1	4	2	1
42	2	1	4	3	1
43	2	1	4	3	1
44	2	2	4	2	1
45	2	2	4	2	1
46	1	1	4	2	1
47	1	1	4	1	1
48	2	1	4	3	1
49	1	1	4	3	1
50	1	2	4	2	1
51	1	1	4	1	2
52	1	1	4	2	1
53	1	1	4	3	1
54	2	1	3	3	1
55	2	1	4	1	1
56	2	1	4	1	1
57	1	1	4	2	1
58	1	2	4	2	1
59	1	2	4	5	1

Lampiran 4. Distribusi Variabel X_1

Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X1)			
No.	B1	B2	B3
1	4	4	4
2	4	4	4
3	4	4	4
4	4	4	4
5	4	5	4
6	4	3	4
7	4	4	5
8	4	4	4
9	4	4	4
10	3	4	4
11	4	4	4
12	3	4	3
13	2	2	4
14	4	4	4
15	4	4	4
16	4	5	4
17	4	4	4
18	4	5	5
19	4	4	2
20	4	4	4
21	4	4	4
22	4	2	2
23	3	3	3
24	4	4	3
25	4	3	3
26	5	4	5
27	4	4	4
28	4	5	5
29	4	4	4
30	4	3	4
31	3	4	3
32	5	4	5
33	4	3	4
34	4	4	4
35	5	5	5
36	5	4	4
37	3	4	4
38	4	4	5



39	2	3	4
40	4	4	4
41	4	4	4
42	2	3	4
43	2	3	4
44	5	4	3
45	3	4	4
46	3	4	4
47	5	4	4
48	5	4	4
49	4	5	4
50	4	3	4
51	4	4	4
52	4	4	5
53	3	3	5
54	3	4	5
55	4	4	5
56	4	5	4
57	4	5	4
58	4	5	4
59	5	5	4



Lampiran 5. Distribusi Frekuensi Variabel X_2

Budaya Kerja (X_2)									
C1.1	C1.2	C1.3	C2.1	C2.2	C2.3	C2.4	C2.5	C2.6	C2.7
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	4	2	4	4	5	5	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	5	2	4	5	5	5	5	5	4
4	4	1	5	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	1	4	4	4	5	5	5	5
4	4	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	1	5	5	5	4	4	4	3
4	4	3	5	5	4	4	5	5	4
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	3	5	4	4	5	4
5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	5	5	5	4	3
4	3	3	4	4	5	4	4	4	4
5	5	1	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
4	4	2	4	4	4	4	5	5	4
5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
5	4	2	4	4	4	4	4	4	4

4	4	2	5	5	5	5	5	4	4
4	4	3	5	4	5	4	5	4	4
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	5	5	5	5	5	4	4
4	4	2	5	5	5	5	5	4	4
4	4	3	3	4	5	3	5	4	4
3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	5	2	4	4	5	5	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
3	4	2	4	5	5	4	4	4	4
5	4	2	5	5	5	4	5	4	5
5	4	2	3	4	5	5	5	5	4
5	3	3	5	4	4	5	4	4	4
4	3	2	4	4	4	5	4	4	4
3	5	2	3	4	4	5	4	4	4
5	4	2	4	5	3	4	5	5	4
4	4	2	4	5	5	5	5	4	4
5	5	1	5	4	5	4	5	4	5
4	3	2	5	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5

Lampiran 6. Distribusi Frekuensi Variabel Y

Motivasi (Y)										Keterangan
No.	D1.1	D1.2	D1.3	D1.4	D2.1	D2.2	D2.3	D3.1	D3.2	
1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1 = STS
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2 = TS
3	4	4	5	5	4	5	5	4	2	3 = N
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4 = S
5	4	4	4	4	5	4	4	3	2	5 =SS
6	4	3	4	4	4	4	4	5	2	
7	4	2	4	5	4	5	5	4	2	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	4	2	4	4	5	5	5	3	2	
11	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
12	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
13	4	2	4	4	4	3	4	2	2	
14	4	4	4	4	4	4	4	2	2	
15	3	3	4	5	4	4	4	3	3	
16	5	4	5	5	4	4	4	3	2	
17	4	4	5	4	5	5	4	4	2	
18	5	4	5	5	5	5	5	4	3	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	4	2	4	4	4	4	4	2	3	
22	4	4	5	4	4	4	4	2	2	
23	3	3	3	3	5	5	5	3	1	
24	3	2	3	4	4	4	5	2	2	
25	4	3	5	5	5	5	5	4	4	
26	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
27	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
28	4	4	4	4	5	5	5	1	1	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
30	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
31	4	3	4	4	5	5	5	3	3	
32	4	3	5	5	5	5	5	1	1	
33	4	3	4	4	4	4	4	3	3	
34	4	4	5	5	5	5	4	3	3	
35	5	5	5	4	4	4	4	5	5	
36	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
37	4	4	3	4	5	4	2	4	4	

38	4	4	4	4	4	4	4	5	2
39	4	4	4	4	4	5	4	4	3
40	4	4	4	4	4	5	4	4	3
41	5	4	5	5	4	4	4	3	2
42	4	4	4	4	4	5	4	4	3
43	4	4	4	4	4	5	4	5	4
44	5	4	4	5	5	5	5	3	2
45	5	3	4	4	5	4	4	4	4
46	5	5	4	5	5	5	4	4	4
47	5	5	5	4	5	4	5	4	3
48	4	5	5	5	4	5	5	4	3
49	4	4	5	4	4	5	5	2	3
50	4	4	4	4	5	5	5	1	3
51	4	4	4	4	5	4	4	3	2
52	4	4	4	4	4	4	4	4	3
53	4	4	4	4	4	4	4	3	1
54	4	4	4	4	4	4	5	3	3
55	3	4	4	4	4	5	5	4	4
56	4	4	5	4	5	5	5	4	3
57	5	4	5	5	5	4	4	4	3
58	4	3	4	5	5	4	4	4	2
59	5	5	4	4	5	4	4	2	2

Lampiran 7. Distribusi Frekuensi Variabel Z

Kinerja (Z)											Keterangan
No.	E1.1	E1.2	E1.3	E2.1	E3.1	E3.2	E4.1	E4.2	E5.1	E5.2	1 = STS
1	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2 = TS
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3 = N
3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4 = S
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5 = SS
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	
6	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	
7	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
10	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
11	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
18	5	3	3	4	5	5	5	3	5	5	
19	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	
24	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	
25	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
29	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
30	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	
31	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	
32	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
33	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	
34	3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
36	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	

37	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
38	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
39	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
40	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
41	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
43	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
44	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
45	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4
46	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4
47	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4
48	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
49	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5
50	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
51	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5
52	5	4	5	5	5	3	5	4	3	5
53	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5
54	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5
55	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5
56	5	4	4	2	4	4	4	5	4	5
57	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4
58	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4
59	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4

Lampiran 8. Lampiran Validitas dan Reliabilitas

Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (X1)

		Correlations			
		X1.1	X1.2	X1.3	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.283*	.338**	.696**
	Sig. (2-tailed)		.030	.009	.000
	N	59	59	59	59
X1.2	Pearson Correlation	.283*	1	.411**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.030		.001	.000
	N	59	59	59	59
X1.3	Pearson Correlation	.338**	.411**	1	.785**
	Sig. (2-tailed)	.009	.001		.000
	N	59	59	59	59
X1	Pearson Correlation	.696**	.768**	.785**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.612	3

Budaya Kerja (X2)

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.340**	.210	.374**	.253	.231	.270*	.427**	.382**	.366**	.596**
Sig. (2-tailed)		.008	.110	.003	.053	.079	.039	.001	.003	.004	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.2 Pearson Correlation	.340**	1	.031	.157	.285*	.322*	.207	.376**	.472**	.323*	.524**
Sig. (2-tailed)	.008		.818	.235	.028	.013	.116	.003	.000	.012	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.3 Pearson Correlation	.210	.031	1	.138	.094	.109	.234	.226	.070	.343**	.467**
Sig. (2-tailed)	.110	.818		.296	.480	.410	.075	.085	.598	.008	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.4 Pearson Correlation	.374**	.157	.138	1	.643**	.401**	.358**	.422**	.336**	.345**	.653**
Sig. (2-tailed)	.003	.235	.296		.000	.002	.005	.001	.009	.007	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.5 Pearson Correlation	.253	.285*	.094	.643**	1	.471**	.432**	.536**	.494**	.305*	.692**
Sig. (2-tailed)	.053	.028	.480	.000		.000	.001	.000	.000	.019	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.6 Pearson Correlation	.231	.322*	.109	.401**	.471**	1	.486**	.614**	.362**	.219	.651**
Sig. (2-tailed)	.079	.013	.410	.002	.000		.000	.000	.005	.096	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.7 Pearson Correlation	.270*	.207	.234	.358**	.432**	.486**	1	.538**	.476**	.358**	.674**
Sig. (2-tailed)	.039	.116	.075	.005	.001	.000		.000	.000	.005	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.8 Pearson Correlation	.427**	.376**	.226	.422**	.536**	.614**	.538**	1	.546**	.392**	.782**
Sig. (2-tailed)	.001	.003	.085	.001	.000	.000	.000		.000	.002	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.9 Pearson Correlation	.382**	.472**	.070	.336**	.494**	.362**	.476**	.546**	1	.424**	.679**
Sig. (2-tailed)	.003	.000	.598	.009	.000	.005	.000	.000		.001	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.10 Pearson Correlation	.366**	.323*	.343**	.345**	.305*	.219	.358**	.392**	.424**	1	.641**
Sig. (2-tailed)	.004	.012	.008	.007	.019	.096	.005	.002	.001		.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2 Pearson Correlation	.596**	.524**	.467**	.653**	.692**	.651**	.674**	.782**	.679**	.641**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.816	10

Motivasi (Y)

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y
Y.1 Pearson Correlation	1	.436**	.409**	.300*	.318*	.077	.037	.155	.189	.564**
Sig. (2-tailed)		.001	.001	.021	.014	.561	.783	.241	.152	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.2 Pearson Correlation	.436**	1	.342**	.089	.114	-.011	-.131	.311*	.378**	.590**
Sig. (2-tailed)	.001		.008	.501	.390	.936	.322	.017	.003	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.3 Pearson Correlation	.409**	.342**	1	.533**	.146	.309*	.160	.137	.189	.605**
Sig. (2-tailed)	.001	.008		.000	.270	.017	.227	.299	.152	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.4 Pearson Correlation	.300*	.089	.533**	1	.019	.329*	.231	.172	.215	.535**
Sig. (2-tailed)	.021	.501	.000		.886	.011	.079	.192	.102	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.5 Pearson Correlation	.318*	.114	.146	.019	1	.465**	.416**	-.141	-.023	.375**
Sig. (2-tailed)	.014	.390	.270	.886		.000	.001	.287	.863	.003
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.6 Pearson Correlation	.077	-.011	.309*	.329*	.465**	1	.590**	.096	.206	.561**
Sig. (2-tailed)	.561	.936	.017	.011	.000		.000	.470	.118	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.7 Pearson Correlation	.037	-.131	.160	.231	.416**	.590**	1	.066	-.102	.377**
Sig. (2-tailed)	.783	.322	.227	.079	.001	.000		.617	.442	.003
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.8 Pearson Correlation	.155	.311*	.137	.172	-.141	.096	.066	1	.277*	.536**
Sig. (2-tailed)	.241	.017	.299	.192	.287	.470	.617		.034	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.9 Pearson Correlation	.189	.378**	.189	.215	-.023	.206	-.102	.277*	1	.609**
Sig. (2-tailed)	.152	.003	.152	.102	.863	.118	.442	.034		.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y Pearson Correlation	.564**	.590**	.605**	.535**	.375**	.561**	.377**	.536**	.609**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.003	.000	.000	

N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	9

Kinerja (Z)

Correlations

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z
Z.1 Pearson Correlation	1	.437**	.496**	.242	.410**	.320*	.276*	.193	-.044	.087	.584**
Sig. (2-tailed)		.001	.000	.065	.001	.014	.034	.143	.739	.513	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.2 Pearson Correlation	.437**	1	.483**	.134	.171	.048	.106	.477**	.269*	.201	.575**
Sig. (2-tailed)	.001		.000	.312	.195	.719	.424	.000	.040	.126	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.3 Pearson Correlation	.496**	.483**	1	.415**	.303*	.236	.315*	.391**	.023	.167	.674**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.020	.072	.015	.002	.863	.205	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.4 Pearson Correlation	.242	.134	.415**	1	.490**	.317*	.439**	.230	.070	.013	.598**
Sig. (2-tailed)	.065	.312	.001		.000	.014	.000	.080	.600	.922	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.5 Pearson Correlation	.410**	.171	.303*	.490**	1	.449**	.311*	.122	.166	.196	.623**
Sig. (2-tailed)	.001	.195	.020	.000		.000	.016	.356	.209	.137	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.6 Pearson Correlation	.320*	.048	.236	.317*	.449**	1	.286*	.210	.359**	.124	.592**
Sig. (2-tailed)	.014	.719	.072	.014	.000		.028	.111	.005	.348	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.7 Pearson Correlation	.276*	.106	.315*	.439**	.311*	.286*	1	.242	.032	.161	.563**
Sig. (2-tailed)	.034	.424	.015	.000	.016	.028		.065	.808	.222	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.8 Pearson Correlation	.193	.477**	.391**	.230	.122	.210	.242	1	.393**	.181	.612**
Sig. (2-tailed)	.143	.000	.002	.080	.356	.111	.065		.002	.170	.000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.9 Pearson Correlation	-.044	.269*	.023	.070	.166	.359**	.032	.393**	1	.540**	.478**
Sig. (2-tailed)	.739	.040	.863	.600	.209	.005	.808	.002		.000	.000

N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z.10 Pearson Correlation	.087	.201	.167	.013	.196	.124	.161	.181	.540**	1	.439**
Sig. (2-tailed)	.513	.126	.205	.922	.137	.348	.222	.170	.000		.001
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z Pearson Correlation	.584**	.575**	.674**	.598**	.623**	.592**	.563**	.612**	.478**	.439**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	10