

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA TANGERANG

Effendi AK¹ Irfan Azhar²

¹ Universitas Muhammadiyah Tangerang ² Universitas Islam Syekh Yusuf

Email : effendiak1960@gmail.com

ABSTRACT

Tangerang City Regional Secretariat as part of the government bureaucratic organization must have basic assumptions, values and artifacts that means workmanship inherent in it as a work culture that has existed for a long time. Therefore, as part of the management of public organizations, a review of the organization is still very up to date for examination. This penelitian put three pieces of variables that style of leadership, workplace culture and employee performance. To analyze the relationship between these variables used quantitative methods to the type of associative. As a base material used analysis of respondents' perception that the employees who work at the Regional Secretariat Tangerang totaling 84 people from the existing 168 employees. With the data analysis technique used is using product moment correlation coefficient, determination coefficient, and linear regression. Results of research positive influence between leadership style and work culture to employee performance that form the linear regression equation of $Y = 15.741 + 0,246X_1 + 0,307X_2$. In detail effect of each variable is : The contribution of leadership style on employee performance of 14.59%, which the regression model can be used to predict one's leadership style can improve employee performance by 0.332. Ability to work without the help of cultural variables other variables contributing to the improved performance of employees amounted to 19.18%, which the regression model can be used to predict the performance improvement of employees amounted to 0.373. In conditions remain variable leadership style and work culture without the help of other variables simultaneously contributes to the increased performance of employees amounted to 31.47%, which the regression model can be used to predict one's leadership style can improve employee performance amounted to 0.246, and the time work culture can improve the performance of employees amounted to 0.307. In order for the performance of employees in these offices can be further optimized, then it should be carried out further research on variable epsilon, because the weight is quite large, amounting to 68.53%, compared to the study variables.

Keyword :

PENDAHULUAN

Kecenderungan rendahnya budaya kerja pemerintah memang bukanlah persoalan baru. Sudah sejak lama masyarakat menyaksikan sejumlah aktivitas aparatur pemerintah yang cenderung merugikan masyarakat. Peneliti mencermati adanya determinasi yang memberikan penguatan terhadap tinggi rendahnya kinerja aparat, antara lain faktor sikap dan perilaku aparat dalam menjalankan aktivitasnya. Pada sisi inilah kemudian budaya kerja pemerintah mendapat peran yang cukup signifikan. Dengan perkataan lain, budaya kerja yang baik secara empirik akan mencerminkan kinerja yang baik pula.

Sekretariat Daerah Kota Tangerang sebagai bagian dari organisasi birokrasi pemerintah tentunya memiliki asumsi dasar, nilai-nilai dan artifak yang berarti kecakapan kerja di

dalamnya yang melekat sebagai budaya kerja yang telah ada sejak lama. Budaya kerja sering disebut sebagai kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu budaya kerja akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh para anggota organisasi dan menentukan cara-cara kerja yang tepat.

Budaya kerja di Sekretariat Daerah Kota Tangerang yang saat ini dianggap kurang mendukung hasil kerja pegawai adalah kerjasama diantara pegawai. Dalam menghadapi kegiatan yang melibatkan beberapa pegawai dari bagian yang berbeda dalam institusi Sekretariat Daerah, dibentuklah satu orang koordinator kegiatan, sedangkan yang lain adalah anggota. Budaya kerja yang berkembang saat ini, koordinator seringkali dijadikan “bumper” pekerjaan, karena koordinator yang bertanggung jawab atas terlaksananya suatu kegiatan, dari mulai proses administrasi, pelaksanaan kegiatan sampai dengan pelaporan kegiatan. Kebiasaan buruk anggota adalah memenuhi formalitas kehadiran dengan menandatangani absensi, atau bahkan tidak hadir dalam pelaksanaan kegiatan serta sedikit sekali aspirasi atau masukan yang mereka berikan untuk evaluasi dan keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, saat ini di Sekretariat Daerah Kota Tangerang sudah diberlakukan penilaian Satuan Kerja Pegawai (SKP). Dengan adanya SKP ini maka setiap pelaksanaan kerja pegawai harus dilaksanakan perekaman hasil kerjanya, dengan demikian setiap pegawai akan memiliki detail hasil pekerjaannya masing-masing. Namun demikian, pelaksanaan penilaian SKP yang serentak dilaksanakan ini, tidak dibarengi oleh pemberian pengetahuan atau diklat tentang tata cara pembuatan SKP, sehingga hasil SKP pengukurannya menjadi sulit dievaluasi karena terkesan sebagai bahan uji coba. Selain itu, operator pelaksana pengumpul rekam SKP belum memiliki kualifikasi yang sesuai untuk melakukan rekam hasil rekam SKP setiap pegawai.

Faktor lain terjadinya penurunan kinerja pegawai didasarkan adanya kelemahan dalam hal regulasi. Pada saat ini untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pegawai, semuanya berpedoman kepada Peraturan Walikota Tangerang Nomor 60 Tahun 2014 Tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah yang menggantikan Peraturan Walikota Nomor 21 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Tangerang. Namun dari sisi regulasi ini terdapat kemunduran. Apabila pada Perwal No. 21/08 pengaturan distribusi jabatan sudah diterangkan bahwa setiap pemangku jabatan struktural akan dibantu oleh jabatan fungsional umum dengan penamaan yang jelas, sebaliknya pada Perwal No 60/14, fungsional umum yang membantu pejabat struktural ditiadakan, dan semuanya bernama fungsional umum.

Kondisi di atas akan semakin mempersulit penilaian SKP, sebab penilaian SKP akan menjadi obyektif dan mudah bila mereka diberikan penamaan jabatan yang spesifik. Kalau tidak, maka seluruh pegawai fungsional umum hanya memiliki satu pedoman kerja, yaitu melaksanakan seluruh perintah atasan, tanpa membedakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Kinerja pegawai juga bisa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari pemimpin mereka. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Semua anggota organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota organisasi agar bersedia melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin dalam organisasi pemerintahan khususnya di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dituntut untuk berani dalam

mengambil keputusan untuk bertindak yang cepat dan tepat. Selain itu, perlu juga kearifan dalam memutuskan kebijakan yang diambil, serta peka dalam menyikapi situasi yang terjadi tanpa harus terbebani prosedural yang mengikat. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang ?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang ?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang ?

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam berkenaan upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai yang dilaksanakan oleh suatu organisasi pemerintah dan bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hasil penelitian ini menjadi sebuah kajian ilmiah, khususnya di lingkungan pemerintah Kota Tangerang, terutama pada salah satu organisasi perangkat daerahnya, yaitu Sekretariat Daerah Kota Tangerang.

KAJIAN PUSTAKA

1. Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan adalah Kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah kepemilikan sifat, kebiasaan dan watak serta kepribadian yang khas dari seorang pimpinan yang membedakan dia dengan pimpinan yang lain.

2. Budaya kerja

Budaya kerja adalah suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan kerja sehari-hari.

3. Kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Definisi operasional variabel dalam penelitian (gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kinerja pegawai) di Sekretariat Daerah Kota Tangerang disusun ke dalam tabel yang di susun dalam di halaman berikut ini.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	NO. SOAL
Gaya Kepemimpinan	Otokratis	Menggunakan kekuasaan penuh	1
		Kepatuhan secara mutlak	2
	Paternalistis	Jiwa Kebapaan	3
		Bersikap adil kpd pegawai	4
	Militeristis	Bersikap tegas dalam keputusan	5

		Pemberian sanksi dg tegas	6
	Kharismatis	Mampu memberikan teladan	7,8
	Demokratis	Bebas beraspirasi	9
		Mampu mengarahkan	10
Budaya Kerja	Menerima arahan	Arahan pimpinan sbg pedoman	1
		Responsif menerima masukan	2
	Senang tanggung jawab	Rela menerima tanggung jawab	3
	Pekerjaan sesuai tugas	Kesesuaian bidang tugas	4
	Dapat mengatasi masalah	Kemampuan mengatasi masalah	5
	Disiplin kerja	Tingkat kedisiplinan kerja	6
	Tg. jawab terhadap pekerjaan	Sikap penuh tanggung jawab	7
	<i>Team Work</i>	Kemampuan bekerja secara tim	8
		Rela membantu pekerjaan lain	9
	Evaluasi pekerjaan	Pelaksanaan evaluasi	10
Kinerja Pegawai	Kualitas pekerjaan	Hasil pekerjaan yg berkualitas	1
	Kuantitas pekerjaan	Penyelesaian beban kerja	2
	Target waktu kerja	Standar waktu kerja	3
		Tidak tumpang tindih waktu kerja	4
	Efektivitas biaya	Pemanfaatan alokasi biaya	5
		Maksimalisasi hasil dg biaya	6
	Pengawasan	Mau bekerja tanpa diawasi	7
		Tg. jawab tanpa pengawasan	8
	Komunikasi interpersonal	Komunikasi dg. rekan sejawat	9
		Memimpin rapat internal	10

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Tangerang.
2. Terdapat pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Tangerang.
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode kuantitatif, yaitu menggunakan perhitungan statistik sebagai dasar pengolahan dan alat analisis data. Adapun metode kuantitatif yang digunakan termasuk ke dalam jenis asosiatif (hubungan), sebab variabel terdiri dari dua, yaitu variabel bebas (variabel kecerdasan intelektual dan variabel tanggungjawab pegawai) dan variabel terikat (perencanaan anggaran). Dengan penelitian ini

maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala yang terjadi dalam obyek penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kota Tangerang sebanyak 168 orang pegawai. Sedangkan ukuran sampelnya sebesar 84 orang pegawai yang diambil secara acak dengan menggunakan rumus Slovin dengan error sampel sebesar 7,7 %. Adapun pengambilan sampel dilakukan secara acak kepada pegawai yang berpendidikan Diploma dan Sarjana, karena mereka dianggap lebih memahami pertanyaan dalam kuesioner dibandingkan dengan pegawai yang berpendidikan SMP dan SMA.

Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi produk moment, koefisien determinasi dan regresi linear yang dianalisis baik secara sederhana ataupun ganda.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Tabel 1. Jawaban Responden tentang Gaya Kepemimpinan

Pilihan Jawaban	Nilai Konversi	Nilai Interval	Skor Total
Sangat Setuju	265	5	1325
Setuju	158	4	633
Cukup Setuju	154	3	462
Kurang Setuju	165	2	330
Tidak Setuju	98	1	98
Jumlah	840	Jumlah Skor Total	2.848

Sumber : Hasil Analisis Data Kuantitatif Kuesioner, Penelitian 2016

Hasil perbandingan antara skor total jawaban responden dengan skor total apabila menjawab pilihan selalu dapat dijadikan pedoman untuk melihat penilaian tingkat gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kota Tangerang. Adapun hasil persentase tersebut adalah : % gaya kepemimpinan = $[2.848 : 4.200] \times 100\% = 67,80\%$. Berdasarkan hasil perbandingan di atas, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kota Tangerang nilainya adalah 67,80 %. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa gaya kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dapat dikategorikan sudah cukup baik, mengingat hasil persen perbandingan menunjukkan berada di atas 50 %.

Tabel 2. Jawaban Responden tentang Budaya Kerja

Pilihan Jawaban	Nilai Konversi	Nilai Interval	Skor Total
Sangat Setuju	173	20.60	5
Setuju	182	21.67	4
Cukup Setuju	184	21.90	3
Kurang Setuju	179	21.31	2
Tidak Setuju	122	14.52	1

Jumlah	840	Jumlah Skor Total	2.625
---------------	------------	--------------------------	--------------

Sumber : Hasil Analisis Data Kuantitatif Kuesioner, Penelitian 2016

Adapun hasil persentase budaya kerja tersebut adalah : % budaya kerja = $[2.625 : 4.200] \times 100\% = 62,50\%$. Berdasarkan hasil perbandingan di atas, dapat diketahui bahwa budaya kerja di Sekretariat Daerah Kota Tangerang nilainya adalah 62,50%. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa budaya kerja di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dapat dikategorikan sudah cukup baik, mengingat hasil persen perbandingan menunjukkan berada di atas 50 %.

Tabel 3. Jawaban Responden tentang Kinerja Pegawai

Pilihan Jawaban	Nilai Konversi	Nilai Interval	Skor Total
Sangat Setuju	234	27.86	5
Setuju	188	22.38	4
Cukup Setuju	203	24.17	3
Kurang Setuju	132	15.71	2
Tidak Setuju	83	9.88	1
Jumlah	840	Jumlah Skor Total	2.878

Sumber : Hasil Analisis Data Kuantitatif Kuesioner, Penelitian 2016

Adapun hasil persentase kinerja pegawai tersebut adalah : % kinerja pegawai = $[2.878 : 4.200] \times 100\% = 68,52\%$. Berdasarkan hasil perbandingan di atas, dapat diketahui bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang nilainya adalah 68,52 %. Dengan demikian dapat digambarkan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dapat dikategorikan sudah cukup baik, mengingat hasil persen perbandingan menunjukkan berada di atas 50 %.

2. Hasil Perhitungan Persyaratan Analisis Data

Tabel 4. Hasil Perhitungan Persyaratan Analisis Data

No	Jenis Uji	Hasil	Kesimpulan
1.	Validitas Data	Semua nilai korelasi antara butir soal terhadap jumlah jawaban di atas 0,30	Semua butir soal dari ketiga variabel dinyatakan valid
2.	Reliabilitas Data	Nilai Reliabilitas Spearman Brown di atas 0,30 dengan metode <i>split-half</i>	Semua variabel dalam angket dinyatakan reliabel
3.	Normalitas Data	Nilai bagi antara <i>Skewness</i> dengan <i>Kurtosis</i> berada pada interval $-2 \leq s/d \leq 2$	Semua jawaban responden dari 3 variabel dinyatakan normal

4.	Linearitas Data	Nilai <i>linearity</i> adalah sebesar 12,098 dan 20,295 dengan nilai signifikan 0,000 dan 0,000	Data antara 2 variabel bebas dengan variabel terikat berhubungan secara linear
----	-----------------	---	--

3. Hasil Perhitungan Pengujian Hipotesis

Hasil perhitungan korelasi baik sederhana ataupun ganda disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 5. Hasil Perhitungan Korelasi

Variabel	Keterangan	Y
$X_1 \rightarrow Y$	Pearson Correlation	0,382
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	84
$X_2 \rightarrow Y$	Pearson Correlation	0,438
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	84
$X_1 \& X_2 \rightarrow Y$	Pearson Correlation	0,516
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	84

Sumber : Hasil Analisis Data Kuantitatif Kuesioner, Penelitian 2016

Hasil analisis antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dengan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,382 yang signifikan hasilnya pada selang kepercayaan lebih dari 95 % ($\alpha=0,000$). sehingga untuk pengujian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa : “Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Tangerang terbukti kebenarannya.

Hasil analisis antara variabel budaya kerja pegawai (X_2) dengan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,438 yang signifikan pada selang kepercayaan lebih dari 95 % ($\alpha=0,000$). Sehingga untuk pengujian hipotesis kedua yang menyatakan : “Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Tangerang”, kesimpulannya dapat diterima pada selang kepercayaan 95%.

Hasil analisis antara variabel antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel budaya kerja (X_2) dengan variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,516 yang signifikan pada selang kepercayaan 95 %. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan : “Gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang k”, dapat terbukti pada selang kepercayaan 95 %.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya maka digunakan rumus koefisien determinasi, yang hasilnya sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (KD)

Variabel	r ² - hitung	KD	Kesimpulan
$X_1 \& Y$	0,1459	14,59 %	Bepengaruh sebesar 14,59 %

$X_2 \text{ @ } Y$:	0,1918	19,18 %	Bepengaruh sebesar 19,18 %
$X_1 \text{ \& } X_2 \text{ @ } Y$:	0,3147	31,47 %	Bepengaruh sebesar 31,47 %

Sumber : Hasil Analisis Data Kuantitatif Kuesioner, Penelitian 2016

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi yang terangkum dalam tabel di atas dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 14,59 % dan sisanya sebesar 85,41 % dipengaruhi oleh faktor lain. Besarnya pengaruh antara variabel budaya kerja pegawai (X_2) dengan variabel kinerja pegawai sebesar (Y) sebesar 19,18 % dan sisanya sebesar 80,82 % dipengaruhi oleh faktor lainnya. Adapun apabila variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel budaya kerja (X_2) secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 31,47 % dan sisanya sebesar 68,53 % dipengaruhi oleh faktor lainnya yang menjadi epsilon dalam penelitian atau di luar variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja pegawai.

Kemudian berdasarkan rumusan analisis regresi linear, maka hasil analisisnya dapat dirangkum ke dalam tabel berikut.

Tabel 7. Hasil Perhitungan Regresi Linear Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.451	3.123		7.188	.000
Kepemimpinan.X1	.332	.089	.382	3.741	.000

a. Dependent Variable: Kinerja.Y

Sumber : Hasil Analisis Data Kuantitatif Kuesioner, Penelitian 2016

Persamaan garis regresi linear antara Gaya kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y) sebesar $\hat{Y} = 22,451 + 0,332X_1$. Persamaan garis ini memberikan interpretasi bahwa : Apabila variabel gaya kepemimpinan ditingkatkan sebesar satu unit skor maka akan meningkatkan (direspons positif) oleh variabel kinerja pegawai sebesar 0,332 unit skor ditambah nilai konstan sebesar 22,451.

Tabel 8. Hasil Perhitungan Regresi Linear Antara Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.043	2.766		7.968	.000
Budaya.X2	.373	.084	.438	4.414	.000

a. Dependent Variable: Kinerja.Y

Hubungan diantara variabel budaya kerja (X_2) dengan variabel kinerja pegawai (Y) pada tabel 4.20 yang tersaji di halaman sebelumnya dapat memenuhi persamaan garis regresi sebesar $\hat{Y} = 22,043 + 0,373X_2$. Persamaan garis ini memberikan interpretasi bahwa: Apabila variabel budaya kerja pegawai ditingkatkan sebesar satu unit skor maka akan

meningkatkan (direspon positif) oleh variabel kinerja pegawai pegawai sebesar 0,373 unit skor ditambah nilai konstan sebesar 22,043.

Tabel 9. Hasil Perhitungan Regresi Linear Antara Gaya Kepemimpinan Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15.741	3.443		4.571	.000
Kepemimpinan.X1	.246	.086	.284	2.869	.005
Budaya.X2	.307	.084	.361	3.652	.000

a. Dependent Variable: Kinerja.Y

Hubungan yang terjadi apabila variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel budaya kerja (X_2) secara bersama-sama berhubungan dengan variabel kinerja pegawai (Y) maka akan memenuhi persamaan garis regresi sebesar $\hat{Y} = 15,751 + 0,246X_1 + 0,307X_2$. Persamaan garis ini memberikan interpretasi bahwa : Apabila variabel gaya kepemimpinan ditingkatkan sebesar satu unit skor maka akan meningkatkan (direspon positif) oleh variabel kinerja pegawai sebesar 0,246 unit skor, begitu pula dengan variabel budaya kerja apabila ditingkatkan sebesar satu unit skor maka akan meningkatkan (direspon positif) oleh variabel kinerja pegawai sebesar 0,307 unit skor dan keduanya ditambah dengan nilai konstan sebesar 15,751.

4. Pembahasan

Untuk menginterpretasikan tingkat kekuatan pengaruh diantara variabel bebas (gaya kepemimpinan dan budaya kerja) dengan variabel terikat (kinerja pegawai) dapat dipergunakan pedoman tabel sebagai berikut ini.

Tabel 10. Pedoman Interpretasi Hasil Perhitungan Korelasi

No.	Interval Koefisien	Interpretasi Tingkat Pengaruh
1	0,000 – 0,199	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Sedang
4	0,600 – 0,799	Kuat
5	0,800 – 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono, 20013 : 206

Hasil pengujian korelasi di atas dimaksudkan adalah hasil perhitungan korelasi produk momen, bukan pengujian korelasi parsial. Hubungan yang terbentuk adalah sebagai berikut.

- Pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar $R_{yx1} = 0,382$ dan menunjukkan tingkat pengaruh yang rendah. Adapun besarnya kemampuan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 14,59 %. Sedangkan hubungan diantara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah bersifat positif sebab peningkatan nilai variabel gaya kepemimpinan akan diikuti dengan meningkatnya nilai variabel kinerja pegawai yang memenuhi persamaan garis regresi linear sebesar $\hat{Y} = 22,451 + 0,332X_1$.

- b. Pengaruh antara budaya kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar $R_{yx_2} = 0,438$ dan menunjukkan tingkat pengaruh yang sedang. Adapun besarnya kemampuan variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 19,18 %. Sedangkan hubungan diantara variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah bersifat positif sebab peningkatan nilai variabel budaya kerja akan diikuti dengan meningkatnya nilai variabel kinerja pegawai yang memenuhi persamaan garis regresi linear sebesar $\hat{Y} = 22,043 + 0,373X_2$.
- c. Pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya kerja (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar $R_{yx_1x_2} = 0,561$ dan menunjukkan tingkat pengaruh yang sedang. Adapun besarnya kemampuan variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 31,47 %. Sedangkan hubungan diantara variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai adalah bersifat positif sebab peningkatan nilai variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya kerja akan diikuti dengan meningkatnya nilai variabel kinerja pegawai yang memenuhi persamaan garis regresi linear sebesar $\hat{Y} = 15,741 + 0,246X_1 + 0,307X_2$.

Hasil penelitian kinerja pegawai sebagai bentuk aplikasi ilmu administrasi dan kebijakan publik sesungguhnya perlu terus dikaji ulang. Dengan semakin baik gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya kerja (X_2) berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Y), yakni akan semakin meningkatkan kinerja pegawai (Y) bila dikuatkan hubungannya dengan gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya kerja (X_2). Dengan kata lain, peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang perlu didukung oleh gaya kepemimpinan dan budaya kerja.

Adapun yang disebut dengan kategori pemimpin di Sekretariat Daerah Kota Tangerang tidak hanya sebatas Sekretaris Daerah yang bertindak sebagai pimpinan tertinggi organisasi, tapi termasuk juga jabatan struktural lain yang ada di Sekretariat Daerah Kota Tangerang, yang meliputi, Asisten Daerah I sampai III, 9 orang Kepala Bagian, sampai dengan Kepala Sub Bagian yang berada di Bawah Kepala Bagian.

Dalam membangun gaya kepemimpinan yang baik di Sekretariat Daerah Kota Tangerang, Pemerintah Kota Tangerang telah mewajibkan seluruh pemangku jabatan struktural untuk mengikuti kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan (Diklat Pim) sesuai dengan jenjang eselonnya. Dengan adanya kegiatan Diklat Pim, maka diharapkan, para pemangku jabatan struktural yang berada dalam lingkup organisasi Sekretariat Daerah Kota Tangerang akan memiliki daya memimpin dan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam membawahi para pegawai pada tiap unit-unit organisasinya.

Adapun dalam membangun budaya kerja yang baik di Sekretariat Daerah Kota Tangerang maka telah ditetapkan 4 (empat) nilai budaya kerja, yaitu :

1. Inovasi adalah kegiatan pembangunan yang inovatif menunjukkan bahwa setiap pelaksanaan pembangunan dapat memberikan kontribusi yang mampu menggerakkan berbagai sektor perekonomian kota (income generation) . Dengan demikian, setiap pelaksanaan pembangunan memberikan manfaat bagi peningkatan kualitas kehidupan masyarakat.
2. Kebersamaan adalah kebersamaan pembangunan tidak lepas dari kebersamaan komitmen dari seluruh stakeholder Kota Tangerang yang meliputi pemerintah, swasta, dan masyarakat. Kesepakatan yang terjalin dari seluruh stakeholder ini akan menciptakan hubungan yang harmonis untuk mendukung pelaksanaan pembangunan di Kota Tangerang.
3. Profesionalisme adalah kegiatan pembangunan di Kota Tangerang harus didukung oleh aparat-aparat pemerintah yang profesional dan senantiasa memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat Kota Tangerang, dengan didasari prinsip-prinsip *good*

governance. Dengan demikian setiap program/kegiatan pembangunan harus direncanakan dan dilakukan dengan cermat agar mencapai hasil yang maksimal.

4. Ahlaqul karimah adalah aparat Pemerintah Kota Tangerang diharapkan dapat melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan dengan ketulusan hati. Dengan demikian pelaksanaan tugas sehari-hari dapat menjadi sarana didalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta upaya untuk mendapatkan keridloan Allah SWT.

Keempat nilai inti budaya Kota Tangerang ini sejalan dengan sepuluh prinsip tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) yang harus dijalankan oleh seluruh lapisan masyarakat pada umumnya dan Pemda Kota Tangerang pada khususnya, yaitu Partisipasi, Penegakan Hukum, Transparasi, Kesetaraan, Daya Tangkap, Wawasan ke Depan, Akuntabilitas, Pengawasan, Efisiensi dan Efektifitas, Profesionalisme.

Adanya penerapan empat nilai budaya kerja ini merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi yang bertujuan untuk gerakan perubahan perilaku dan budaya (*Mind Set dan Culture Set*) di birokrasi Sekretariat Daerah Kota Tangerang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Terdapat beberapa kesimpulan penelitian yang diajukan :

1. Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dengan tingkat pengaruh yang rendah. Hal ini terlihat dari hasil perhitungan koefisien korelasi $R_{yx_1} = 0,382$ yang berada pada selang interpretasi hasil perhitungan korelasi sebesar 0,200 sampai dengan 0,399. Pengaruh diantara kedua variabel dihubungkan melalui persamaan garis regresi linear $\hat{Y} = 22,451 + 0,332X_1$, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang.:
2. Budaya kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dengan tingkat pengaruh yang sedang. Hal ini terlihat dari hasil perhitungan koefisien korelasi $R_{yx_2} = 0,438$ yang berada pada selang interpretasi hasil perhitungan korelasi sebesar 0,400 sampai dengan 0,599. Pengaruh diantara kedua variabel dihubungkan melalui persamaan garis regresi linear $\hat{Y} = 22,043 + 0,373X_2$, artinya semakin tinggi budaya kerja maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang.
3. Gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dengan tingkat pengaruh yang sedang. Hal ini terlihat dari hasil perhitungan koefisien korelasi $R_{yx_{1x_2}} = 0,561$ yang berada pada selang interpretasi hasil perhitungan korelasi sebesar 0,400 sampai dengan 0,599. Pengaruh diantara kedua variabel dihubungkan melalui persamaan garis regresi linear $\hat{Y} = 15,741 + 0,246X_1 + 0,307X_2$, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan dan budaya kerja maka semakin tinggi pula kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang.

Beberapa saran yang dapat diusulkan oleh peneliti berkenaan dengan hasil penelitian, antara lain :

1. Walaupun memiliki pengaruh yang rendah, hendaknya pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Tangerang mampu memperbaiki gaya kepemimpinannya saat ini, karena hasil penelitian memberikan nilai yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang. Terutama dalam mengambil suatu keputusan secara

- bijak tanpa mengedepankan kepentingan kelompok pegawai sehingga dapat dipatuhi dengan mutlak oleh para pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Tangerang.
2. Sekretaris Daerah sebagai pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Tangerang supaya mau memperhatikan kembali kondisi budaya kerja pegawai dalam menerima arahan, menerima tanggung jawab terhadap pekerjaannya, pelaksanaan hasil kerja yang sesuai dengan tugas, mengatasi permasalahan, berdisiplin dalam melaksanakan tugas, *team work*, hal-hal yang diperhatikan tersebut bisa dijadikan acuan untuk mengevaluasi budaya kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Tangerang.
 3. Agar kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang ini dapat lebih dioptimalkan, maka hendaknya dilaksanakan penelitian lanjutan terhadap variabel epsilon, sebab bobotnya cukup besar yaitu sebesar 68,53 %, dibandingkan variabel penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus dan Kusumasari, Beveola. 2002. *Kinerja Pelayanan Publik* : Yogyakarta : Center for Population and Policy Studies.
- Hasibuan, Malayu. 2009 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. : Jakarta : Bumi Aksara.
- Lembaga Administrasi Negara. 2004, *Budaya Kerja Aparatur Pemerintah*. Jakarta, LAN RI.
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada . Jakarta.
- Mahmudi. 2004. *Manajemen Kinerja Sector Public*. Yogyakarta : AMPYKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nazir, Moch. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Syafi'ie, Inu Kencana. 2010. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Bandung : Refika Aditama.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*,. Alfabeta. Bandung
- Sutrisno, Edi. 2010. *Budaya Organisasi*. PT. Kencana. Jakarta