

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN BANDUNG

Aan Hardiyana, Farina Helwiyana
STIE Pasundan Bandung
Email: aan@stiepas.ac.id

Abstract

The aim of this study were: to identify, analyze, assess leadership, motivation, and work environment and employee performance Personnel Board Education And Training Bandung regency. To determine the influence of leadership, motivation, and work environment on the performance of employees in the Personnel Board of Education And Training Bandung regency.

This research was conducted in Personnel Board of Education and Training Bandung regency, where the research method used is descriptive method, the number of respondents amounted to 62 people who are employees of Civil Service Agency Education And Training Bandung regency. The data analysis technique used is descriptive analysis techniques and inferential analysis techniques to determine the degree of closeness of the relationship between the study variables. In the operationalization used SPSS and excel.

The results showed that the category is quite good leadership, motivation to work either category, the category is quite good working environment, employee performance categories.

The direct effect of leadership on employee performance by 17.9%. The indirect effect of leadership through motivation on employee performance by 6.1% and by 11.5% working environment, the effect totaled 35.5%. The direct effect of motivation on employee performance by 14.2%. Indirect influence through leadership motivation on employee performance at 11:15% and through the work environment of 6.3%, the total effect of 32.1%. Directly influence the work environment on employee performance by 4.4%. Indirectly influence the work environment through leadership on employee performance by 6.2% and 6.3% through motivation, the total effect of 16.9%.

The influence of leadership, motivation, work environment on employee performance by 84.5%, in this case there are significant jointly between leadership variables (x1), motivation (x2) and work environment (x3) on the performance of employees of the coefficient of determination ($r^2 = 84.5\%$).

Keywords: *leadership; motivation; work environment; employee performance*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah: untuk mengetahui, menganalisis, mengkaji kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja dan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Bandung. Untuk mengetahui

besarnya pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Bandung.

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Bandung, dimana metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, dengan jumlah responden berjumlah 62 orang yang merupakan pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Bandung. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif dan teknik analisis inferensial untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antar variabel penelitian. Dalam operasionalisasinya digunakan bantuan software SPSS dan excel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kategori cukup baik, motivasi kerja kategori baik, lingkungan kerja kategori cukup baik, kinerja pegawai kategori baik.

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 17.9%. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 6.1 % dan melalui lingkungan kerja sebesar 11.5%, maka pengaruh totalnya sebesar 35.5%. Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 14.2%. Pengaruh tidak langsung motivasi melalui kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 11.15% dan melalui lingkungan kerja sebesar 6.3%, maka pengaruh totalnya sebesar 32.1%. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 4.4%. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja melalui kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 6.2 % dan melalui motivasi sebesar 6.3%, maka total pengaruh sebesar 16.9%.

Pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 84.5%, dalam hal ini terdapat pengaruh bersama-sama antara variabel kepemimpinan (x_1), motivasi kerja (x_2) serta lingkungan kerja (x_3) terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi ($r^2 = 84.5\%$).

Kata kunci : kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Schumacher dalam Sinamo (2002 : 7), menyatakan bahwa modal utama pembangunan adalah sumber daya manusia, bukan sumber daya material atau uang. Yang terakhir ini bersifat sekunder, sedangkan sumber daya manusia bersifat primer. Pada sisi ini jelas menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) menentukan *survive*-nya suatu organisasi (termasuk organisasi pemerintahan daerah), apalagi dalam era sinergisnya dinamika tatanan makro yang sangat kental dengan nuansa akseleratif yang dinamis.

Kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan secara adil kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Bandung dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 21 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bandung. Pembentukan BKPP mengacu kepada kebijakan Pemerintah Pusat, yaitu Undang- Undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 34 A ayat (1) "Untuk kelancaran pelaksanaan Manajemen Pegawai Negeri Sipil , dibentuk badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan dan yang dimaksud Pasal 34 A

tersebut bahwa Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan adalah Perangkat Daerah yang dibentuk oleh Kepala Daerah” dan kemudian Keputusan Presiden RI Nomor 159 Tahun 2000 Tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah. Karena adanya kebutuhan organisasi kedudukan antara lain mempunyai karakteristik yang berbeda dalam sisi penekanan Tugas, Pokok, dan Fungsi (TUPOKSI) dibandingkan dengan Badan Kepegawaian Daerah yang terdapat di Kabupaten/Kota lainnya.

BKPP memegang peranan yang cukup sentral dalam mendukung pelaksanaan manajemen PNS, oleh karena itu sumber daya manusia yang ada didalamnya harus dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab, dengan kata lain pegawai BKPP harus mempunyai tingkat kinerja yang tinggi.

Namun demikian, dari pengamatan penulis di lapangan, kinerja pegawai BKPP dirasa belum optimal, seperti yang tersaji dalam tabel di bawah ini,

Tabel 1 Kinerja BKPP Berdasarkan Pencapaian Sasaran melalui Program-Program

No	Sasaran	Realisasi (%)
1.	Peningkatan Aparatur yang professional	99,75
2.	Pelaksanaan tugas yang dilandasi oleh kejujuran, ketelitian, dan moralitas yang baik	98,75
3.	Pelaksanaan kenaikan pangkat dan gaji berkala secara tepat waktu	100
4.	Pelaksanaan proses pension secara tepat waktu	100
5.	Tersedianya data kepegawaian yang akurat	100
6.	Terlaksananya peningkatan kesejahteraan pegawai	92,8
7.	Terlaksananya penataan personil dalam pengisian STOK sesuai dengan kompetensi, kebutuhan, dan peraturan yang berlaku	84,5
8.	Terlaksananya kegiatan BKPP sesuai dengan program	100

Sumber, BKPP Kabupaten Bandung, 2011

Tabel 2 Kinerja Pegawai berdasarkan Target Pencapaian Kinerja

No	Ukuran Kinerja Pegawai	Target	Realisasi
1.	Pelayanan Administrasi Perkantoran	100%	75%
2.	Peningkatan sarana dan prasarana aparatur	100%	66%
3.	Administrasi kenaikan pangkat otomatis PNS	100%	89%
4.	Fasilitasi pindah/purna tugas PNS tepat waktu	100%	48%
5.	Peningkatan kapasitas sumber daya manusia	100%	55%

Sumber, BKPP Kabupaten Bandung, 2011

Berdasarkan data empiris yang ada, rendahnya kinerja pegawai ini menentukan rendahnya Kinerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung secara keseluruhan, dimana belum optimalnya kinerja tersebut dapat terlihat sesuai kinerja pencapaian sasaran melalui realisasi program-program yang dilaksanakan.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa betapa pentingnya pemerintah menaruh perhatian yang lebih serius terhadap pegawai agar dapat mewujudkan *good governance* dari aparatur pemerintah yang efektif, efisien, bersih, dan profesional .

KERANGKA PEMIKIRAN

Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahan dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, mempunyai disiplin tinggi dan tanggung jawab yang tinggi terhadap atasan.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi pemerintahan memiliki peranan yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan khususnya pelayanan kepada masyarakat. Dalam hal ini pemimpin

harus mampu memahami, melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya, sehingga bawahan akan merasa senang bekerja sehingga kinerja pemerintahan dapat tercapai secara maksimal.

Dalam penelitian ini digunakan teori menurut Viethzal Rivai (2010:128-131) bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan pengaruh-memengaruhi serta menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan. Selain harus memiliki kualitas maupun sifat, juga dituntut untuk dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Dengan demikian seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsinya, yaitu :

1. Fungsi koordinasi
2. Pengambilan keputusan
3. Komunikasi
4. Perhatian kepada bawahan
5. Pengawasan

Sehubungan hal tersebut, diperlukan kemampuan pemimpin dalam rangka pemberian motivasi kepada para pegawainya agar mau bekerja secara ikhlas mencapai tujuan organisasi. Diperlukan penggunaan alat motivasi dengan segala bentuknya dengan mempertimbangkan situasi dan orangnya sebab pada hakekatnya individu adalah berbeda dengan yang lainnya.

Dalam hal ini, sebenarnya pencapaian tujuan organisasi bukan hanya tanggung jawab pimpinan saja, akan tetapi merupakan tanggung jawab semua pihak yang terkait dalam proses pencapaian tujuan tersebut, antara lain para pegawai. Maka yang menjadi tantangannya adalah bagaimana para pegawai agar mau menyumbangkan kemampuannya dan keahliannya dengan sadar dan ikhlas salah satu caranya dengan menjalankan motivasi.

Seorang pimpinan diharapkan selalu memperhatikan sifat-sifat manusia, hal ini biasa dilakukan dengan mengetahui bidang psikologisnya, yaitu mempelajari tentang suatu yang berhubungan dengan tingkah laku khususnya, proses kejiwaan termasuk juga tingkah laku tentang belajar maupun kebiasaan-kebiasaan lainnya. Dengan demikian motivasi yang paling berhasil adalah mengarahkan para pekerja dimaksudkan untuk menumbuhkan keinginan agar mengembangkan diri pribadinya sesuai dengan kemampuan yang ada padanya.

Teori kebutuhan yang diungkapkan Mc. Clelland (Robbins, 2008 :230) merupakan teori yang berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan pencapaian: dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
2. Kebutuhan kekuatan: kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan hubungan: keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi adalah adanya lingkungan kerja yang mampu menjadikan pegawai bekerja dengan tenang, nyaman, dan mampu menghasilkan kinerja yang maksimal pula. Menurut Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja Fisik

Yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam 2 kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti : pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah dengan mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya, kemudian dijadikan dasar dalam memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan kerja Non Fisik

Yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, atau pun hubungan

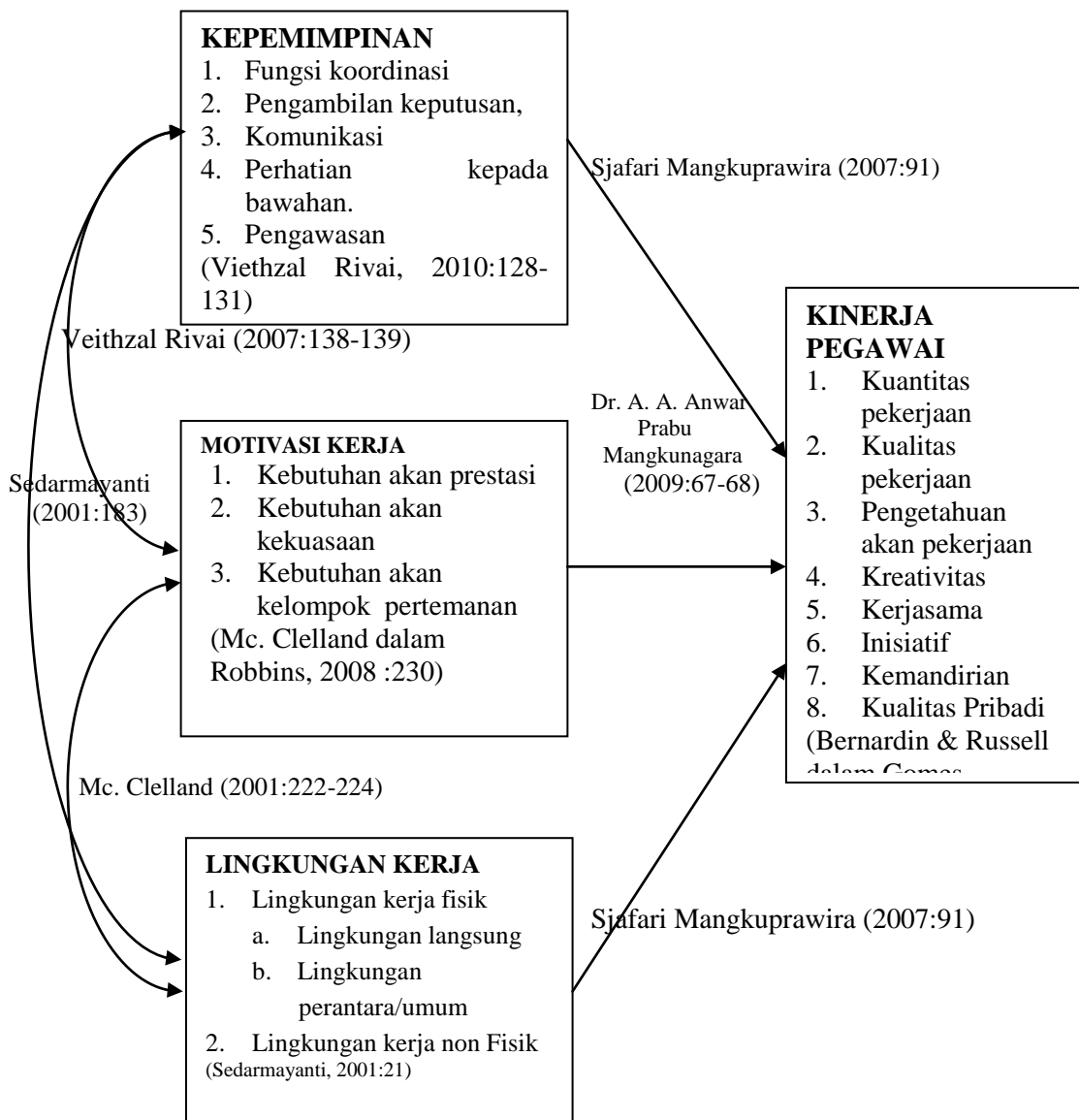
dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Keberhasilan suatu organisasi bergantung kepada pimpinannya, yaitu kemampuan dalam pemberian motivasi, menciptakan dukungan lingkungan kerja yang memadai, sehingga kinerja organisasi dapat tercapai secara memuaskan.

Berdasarkan uraian di atas yaitu kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja di duga dapat menentukan keberhasilan atau kinerja pemerintahan berdasarkan standar yang berlaku. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang ditargetkan sesuai pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seorang pemimpin. Standar kinerja juga sebagai dasar untuk bahan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Pengukuran kinerja mencerminkan pada masa lalu, bukan tujuan yang akan dicapai, melainkan sarana untuk masa depan yang lebih produktif. Agar penilaian kinerja mencapai potensinya, hal ini bukan saja tanggung jawab atasan tetapi semua pegawai melalui proses komunikasi dari pimpinan perlu mengetahui hasil penilaian yang ada agar dengan penuh tanggung jawab mampu mencari umpan balik dalam meningkatkan kinerjanya di masa datang

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Hipotesis

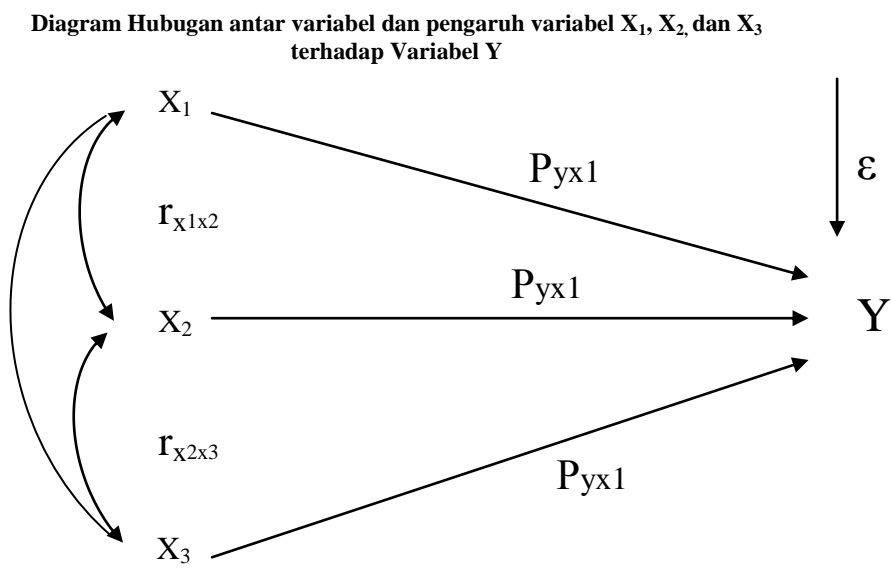
Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung
2. Terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung
3. Terdapat pengaruh yang signifikan Lingkungan kerja terhadap Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung
4. Kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung

METODE PENELITIAN

Analisis jalur digunakan untuk menunjukkan korelasi atau hubungan yang menggambarkan beberapa pengaruh sebuah variabel tertentu baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel lainnya. Untuk pengujian atas hipotesis yang diajukan, rancangan uji hipotesisnya melalui analisis jalur (path analysis). Pemanfaatan teknik analisis jalur memperhatikan langkah-langkah dari Al-Rasyid (1994:127) dan pengolahannya direncanakan menggunakan SPSS yaitu :

- 1) Menggambarkan analisis jalur dalam sebuah diagram jalur sehingga terlihat paradigma yang mewakili hipotesis penelitian. Diagram jalur dalam penelitian ini tampak pada gambar berikut :



Gambar 2 Diagram Analisis Jalur

Keterangan :
 X₁ = Kepemimpinan
 X₂ = Motivasi Kerja
 X₃ = Lingkungan Kerja
 Y = Kinerja
 ε = Variabel epsilon

Gambar diatas menunjukkan bahwa antara variabel X_1 dengan Variabel Y, Variabel X_2 dengan Variabel Y, dan Variabel X_3 dengan Y merupakan hubungan kausal. Sementara hubungan variabel X_1 dengan Variabel X_2 , Variabel X_1 dengan variabel X_3 dan variabel X_2 dengan variabel X_3 merupakan hubungan korelasional. Dalam penelitian ini ada tiga variabel X yaitu Kepemimpinan (X_1) Motivasi Kerja (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) serta satu variabel dependen yaitu (Y). Selain kedua variabel diatas terdapat pula variabel residu (ϵ).

Persamaan struktur yang dibentuk adalah :

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_{yx3}X_3 + \epsilon$$

- 2) Menghitung dan menyusun matrik koefisien korelasi guna mengetahui korelasi antar Variabel.
- 3) Menghitung koefisien jalur
- 4) Menghitung koefisien determinasi

HASIL PENELITIAN

Analisa Korelasi

Perhitungan analisis korelasi dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, untuk mengetahui seberapa besar hubungan antar variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini. Analisis korelasi ini menggunakan program SPSS 17, dan didapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 3 Hasil Analisis Korelasi

Correlations

		kepemimpinan	motivasi	lingkungan kerja	kinerja
kepemimpinan	Pearson Correlation	1.000	.687**	.720**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62
motivasi	Pearson Correlation	.687**	1.000	.798**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	62	62	62	62
lingkungan kerja	Pearson Correlation	.720**	.798**	1.000	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	62	62	62	62
kinerja	Pearson Correlation	.840**	.802**	.850**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	62	62	62	62

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

Dari tabel di atas, terlihat bahwa hubungan antara Kepemimpinan dengan motivasi adalah sebesar 0,687, hubungan antara kepemimpinan dengan lingkungan kerja sebesar ,720, dan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja adalah sebesar 0,840.

Pengujian Jalur

Perhitungan analisis jalur dengan mengoperasikan program SPSS 17, dan didapat hasil sebagai berikut :

Analisis Jalur X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y Secara Simultan (bersama-sama)

Tabel 4 Perhitungan Secara Simultan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 ^a	.845	.836	11.5410

a. Predictors: (Constant), lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi

Darfi hasil perhitungan di atas, terlihat bahwa pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 84,5%. Sedangkan sisanya sebesar 0,155 atau 15,5% merupakan variabel epsilon yaitu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai tetapi tidak diteliti dalam penelitian ini.

Koefisien Jalur X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y Secara Parsial

Tabel 5 Hasil Analisis Jalur secara Parsial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.248	3.898		4.682	.000
	kepemimpinan	1.046	.208	.424	5.478	.000
	motivasi	1.078	.294	.377	2.352	.022
	lingkungan kerja	.828	.309	.210	4.034	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Sumber: Lampiran Uji Koefisien Jalur

Dari data di atas hasil analisis jalur kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja secara parsial dilihat dari Standardized Coefficients Beta adalah sebagai berikut :

1. Koefisien jalur kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,424, signifikansinya (0,000).
2. Koefisien jalur motivasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,377, signifikansinya (0,000).
3. Koefisien jalur lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,210, signifikansinya (0,000).

Hasil pengujian jalur (*Path analysis*) dapat digambarkan sebagai berikut :

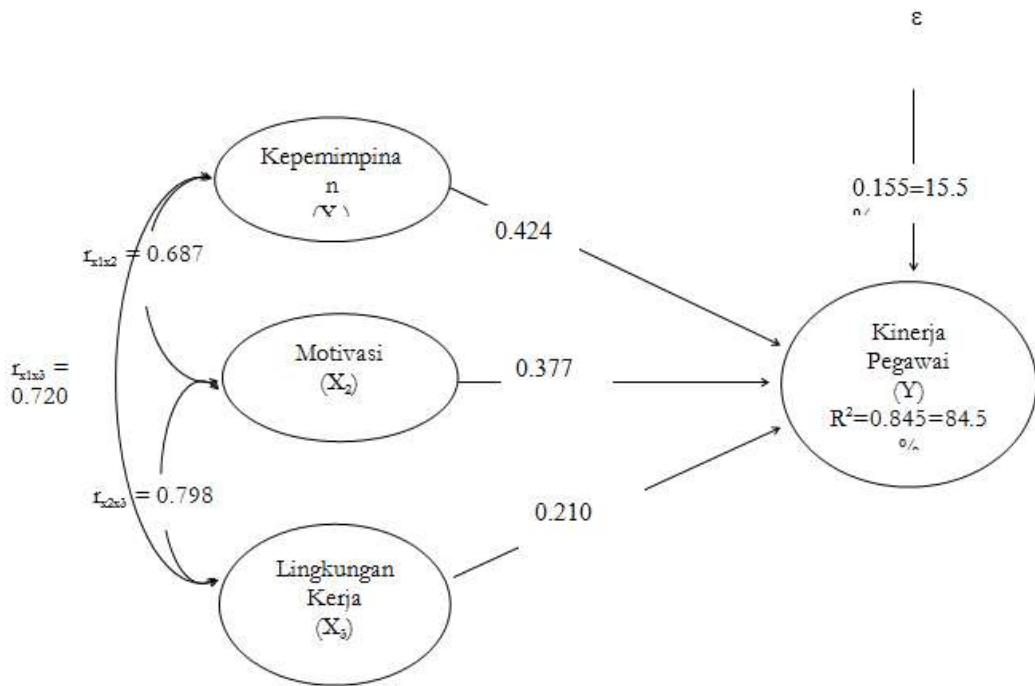


Diagram Jalur

Hasil pengolahan data dapat dibuat dalam bentuk diagram jalur dan persamaan struktural dengan menyertakan koefisien estimasi hasil pengolahan data, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y = \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + \rho_3 X_3 + \epsilon$$

$$Y = 0.424 X_1 + 0.377X_2 + 0.210X_3 + \epsilon$$

Dimana:

- X₁ = Variabel Kepemimpinan
- X₂ = Variabel Motivasi kerja
- X₃ = Variabel Lingkungan kerja
- Y = Kinerja pegawai
- ϵ = Epsilon

Mengacu pada tabel koefisien korelasi multipel untuk struktur yang diuji, nilai koefisien determinasi multipel dan seluruh variabel eksogenus yang diuji adalah sebesar $R^2 = 84.5\%$, nilai determinasi multipel ini merupakan kuadrat dari nilai koefisien korelasi multiple $R = 0.919$. nilai R^2 ini menunjukkan bahwa derajat pengaruh kepemimpinan (X₁), motivasi kerja (X₂) serta lingkungan kerja (X₃) cukup erat jika dibandingkan dengan variabel lain yang tidak diteliti.

Setelah dihitung pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 7 Rekapitulasi Hasil Pengaruh Antar Variabel

No	Jalur	Pengaruh langsung dan tidak langsung (%)	Kumulatif
1	ρ_{YX1}	35.5	35.5
2	ρ_{YX2}	32.1	67.6
3	ρ_{YX3}	16.9	84.5
	Pengaruh Variabel lain		15.5
	Total Pengaruh		100.00

KESIMPULAN

1. Variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.355 atau 35.5%. Variabel kepemimpinan ini terdiri dari dimensi fungsi koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan perhatian kepada bawahan sedangkan kinerja diwakili oleh dimensi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan akan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, inisiatif, kemandirian dan kualitas pribadi.
2. Variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.321 atau 32.1%. Variabel motivasi kerja terdiri dari dimensi kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan kelompok pertemanan sedangkan kinerja diwakili oleh kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan akan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, inisiatif, kemandirian dan kualitas pribadi.
3. Variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.169 atau 16.9%. Variabel lingkungan kerja terdiri dari dimensi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik sedangkan kinerja diwakili oleh kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan akan pekerjaan, kreativitas, kerjasama, inisiatif, kemandirian dan kualitas pribadi.
4. Pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 84.5%, dalam hal ini terdapat pengaruh bersama-sama antara variabel kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2) serta lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai sebesar koefisien determinasi ($R^2 = 84.5\%$).

DAFTAR PUSTAKA

- A.Anwar Prabu Mangkunegara, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
-, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Agus Gusmana, 2008, Pengaruh Budaya Organisasional, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Aparat Kecamatan Batujajar Kabupaten Bandung Barat, Tesis MM Personalial: Sekolah Tinggi Ekonomi Pasundan, Bandung.
- Alex S. Nit semito, 2000, Manajemen Perdonalia: Manajemen Sumber Daya Manusia,, Ed, 3, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Budi Cantika Yuli Sri, 2005 Manajemen Sumber Daya Manusia, UMM Press, Malang.
- Faustino Cardoso Gomes, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Andi Offset, Yogyakarta.
- Gunawan, 2010, Pengaruh Motivasi, Lingkungan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di IKIP PGRI Jember, Universitas Jember, GDI 4_2.
- Harun Al Rasyid, 2000, Statistika Sosial. Penyunting Teguh Kismantoroaji, Bandung: Program Pasca Sarjana, Universitas Padjadjaran.
- Maman Suherman, 2009, Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Barat, Tesis MM Sekolah Tinggi Ekonomi Pasundan, bandung.
- Mamat Karyaatmara, 2005, Pengaruh Kondisi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kota Bandung), Tesis MM Institut Manajemen Kkoperasi, Bandung.
- Mawarsyah dan mukaram, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pusat Penerbit Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung.

- Mathis, RL & Jackson, JH, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Buku I Salemba Empat, Jakarta.
- Muhamad Husni, 2005, Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Pegawai dalam Pelayanan Publik” (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Timur), Tesis Magister Ilmi-Ilmu Sosial Universitas Padjadjaran.
- Nur Indriantoro, 2002, Metodologi Penelitian Bisnis, BPEE, Yogyakarta.
- Redi Panuju, 2000, Komunikasi Bisnis, Cetakan 2, Gramedia Pustaka utama, Jakarta.
- Riduan, 2004, Metode & Teknik Menyusun Tesis, CV. Alfabeta, Bandung.
- Rivai, Veithzal, 2010, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta....., 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta....., 2005, Performance Appraisal, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P.Stephen, 2006, Organizational Behavior (alih bahasa oleh Benyamin Molan), PT. Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Singgih Santoso dan Fandy Tjiptono, 2001, Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS, PT. Gramedia, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Mandar Maju, Bandung.
- Sinungan, Muchdarsyah, 2005, Produktivitas apa dan bagaimana, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono, 2002, Statistik Untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan dengan SPSS 10.00 For Windows, Alfabeta, Bandung....., 2005, Metode Penelitian Administrasi, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suharsini Arikunto, 2003, Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Produk, Rineka Cipta, Jakarta.
- Surya Dharma, 2005, Manajemen Kinerja, Pustaka Pelajar, Jakarta.
- Suryadi Perwiro Sentoso, 2001, Model manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Asia dan Timur Jauh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bandung No. 20 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Bandung.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Prawiroentono, Suyadi, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia, BPEE, Yogyakarta.
- Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 jo UU No 32 Th 2004 tentang Pemerintah Daerah
- Undang Undang Nomor 25 Th 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah
- Winardi, 2003, Manajemen Sumber Daya manusia, Grafiti, Jakarta.