

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latarbelakang Masalah**

Belum optimalnya kualitas kinerja Pegawai negeri sipil di Politeknik Negeri Bandung, diduga kuat dipengaruhi oleh adanya perubahan dari minat, bakat dan kemampuan. Dengan adanya hal ini menimbulkan ketidakcocokan minat, bakat dan kemampuan terhadap pekerjaan yang dibebankan pada pegawai negeri sipil Politeknik Negeri Bandung. Ketidakcocokan ini berdampak negatif terhadap tanggung jawab pegawai negeri sipil Politeknik Negeri Bandung dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan kualitas terbaik, baik pekerjaan secara individu, kelompok maupun organisasi.

Minat merupakan dorongan seseorang untuk melakukan segala aktivitas sesuai dengan keinginan. Apabila di dunia organisasi, minat merupakan salah satu pemicu individu melaksanakan segala sesuatu aktivitas organisasi dengan baik. Hal ini pun sependapat dengan (Djaali, 2008, hlm. 121) menyatakan bahwa “Pada dasarnya, minat merupakan penerimaan akan sesuatu hubungan antara diri sendiri dengan dunia luar diri. Minat sangat besar pengaruhnya dalam mencapai prestasi dalam suatu pekerjaan, jabatan dan karir. Tidak akan mungkin orang yang tidak berminat terhadap suatu pekerjaan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik”.

Bakat merupakan kualitas dari seseorang di bidang tertentu dalam dunia organisasi, dapat dikatakan bahwa bakat adalah kualitas seseorang dalam menyelesaikan setiap tugas yang telah diberikan dalam aktivitas organisasi. Hal tersebut sependapat dengan (Crow and Crow, 1988) yang menyatakan bahwa “Bakat dianggap sebagai kualitas yang dimiliki oleh semua orang dalam tingkat yang beragam. Bakat juga dapat dianggap sebagai keunggulan khusus dalam bidang tertentu seperti musik, matematika dan olah raga”.

Kemampuan merupakan kapasitas dari seseorang dalam melaksanakan setiap aktivitas dengan baik sesuai dengan instruksi yang diberikan. Terkait dengan kemampuan, dinyatakan pula oleh (Moenir, 1998, hlm. 115) menyatakan bahwa Kemampuan berasal dari kata mampu yang dalam hubungan dengan tugas dan pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan”.

Minat, bakat dan kemampuan merupakan salah satu hal yang tidak dapat dipisahkan dari setiap aktivitas organisasi. Pekerjaan yang dilaksanakan sesuai minat, bakat dan kemampuan akan berpengaruh secara positif terhadap performa dari individu tersebut. Hal tersebut sependapat dengan (Fred Luthans, 2006, hlm. 553) yang menyatakan bahwa “Untuk mencapai kinerja tinggi dimulai dari pengukuran. Jika sesuai bakat, orang akan mencapai hasil lebih besar dan lebih baik pada hal-hal yang diukur”.

Terkait dengan ketidakcocokan minat, bakat dan kemampuan secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja dari pegawai negeri sipil Politeknik Negeri Bandung. Penilaian kinerja secara internal di Politeknik Negeri Bandung berada pada kategori baik, hal tersebut dapat dipaparkan dengan rinci pada tabel di bawah ini;

**Tabel 1. 1**  
**Rekapitulasi Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Bandung**

No	Tahun	Nilai	Hasil Rekapitulasi
1	2013	85.55	<b>83.99</b>
2	2014	83.66	
3	2015	82.77	

*Sumber: Bagian Kepegawaian Politeknik Negeri Bandung, tahun 2016*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, terkait dengan rekapitulasi kinerja pegawai negeri sipil Politeknik Negeri Bandung, maka dapat memberikan informasi bahwa, Hasil dari nilai rata-rata kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung masuk pada rentang 76-91. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja pegawai negeri sipil di Politeknik Negeri Bandung, berada pada kategori baik dengan rata-rata nilai sebesar 83.99.. Kategori tersebut didapat dari kepegawaian

Politeknik Negeri Bandung. Aspek-aspek yang dinilai dari loyalitas pegawai, prestasi kerja, tanggung jawab pekerjaan, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa yang semua itu terakumulasi pada skor rata-rata di tabel rekapitulasi kinerja Pegawai Politeknik Negeri Bandung. Walaupun di setiap tahun mengalami penurunan dari setiap bulannya. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Politeknik Negeri Bandung yang baik ditunjang pula dengan motivasi yang tinggi di setiap aktivitas organisasi dengan nilai kemangkiran yang rendah. Rekapitulasi kehadiran dari setiap pegawai Politeknik Negeri Bandung dapat dipaparkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. 2**  
**Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Negeri Sipil Politeknik Negeri Bandung**

No	Tahun	Nilai Akhir Kehadiran	Nilai Kemangkiran
1	2013	<b>86.50</b>	<b>13.50</b>
2	2014	<b>85.00</b>	<b>15.00</b>
3	2015	<b>84.50</b>	<b>15.50</b>

*Sumber: Bagian Kepegawaian Politeknik Negeri Bandung, Tahun 2016*

Penilaian kinerja secara internal menyatakan bahwa kinerja dan motivasi tinggi. Namun kinerja dan motivasi pegawai negeri sipil Politeknik Negeri Bandung yang tinggi tidak sejalan dengan penilaian eksternal. Diketahui bahwa salah satu aspek dalam menilai kualitas kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung adalah dengan mengetahui bagaimana penilaian mahasiswa terkait dengan pelayanan yang diberikan.

Belum optimalnya kualitas kinerja Pegawai Politeknik Negeri Bandung didukung dengan penilaian mahasiswa terkait dengan pelayanan yang diberikan pegawai negeri sipil di lingkungan akademik Politeknik Negeri Bandung. Berikut rincian penilaian mahasiswa yang dilakukan;

**Tabel 1. 3**  
**Hasil Penilaian Mahasiswa Terkait Dengan Pelayanan**

No	Divisi	Nilai	Kriteria
<b>1</b>	Tata Usaha	2.90	Sedang
<b>2</b>	Kepegawaian	2.88	Sedang
<b>3</b>	Kemahasiswaan	3.15	Baik
<b>4</b>	Akademik	2.67	Sedang
<b>Total</b>		<b>2.90</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: *Pra Penelitian 2016, di Politeknik Negeri Bandung*

Berdasarkan tabel penilaian mahasiswa terkait dengan pelayanan, maka dapat memberikan informasi bahwa setiap divisi belum memberikan penilaian yang terbaik dari sisi penilaian mahasiswa. Hal tersebut dapat terlihat dari hasil penilaian yang dilakukan berada pada rentang 2.9 yang bila di konsultasikan berada pada kategori sedang. Belum optimalnya kinerja pegawai negeri sipil ternyata tercermin dari data *human development indeks*. Data *human development indeks* dapat dijabarkan pada tabel di bawah ini;

**Tabel 1. 4**  
***Human Development Index***

No	Nama Negara	TAHUN			Nilai Akhir HDI	Kriteria
		2012	2013	2014		
1	Indonesia	0.678	0,681	0,684	0,681	Medium
2	Singapore	0.905	0.909	0.912	0,909	Very High
3	Malaysia	0.774	0.777	0.779	0,777	High
4	Brunei Darusallam	0,852	0,852	0,856	0,853	Very High
5	Thailand	0.723	0.724	0.726	0,724	High

Sumber: *Human Development Indeks, tahun 2016*

Berdasarkan tabel 1.4 di atas, terkait dengan *human development indeks* memberikan informasi bahwa perkembangan manusia di indonesia masih dalam kriteria *medium*, dapat diartikan pengembangannya masih dalam kategori sedang. Kekuatan pengembangan manusia di indonesia masih belum bisa bersaing dengan negara tetangga dengan kekuatan pengembangan dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Dalam hal ini, diperlukan adanya pengembangan dalam pendidikan yang nantinya akan berimplikasi dalam dunia usaha dan industri, mengingat tahun 2016 merupakan tahun pelaksanaan MEA.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat perbedaan dari aspek penilaian internal dan penilaian secara eksternal. Hal ini dapat diartikan bahwa perbedaan ini besar disebabkan karena pegawai sudah merasa memberikan yang terbaik dengan kualitas layanan yang terbaik namun tidak sejalan dengan masyarakat serta mahasiswa yang merasakan langsung dari layanan tersebut. Perbedaan ini dapat memberikan gambaran bahwa kualitas layanan yang diberikan belum benar benar dalam kualitas atau performa yang

Arie Hendra Saputro, 2016

**PENGARUH KOMPETENSI KEPEMIMPINAN, DESAIN KERJA, DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL POLITEKNIK NEGERI BANDUNG**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

terbaik. Diperlukan usaha yang lebih untuk mencapai kualitas terbaik. Karena hasil dari kualitas yang diberikan tergantung dari konsumen yang merasakannya. Kepuasan konsumen merupakan salah satu indikator dari kualitas yang diberikan oleh pegawai.

Belum optimalnya kualitas kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan pendekatan teori perilaku organisasi dari Bandura dalam (Fred Luthans, 2006, hlm. 599). Teori Bandura menekankan pada aspek sosial kognitif. Sosial kognitif merupakan salah satu teori yang memperhatikan betul bagaimana kondisi dan keadaan dari seseorang, khususnya di dunia organisasi adalah bagaimana caranya agar dapat mencapai kinerja tertinggi. Belum optimalnya kinerja pegawai besar dipengaruhi oleh ketidakcocokan dari minat, bakat dan kemampuan.

Ketidakcocokan minat, bakat dan kemampuan tergambar dari banyaknya lulusan perguruan tinggi yang bekerja di Bank. Seperti yang telah di ulas di kompasiana, Merisha vera, 24 juni 2015, di akses secara online 21 Pebruari 2016, Apapun gelarnya, bekerjanya di Bank. Dengan adanya hal tersebut memberikan informasi bahwa terbatasnya lapangan kerja yang tersedia membuat keterserapan tenaga kerja menjadi minim. Hal tersebut membuat lulusan dari setiap Perguruan tinggi Negeri mencari pekerjaan di luar bidangnya dan Bank merupakan pelabuhan terakhir dari sulitnya mencari pekerjaan yang sebidang sesuai dengan minat, bakat dan kemampuan. Sarjana pendidikan yang dibekali kemampuan dasar belajar mengajar sejatinya menimbulkan minat dan kemampuan untuk bekerja di dunia pendidikan. Namun kenyataannya tidak berbicara demikian. Seperti halnya lulusan perguruan tinggi di bidang pendidikan mengalami kesulitan dalam mencari lapangan pekerjaan sebidang dikarenakan tidak tersedianya formasi yang dibutuhkan. Gaji yang tidak memenuhi kebutuhan merupakan salah satu pertimbangan lainnya sehingga tidak memilih bekerja di dunia pendidikan dan sisanya memiliki alasan pribadi.

Ketidakterserapannya lulusan pendidikan bekerja di dunia pendidikan menjadi perhatian khusus bagi pemerintah dan dinas pendidikan terkait dengan belum terserapnya ketenagakerjaan lulusan perguruan tinggi. Untuk menghindari

kesulitan dalam mencari pekerjaan, maka lulusan pendidikan dari perguruan tinggi memilih alternatif lain untuk mendapat pekerjaan. Hasilnya adalah kemampuan, keterampilan dan penguasaan ilmu pendidikan yang telah diberikan di perguruan tinggi tidak sepenuhnya dipergunakan di dunia kerja, hanya sebatas pengamalan beberapa ilmu yang dikaitkan dengan pekerjaan yang di pilih. Hal ini pun terjadi di Politeknik Negeri Bandung. Berikut data kesesuaian pegawai Politeknik Negeri Bandung dengan pekerjaan yang di emban;

**Tabel 1. 5**  
**Data Kesesuaian Lulusan Pegawai Di Politeknik Negeri Bandung Dengan Pekerjaan Yang Di Emban**

No	Divisi	Kesesuaian Bidang	Kesesuaian Minat	Kesesuaian Bakat	Kesesuaian Kemampuan
1	Tata Usaha	80%	60%	55%	70%
2	Kepegawaian	70%	70%	67%	55%
3	Kemahasiswaan	75%	75%	68%	55%
4	Akademik	72%	68%	59%	60%

Sumber: *Pra Penelitian 2016, di Politeknik Negeri Bandung*

Berdasarkan Tabel 1.5 di atas terkait dengan data lulusan pegawai di perguruan tinggi dengan pekerjaan yang di emban, memberikan informasi bahwa terdapat ketidaksesuaian lulusan Politeknik Negeri Bandung dengan Pekerjaan yang di emban. Berdasarkan hal tersebut, memberikan gambaran bahwa terdapat ketidakharmonisan antara minat, bakat dan kemampuan terhadap pekerjaan di Politeknik Negeri Bandung. Walaupun lulusan bukanlah merupakan satu-satunya tolak ukur untuk mengetahui ketidakcocokan minat, bakat dan kemampuan terhadap pekerjaan yang di emban. Terdapat beberapa faktor lain yang dapat menentukan minat, bakat dan kemampuan terhadap pekerjaan.

Ketidakcocokan minat, bakat dan kemampuan akan menimbulkan ketidakharmonisan emosi dan suasana hati. Ketidakharmonisan tersebut dalam jangka pendek tidak akan terlihat, namun jangka panjang akan berdampak buruk terhadap kinerja sumber daya manusia dan kinerja dari suatu organisasi, begitu pula sebaliknya. Apabila emosi dan suasana hati terjalin dengan harmonis di lingkungan kerja maka akan berpengaruh secara positif di dalam aktivitas organisasi. Peranan dari emosi dan suasana hati di singgung pula oleh (Stephen P

Robbins and Timothy A. Judge, 2015, hlm. 60) menyatakan bahwa “Emosi dan suasana hati sangat berhubungan dan dapat mempengaruhi satu sama lain. Memperoleh pekerjaan impian anda dapat menciptakan emosi bahagia, yang mendapatkan anda pada suasana hati yang baik selama beberapa hari. Sama halnya jika anda dalam suasana hati baik atau buruk, yang mungkin menyebabkan anda mengalami emosi positif atau negatif yang lebih intens daripada jika tidak demikian. Dalam suasana hati buruk, anda mungkin akan meledak karena komentar rekan kerja yg biasanya hanya menimbulkan reaksi lunak”.

Emosi dan suasana hati yang tidak terjalin dengan harmonis akan berdampak buruk pula pada kesehatan dari setiap individu di setiap aktivitas organisasi. Stres kerja merupakan salah satu dari dampak negatif yang diakibatkan dari terganggunya kestabilan emosi dan suasana hati di dalam aktivitas organisasi. Stres kerja merupakan kondisi dimana para individu mengalami rasa putus asa (frustasi) dan ketidakstabilan dalam pengendalian emosi dalam menghadapi berbagai masalah terkait dengan pekerjaan. Kerugian yang diakibatkan dari stres kerja adalah kerugian dari segi fisik, segi psikologis dan dari segi penyimpangan perilaku. Hal ini telah diutarakan dalam dinamika perilaku organisasi yang disampaikan oleh (Fred Luthans, 2006, hlm. 456) yang menyatakan bahwa “masalah kesehatan fisik yang berhubungan dengan stres adalah sebagai berikut; (1) masalah sistem kekebalan tubuh, dimana terdapat pengurangan kemampuan untuk melawan sakit dan infeksi; (2) masalah sistem kardiovaskular, seperti tekanan darah tinggi dan penyakit jantung; (3) masalah sistem muskuloskeletal seperti sakit kepala dan sakit punggung; (4) masalah sistem gastrointestinal, seperti masalah diare dan sembelit”. Berdasarkan pemaparan ahli di atas terkait dengan masalah fisik yang diakibatkan oleh stres kerja negatif membawa masalah serius terhadap kehidupan para pegawai Politeknik Negeri Bandung, mengingat penyakit fisik yang ditimbulkan merupakan jenis penyakit yang tergolong berat, seperti penyakit jantung dan penyakit yang terkait dengan sistem imunitas.

Selain masalah fisik, stres kerja yang negatif juga menimbulkan masalah pada aspek psikologis. Penelitian terkait dengan stres kerja juga di sampaikan oleh

(Peter Y Chen and Paul E. Spector, 1992, hlm 177) menyatakan bahwa dampak stres diantaranya adalah kesehatan fisik, kesehatan mental, kepuasan kerja, kemarahan, kecemasan kerja, kemangkiran dan kinerja rendah. Masalah stress kerja tersebut akan berdampak pada tindak pencurian, tindakan agresif, penggunaan narkoba, permusuhan, mengeluh dan sabotase.

Hasil penelitian lainnya terkait dengan dampak serius dari stres kerja adalah pemaparan dari J. E McGrath, 1968, hlm. 619 (dalam Luthans. F, 2006, hlm 177) menyatakan bahwa stres kerja relevan dengan kinerja buruk, penghargaan diri yang rendah, benci pengawasan, ketidakmampuan untuk berkonsentrasi dan membuat keputusan serta ketidakpuasan kerja. Berdasarkan pemaparan para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa stres ini dapat menyebabkan kerugian langsung pada organisasi. Selain masalah psikologis, stres kerja pun berdampak pada masalah perilaku di lingkungan organisasi seperti kemangkiran, disiplin kerja menurun dan penurunan toleransi antar sesama karyawan. Efek yang ditimbulkan dari berbagai dampak stres mengakibatkan kerugian bagi organisasi dalam hal penghamburan biaya, penurunan kualitas sumber daya manusia dan tidak efektifnya penggunaan waktu.

Kerugian yang dialami oleh organisasi perlu sesegera mungkin dicarikan solusi terbaik untuk dapat mengatasi berbagai masalah yang ditimbulkan oleh ketidakcocokan minat, bakat dan kemampuan terhadap pekerjaan. Ketidakcocokan minat, bakat dan kemampuan besar dipengaruhi karena adanya perkembangan teknologi yang begitu cepat. Perkembangan teknologi membantu organisasi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat. Pekerjaan menjadi lebih mudah terselesaikan oleh karyawan apabila karyawan dapat memahami bagaimana cara menggunakannya. Bagaimana apabila tidak? Perkembangan teknologi secara tidak langsung mempengaruhi beban kerja karyawan.

Pegawai yang memperhatikan perkembangan teknologi dapat terbantuan di setiap aktivitas organisasi, sebaliknya karyawan yang tidak memperhatikan perkembangan teknologi menganggap sebagai beban baru di setiap aktivitas



organisasi. Hal inilah yang menjadi tantangan bagi pemimpin dan pegawai itu sendiri untuk dapat mengoptimalkan berbagai teknologi dan perkembangannya.

Desain kerja merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk dapat mengharmoniskan setiap pekerjaan sehingga dapat relevan dengan minat, bakat dan kemampuan yang dapat mengikuti perkembangan teknologi di lingkungan organisasi. Terkait dengan desain kerja, dikemukakan pula oleh (Fred Luthans, 2006, hlm. 559) yang menyatakan bahwa desain kerja didefinisikan sebagai metode yang digunakan oleh manajemen untuk mengembangkan isi (*content*) kerja, termasuk semua tugas yang relevan, termasuk pula proses konstruksi dan revisi kerja”.

Peranan dari desain kerja dapat membantu pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam aktivitas organisasi. Diketahui bahwa dengan adanya desain kerja, membantu para pegawai untuk dapat bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan setiap aktivitas organisasi. Kemampuan merupakan salah satu modal utama dari setiap pegawai dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab pekerjaan. Dengan demikian, kemampuan setiap pegawai berbeda-beda, mengingat bahwa setiap pegawai memiliki karakteristik yang beragam. Keberagaman tersebut, menjadi perhatian khusus bagi pemimpin untuk dapat menyesuaikan dan mencocokkan antara kemampuan pegawai dengan pekerjaan yang di emban melalui penerapan desain kerja.

Penerapan desain kerja diperlukan peranan dari sosok seorang pemimpin. Mengingat pemimpin memiliki peranan dalam mengontrol, menggerakkan dan mengharmoniskan segala aktivitas organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Kepemimpinan yang memiliki kecakapan dan mengatasi setiap permasalahan dan mengutamakan perubahan ke arah yang positif merupakan ciri kepemimpinan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Pemimpin memiliki andil besar dalam menggerakkan setiap pegawai untuk dapat berkinerja tinggi di setiap aktivitas organisasi.

Peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu yang ingin dipertahankan oleh organisasi. Terlepas dari semua itu, tidak dapat di pungkiri bahwa kinerja

pegawai tidak selamanya akan bertahan di posisi puncak. Terdapat masa dimana kinerja pegawai akan mengalami keusangan kinerja. Keusangan kinerja yang berkepanjangan akan berdampak buruk terhadap keberlangsungan organisasi.

Keusangan kinerja yang berkepanjangan banyak dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya adalah motivasi rendah yang tak kunjung stabil, dampak perkembangan teknologi yang membebankan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang tidak kondusif, terutama alokasi kemampuan pegawai yang belum terkoordinasi dengan baik sehingga berimplikasi terhadap ketidakpercayaan diri dalam menyelesaikan setiap tugas kerja dengan kualitas terbaik. Faktor-faktor tersebut dapat dipecahkan dengan adanya dukungan dari sosok seorang pemimpin. Memperbaiki performa pegawai dari keusangan kinerja yang berkepanjangan merupakan tugas pemimpin demi mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Demi mewujudkan kinerja pegawai yang diperlukan oleh organisasi diperlukan kemampuan pegawai yang kompetitif dan sesuai dengan pekerjaan yang di emban. Kesesuaian kemampuan dengan pekerjaan yang di emban diperlukan desain kerja yang dipelopori dan didukung oleh seorang pemimpin. Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya dalam latarbelakang, maka penulis menetapkan judul **“PENGARUH KOMPETENSI KEPEMIMPINAN, DESAIN KERJA, DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL POLITEKNIK NEGERI BANDUNG”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Kinerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja pada penelitian ini lebih menekankan pada kinerja individu. Kinerja pada sektor individu merupakan hasil akhir yang dapat dihasilkan oleh setiap individu yang telah di instruksikan sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja setiap individu tergolong variatif, tergantung dari setiap individu tersebut. Keberagaman dari kinerja merupakan hal yang tidak terlepas dari aktivitas

organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi hasil kinerja dapat dikatakan beragam, bukan hanya bersumber dari individu tersebut, namun dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Hal ini sejalan dengan pendekatan yang peneliti gunakan, yaitu dengan menggunakan pendekatan perilaku organisasi. Pendekatan perilaku organisasi yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan perilaku organisasi dari Bandura dalam (Fred Luthans, 2006:559). Teori Bandura menekankan pada aspek sosial kognitif.

Teori sosial kognitif Albert Bandura (Fred Luthans, 2006:559) membahas tentang perilaku individu yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan faktor individu tersebut. Faktor lingkungan diantaranya adalah kepemimpinan, desain pekerjaan, sistem penghargaan dan faktor faktor lingkungan lainnya dan faktor individu diantaranya adalah kepuasan kerja, *engagement*, komitmen organisasi dan kemampuan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di atas, maka dapat diketahui bahwa faktor yang memiliki andil besar dalam peningkatan kinerja yang berkualitas adalah kepemimpinan, desain kerja, dan kemampuan. Hal tersebut disampaikan pula oleh Fred Luthans (2006:559) menyatakan bahwa “peningkatan kinerja melalui dua teknik aplikasi: desain kerja dan penetapan tujuan. Semakin jelas bahwa desain kerja yang tepat memiliki dampak positif terhadap kepuasan karyawan dan kualitas kinerja. demikian juga dengan penetapan tujuan, yang dalam hal ini sebagai model prototip bagi teori dan basis riset yang bisa meningkatkan kinerja.

Terkait dengan kepemimpinan disampaikan juga dari Fred Luthans (2006:554) menyatakan bahwa “kepemimpinan tidak banyak fokus pada pencapaian tujuan, malahan fokus pada kesinambungan proses. Kesinambungan proses meliputi peningkatan kinerja dan pertumbuhan organisasi”.

Kemampuan kerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan seorang pegawai dalam mencapai kinerja yang berkualitas di lingkungan organisasi. Peran dari kemampuan membantu para pegawai untuk dapat menyelesaikan setiap tanggung jawab yang di emban. Hal tersebut

didukung pula oleh pernyataan dari (Soelaiman, 2007, hlm. 112) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental maupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat. Penyesuaian dari kemampuan kerja dengan beban kerja, diperlukan kontribusi dari kepemimpinan dan desain kerja sehingga pegawai dapat melaksanakan setiap tanggung jawab kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

Berdasarkan pemaparan di atas, terkait dengan faktor-faktor yang diduga dominan dalam peningkatan kinerja pegawai maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor yang dominan tersebut diantaranya adalah kompetensi kepemimpinan, desain kerja, dan kemampuan kerja. Diharapkan kepemimpinan, desain kerja dan kemampuan dapat lebih meningkatkan kualitas kerja pegawai Politeknik Negeri Bandung mengingat peran kinerja begitu berpengaruh terhadap keberlangsungan dari suatu organisasi.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya pada latarbelakang masalah dan identifikasi masalah maka dapat difokuskan dalam merancang rumusan masalah seperti dibawah ini;

1. Bagaimana efektivitas dari kompetensi kepemimpinan pegawai Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?
2. Bagaimana efektivitas desain kerja pegawai Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?
3. Bagaimana tingkat kemampuan kerja pegawai Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?

4. Bagaimana karakteristik kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?
5. Seberapa besar pengaruh secara parsial dari kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung dilihat dari jenis kelamin?
6. Seberapa besar pengaruh secara parsial dari efektivitas desain kerja pegawai terhadap kinerja Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?
7. Seberapa besar pengaruh secara parsial dari tingkat kemampuan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung dilihat dari jenis kelamin?
8. Seberapa besar pengaruh secara simultan dari kompetensi kepemimpinan, desain kerja dan kemampuan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung dilihat dari jenis kelamin?

#### **D. Maksud Dan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirancang, maka dapat dirumuskan maksud dan tujuan penelitian. Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui jawaban dari apa yang telah di rumuskan di rumusan masalah demi memperoleh data dan informasi yang akurat berkaitan dengan kepemimpinan, desain kerja, kemampuan dan kinerja di Politeknik Negeri Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan memberikan gambaran terkait dengan kepemimpinan, desain kerja, kemampuan kerja dan kinerja di Politeknik Negeri Bandung. Berikut pemaparan lebih lanjut terkait dengan tujuan dari penelitian yang peneliti lakukan:

1. Mengetahui efektivitas kompetensi kepemimpinan pegawai Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?
2. Mengetahui efektivitas desain kerja pegawai Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?

3. Mengetahui tingkat kemampuan kerja pegawai Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?
4. Mengetahui karakteristik kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?
5. Menganalisis pengaruh secara parsial dari kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung dilihat dari jenis kelamin?
6. Menganalisis pengaruh secara parsial dari efektivitas desain kerja pegawai terhadap kinerja Politeknik Negeri Bandung di lihat dari jenis kelamin?
7. Menganalisis pengaruh secara parsial dari tingkat kemampuan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung dilihat dari jenis kelamin?
8. Menganalisis pengaruh secara simultan dari kompetensi kepemimpinan, desain kerja dan kemampuan pegawai terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung dilihat dari jenis kelamin?

## **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini terbagi atas dua kategori yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis. Secara lebih rinci dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Dengan diketahuinya jawaban dari setiap rumusan masalah yang telah dirancang maka hubungan kausalitas antar variabel kompetensi kepemimpinan, desain kerja, kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui sehingga memberikan manfaat terhadap keilmuan di bidang manajemen, khususnya konsentrasi manajemen sumber daya manusia, diantaranya adalah;

- a. Memberikan pengalaman baru dan bahan pengembangan di bidang perilaku organisasi bagi lingkungan akademisi dan para praktisi terkait dengan kompetensi kepemimpinan, desain kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai.

- b. Memberikan modal pengetahuan di bidang perilaku organisasi terkait dengan kompetensi kepemimpinan, desain kerja, kemampuan dan kinerja bagi peneliti yang berminat menggeluti karya ilmiah terkait dengan perilaku organisasi.
- c. Memberikan kesempatan bagi calon peneliti lainnya untuk dapat lebih mendalami kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan di bidang perilaku organisasi terhadap variabel yang ada kaitanya dengan kompetensi kepemimpinan, desain kerja, kemampuan kerja dan kinerja pegawai.

## **2. Manfaat Praktis**

Selain manfaat secara teoritis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat secara praktis. Diantaranya adalah

1. Memberikan modal dan pengetahuan yang aplikatif bagi para manajer dalam mengatasi setiap keusangan kinerja di dalam kegiatan organisasi.
2. Menjadikan bahan atau referensi manajer dalam mengambil setiap keputusan di dalam aktivitas organisasi.
3. Memberikan pengaruh yang berarti bagi organisasi, sehingga organisasi terhindar dari keusangan kinerja dan mendapatkan kinerja pegawai yang berkualitas.
4. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai modal para manajer dalam membuat kebijakan terkait dengan karakteristik pekerjaan sehingga relevan antara pekerjaan yang di emban dengan minat, bakat dan kemampuan.

## **F. Struktur Organisasi Tesis**

Sistematika penulisan Tesis yang digunakan dalam penelitian tesis ini diuraikan ke dalam lima bab, yaitu :

Bab I merupakan bab Pendahuluan yang berisi Latar Belakang Penelitian, Rumusan Masalah Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat/Signifikansi Penelitian, dan Struktur Organisasi Tesis.

Bab II menguraikan landasan konseptual yang bersumber dari berbagai teori yang relevan yang berhubungan dengan kepemimpinan, desain kerja, kemampuan dan kinerja. Dalam bab II juga dikemukakan kerangka pemikiran, serta hipotesis penelitian.

Dalam bab III diuraikan tentang pendekatan penelitian, lokasi, populasi dan sampel penelitian, operasional variabel, jenis dan sumber data, instrumen penelitian, teknik dan alat pengumpulan data, proses pengembangan instrument, uji validitas, reliabilitas, normalitas serta linieritas, prosedur dan tahapan penelitian mulai dari persiapan sampai dengan penyusunan laporan akhir.

Bab IV berisi mengenai hasil penelitian tentang gambaran aktual tentang kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung. Disamping berisi deskripsi variabel penelitian maka pada bab IV juga berisi analisis pengaruh variabel kepemimpinan, desain kerja dan kemampuan baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Bandung. Simpulan dan rekomendasi disajikan di bab V yang merupakan bab penutup.