
PENGARUH DESAIN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL POLITEKNIK NEGERI BANDUNG

Arie Hendra Saputro

Universitas Indonesia Membangun

Email : arie.hendra@inaba.ac.id

ABSTRAK

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja Pegawai Negeri Sipil. Salah satu faktor belum optimalnya kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah adanya perubahan beban kerja, jenis pekerjaan dan rotasi pekerjaan yang tidak sesuai dengan talenta Pegawai Negeri Sipil. Setiap Perubahan yang terjadi menimbulkan ketidakcocokan antara minat, bakat dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh desain kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari jenis kelamin Pegawai Negeri Sipil di Politeknik Negeri Bandung.

Metode penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Survey Method* dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala ordinal. Jumlah responden sebanyak 90 untuk jenis kelamin laki-laki dan 51 untuk jenis kelamin perempuan yang diambil dari 276 Pegawai Negeri Sipil di Politeknik Negeri Bandung. Teknik pengolahan data menggunakan regresi ganda.

Berdasarkan hasil pengolahan data tiga model struktur uji hipotesis yang

diajukan, semua model uji hipotesis dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan.

Hipotesis pertama yaitu pengaruh desain kerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari jenis kelamin laki-laki memperoleh besaran pengaruhnya sebesar 62.0% dan besaran pengaruh jenis kelamin perempuan adalah sebesar 48.4%.

Hipotesis kedua yaitu pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari jenis kelamin laki-laki memperoleh nilai besaran pengaruh sebesar 69.8 % dan jenis kelamin perempuan adalah sebesar 74.3%.

Hipotesis ketiga yaitu pengaruh desain kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai besaran pengaruh untuk laki-laki sebesar 77.0% dan jenis kelamin perempuan adalah sebesar 85.0%.

Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan perempuan, rekomendasi yang disarankan adalah dengan melakukan kolaborasi dari desain kerja dan kemampuan kerja di dalam aktivitas organisasi.

Kata kunci: Kinerja Pegawai, Desain Kerja, Kemampuan Kerja

PENDAHULUAN

Belum optimalnya kualitas kinerja Pegawai Negeri Sipil di Politeknik Negeri Bandung, diduga kuat dipengaruhi oleh adanya perubahan beban kerja, jenis pekerjaan dan rotasi pekerjaan yang tidak sesuai dengan talenta Pegawai Negeri Sipil. Dengan adanya perubahan 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, realisasi kerja dan target kerja pegawai negeri sipil Politeknik Negeri Bandung. Dampak negatif ini turut mempengaruhi kinerja setiap pegawai, kinerja organisasi dan ketahanan keuangan organisasi.

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
Rekapitulasi Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Bandung

No	Tahun	Nilai	Hasil Rekapitulasi
1	2016	83.66	84.564
2	2017	82.55	
3	2018	83.99	
4	2019	85.88	
5	2020	86.74	

Sumber: Bagian Kepegawaian Politeknik Negeri Bandung, tahun 2020

Berdasarkan tabel 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 nilai 76-91. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja pegawai negeri sipil di Politeknik Negeri Bandung, berada pada kategori baik dengan rata-rata nilai sebesar 84.76. Kategori tersebut didapat dari kepegawaian Politeknik Negeri Bandung.

Rekapitulasi kehadiran dari setiap pegawai Politeknik Negeri Bandung dapat dipaparkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1
Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Negeri Sipil Politeknik Negeri Bandung

No	Tahun	Nilai Akhir Kehadiran	Nilai Kemangkiran
1	2016	81.57	18.43
2	2017	82.09	17.91
3	2018	83.55	16.45
4	2019	83.54	16.46
5	2020	80.55	19.45

Sumber: Bagian Kepegawaian Politeknik Negeri Bandung, Tahun 2020

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 3
Hasil Penilaian Mahasiswa Terkait Dengan Pelayanan

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

Sumber: Pra Penelitian 2020, di Politeknik Negeri Bandung

Berdasarkan tabel penilaian mahasiswa terkait dengan pelayanan Politeknik, 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 4
Human Development Index

No	Nama Negara	TAHUN							Peringkat	Nilai Akhir HDI	Kriteria
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018			
1	Indonesia	0.678	0.688	0.691	0.696	0.7	0.704	0.707	111	0.695	Medium
2	Singapore	0.905	0.923	0.928	0.929	0.933	0.934	0.935	9	0.927	Very High
3	Malaysia	0.774	0.787	0.792	0.797	0.801	0.802	0.804	61	0.794	High
4	Brunei Darusallam	0.852	0.844	0.845	0.843	0.844	0.843	0.845	43	0.844	Very High
5	Thailand	0.723	0.731	0.739	0.746	0.753	0.762	0.765	77	0.746	High
6	Philippines	0.684	0.692	0.697	0.702	0.704	0.709	0.712	106	0.700	Medium

Sumber: Human Development Indeks, tahun 2020

Berdasarkan tabel 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.

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.

Belum optimalnya kualitas kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan pendekatan teori perilaku organisasi dari Bandura dalam (Fred Luthans, 2006:599). 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 lulusan pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya. Berikut adalah hasil rekapitulasi kesenjangan antara minat, bakat, kesesuaian bidang dan kesesuaian kemampuan:

Tabel 2
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 2020, di Politeknik Negeri Bandung

Berdasarkan Tabel 5 di atas terkait dengan data lulusan pegawai di perguruan tinggi dengan pekerjaan yang di emban, memberikan informasi bahwa terdapat ketidaksesuaian lulusan Pegawai Negeri Sipil 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.

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, 2015:60) menyatakan bahwa "Emosi dan suasana hati sangat berhubungan dan dapat mempengaruhi satu sama lain.

Selain masalah fisik, stres kerja juga menimbulkan masalah pada aspek psikologis. Penelitian terkait dengan stres kerja juga di sampaikan oleh (Peter Y Chen and Paul E. Spector,

1992:177) 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. 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.

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 DESAIN KERJA, DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL POLITEKNIK NEGERI BANDUNG"

KAJAN PUSTAKA

Desain Kerja

Kepuasan dari para pegawai terhadap pekerjaan yang dibebankan mencerminkan adanya desain kerja yang efektif dalam merancang setiap karakteristik kerja. Berdasarkan paparan para ahli terkait dengan ukuran dan karakteristik kerja demi mencapai efektivitas desain kerja. peneliti dapat merekonstruksi dimensi dari desain kerja. Diantaranya adalah (1) *skill variety*, (2) *task edentity*, (3) *Task significance*, (4) *outonomy*, (Zareen. M, 2013:49-50); Humphrey and Morgeson, 2007:1334); (Siruri and SMA. Muathe, 2014:47-48); (Oldham, Greg R. and Hackman., 2016:465).

Skiil variety merupakan salah satu aspek untuk dapat melihat sejauh mana pekerjaan memerlukan berbagai kegiatan yang beragam dalam menjalankan aktivitas organisasi yang turut melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat dari setiap tingkatan individu yang berbeda. *Task identity* merupakan salah satu aspek untuk dapat melihat sejauh mana pekerjaan dapat di kembangkan dan di analisis dari awal pekerjaan sampai akhir pekerjaan.

Task significance merupakan salah satu aspek untuk dapat mengukur seberapa besar kontribusi dari pekerjaan yang dilakukan setiap tingkatan individu terhadap rekan kerja maupun bagi organisasi. *Outonomy* merupakan salah satu aspek untuk dapat melihat sejauh mana

pekerjaan yang dilakukan setiap tingkatan individu dapat menentukan setiap prosedur dan kebijakan dalam pelaksanaan kerja di lingkungan organisasi.

Kemampuan Kerja

Berdasarkan *Heuristic framework of individual work performance* memberikan informasi bahwa kinerja pegawai diukur melalui empat dimensi utama, diantaranya adalah *task performance, contextual performance, adaptive performance, counterproductive work behavior*.

Task performance di definisikan sebagai salah satu perilaku yang langsung maupun tidak langsung yang dapat berkontribusi terhadap organisasi yang sifatnya teknis. *Contextual performance* didefinisikan sebagai salah satu perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis. *Adaptive performance* didefinisikan sebagai sampai sejauh mana pegawai dapat menyesuaikan diri di setiap perubahan sistem kerja dan lingkungan organisasi (griffin, 2007 (dalam Koopmans. L, Bernaards. M. C, Hildebrandt. H. V, Schaufeli. B. W, De Vet. C.W.H and Aan der Beek. J. H, 2011:862).

Metode Penelitian

Metode yang dilakukan peneliti adalah metode survey. Metoda survei yang dilakukan pada penelitian ini adalah untuk mengungkapkan hubungan kausal antara variabel desain kerja (X1), kemampuan kerja (X2), dan kinerja pegawai (Y).

PEMBAHASAN

Pengaruh Desain Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Jenis kelamin menjadi variabel kontrol dalam pengujian hipotesis yang pertama. Diketahui bahwa pengaruh desain kerja dilihat dari jenis kelamin laki-laki terhadap kinerja pegawai sebesar 62.0% dan pengaruh desain kerja dilihat dari jenis kelamin perempuan terhadap kinerja pegawai sebesar 48.4%. berdasarkan hal tersebut dapat memberikan informasi bahwa jenis kelamin laki-laki memiliki pengaruh yang lebih besar di bandingkan dengan jenis kelamin perempuan. Hasil dari besaran pengaruh yang di hasilkan didasari dari adanya pandangan responden yang berbeda. Responden laki-laki menganggap bahwa desain kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai di bandingkan dengan jenis kelamin perempuan.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah: desain kerja (DK) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai (KP) Berdasarkan koefisien korelasi dan standar deviasi, dapat dihitung koefisien regresi, dan koefisien determinasi untuk hipotesis pertama.

Tabel 6
Hasil Perhitungan Hipotesis Pertama

Variabel	LAKI-LAKI				PEREMPUAN			
	Koefisien Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Determinasi (R ²)	E	Koefisien Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Determinasi (R ²)	e
DK- KP	0.674	0.734	0.620	0.380	0.590	0.698	0.484	0.516
Besaran pengaruh	62.0%				48.4%			

Sumber: Data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh atau koefisien determinasi (R²) dari desain kerja (DK) terhadap kinerja pegawai (KP) dilihat dari jenis kelamin laki-laki sebesar 62.0% dan sisanya 38.0 % dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh atau koefisien determinasi (R²) dari Desain kerja (DK) terhadap kinerja pegawai (KP) dilihat dari jenis kelamin perempuan sebesar 48.4% dan sisanya 51.6 % dipengaruhi oleh faktor lain. Untuk mengetahui signifikansi hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian signifikansi koefisien jalur, dengan menggunakan uji-F dan uji-t. Hasil pengujian disajikan pada Tabel di bawah ini

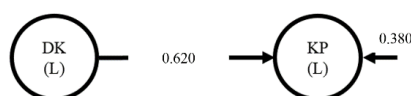
Tabel 7
Hasil Uji Signifikansi Hipotesis Pertama

Variabel	LAKI-LAKI					PEREMPUAN				
	Uji-F	F-tabel	t-hitung	t-tabel	Keterangan	Uji-F	F-tabel	t-hitung	t-tabel	Keterangan
X ₁ terhadap Y	143.83	2,866	11.933	2,028	Signifikan	45.986	2,866	6.781	2,028	Signifikan

Sumber: Data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Hasil uji signifikansi model (uji-F) untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa F-hitung lebih besar dari F-tabel yang berarti bahwa model signifikan. Demikian pula untuk uji-t untuk hipotesis pertama menunjukkan bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel sebesar 2,028094. Hal ini menunjukkan bahwa variabel desain kerja (DK) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (KP) dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Dengan demikian hipotesis kedua dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan dilihat dari jenis kelamin perempuan sebagai variabel kontrol dapat diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi dan koefisien determinasi serta pengujian signifikansinya, dapat digambarkan model diagram jalur hipotesis kedua dilihat dari jenis kelamin laki-laki seperti tampak pada Gambar di bawah ini:



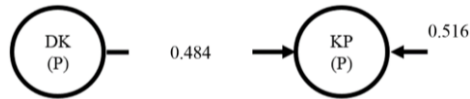
Gambar 1

Hasil Pengujian Model Hipotesis Pertama Dilihat Dari Jenis Kelamin Laki-Laki

Sumber: Gambar dan data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Keterangan: r_{ij} = Koefisien korelasi antar variabel independen

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi, dan koefisien determinasi serta pengujian signifikansinya, dapat digambarkan model diagram jalur hipotesis pertama dilihat dari jenis kelamin perempuan seperti tampak pada Gambar di bawah ini:



Gambar 2

Hasil Pengujian Model Hipotesis Pertama Dilihat Dari Jenis Kelamin Perempuan

Sumber: Gambar dan data diolah berdasarkan data lapangan, 2020
 Keterangan: r_{ij} = Koefisien korelasi antar variabel independen

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa jenis kelamin laki-laki membutuhkan desain kerja secara terstruktur dan tersusun terkait dengan pekerjaannya. Dengan adanya desain kerja, responden laki-laki merasa terbantuan di setiap aktivitas organisasi. Berbeda halnya dengan perempuan, jenis kelamin perempuan dengan kemampuan yang dapat melaksanakan banyak pekerjaan dalam satu waktu membuat desain kerja sedikit tidak diperlukan. Mengingat kemampuan perempuan dalam melaksanakan setiap aktivitas organisasi dalam satu waktu yang bersamaan. Maka tidak heran, bila responden perempuan lebih kecil pengaruhnya di dibandingkan dengan laki-laki.

1. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Jenis kelamin menjadi variabel kontrol dalam pengujian hipotesis yang kedua. Diketahui bahwa pengaruh kemampuan kerja dilihat dari jenis kelamin laki-laki terhadap kinerja pegawai sebesar 69.8% dan pengaruh kemampuan kerja dilihat dari jenis kelamin perempuan terhadap kinerja pegawai sebesar 74.3%. berdasarkan hal tersebut dapat memberikan informasi bahwa jenis kelamin laki-laki memiliki pengaruh yang lebih kecil di dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan. Hasil dari besaran pengaruh yang di dihasilkan didasari dari adanya pandangan responden yang berbeda. Responden perempuan menganggap bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai di dibandingkan dengan jenis kelamin laki-laki.

Tabel 8
Hasil Perhitungan Koefisien Jalur Hipotesis Kedua

Variabel	LAKI-LAKI				PEREMPUAN			
	Koefisien Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Determinasi (R ²)	e	Koefisien Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Determinasi (R ²)	e
DK- KP	0.687	0.835	0.698	0.302	0.680	0.862	0.743	0.257
Besaran pengaruh	69.8%				74.3%			

Sumber: Data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

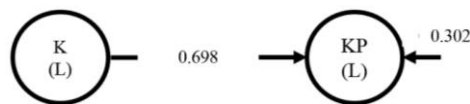
Untuk mengetahui signifikansi hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian signifikansi, dengan menggunakan uji-F dan uji-t. Hasil pengujian disajikan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 9
Hasil Uji Signifikansi Hipotesis Kedua

Variabel	LAKI-LAKI					PEREMPUAN				
	Uji-F	F-tabel	t-hitung	t-tabel	Keterangan	Uji-F	F-tabel	t-hitung	t-tabel	Keterangan
X ₃ terhadap Y	203.23	2,866	14.256	2,028	Signifikan	141.98	2,866	11.916	2,028	Signifikan

Sumber: Data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi, dan koefisien determinasi serta pengujian signifikansinya, dapat digambarkan model diagram jalur hipotesis ketiga dilihat dari jenis kelamin laki-laki seperti tampak pada Gambar di bawah ini.



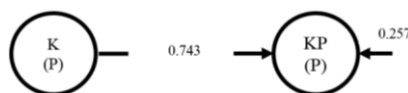
Gambar 3

Hasil Pengujian Model Hipotesis Kedua Dilihat Dari Jenis Kelamin Laki-Laki

Sumber: Gambar dan data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Keterangan: r_{ij} = Koefisien korelasi antar variabel independent

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi, koefisien jalur, dan koefisien determinasi serta pengujian signifikansinya, dapat digambarkan model diagram jalur hipotesis kedua dilihat dari jenis kelamin perempuan seperti tampak pada Gambar di bawah ini:



Gambar 4

Hasil Pengujian Model Hipotesis Kedua Dilihat Dari Jenis Kelamin Perempuan

Sumber: Gambar dan data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Terkait dengan beberapa kemahiran yang dimiliki oleh perempuan dapat disimpulkan bahwa perempuan memiliki kemampuan istimewa di lingkungan organisasi. Namun perlu diingat terdapat kemampuan lainnya yang lemah dibandingkan dengan pria. Perempuan cenderung lebih lemah dalam hal menghitung dan menganalisis permasalahan serta perkembangan kemampuan yang dimiliki perempuan tidak seimbang dengan penurunan kemampuannya. diketahui bahwa perempuan masa penurunan kemampuan lebih cepat dibandingkan dengan laki-laki. Mengingat bahwa penurunan ini diakibatkan dari aktivitas yang terlalu besar, akibat pasca melahirkan dan penurunan fisik yang drastis akibat pertambahannya umur.

2. Pengaruh desain kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Desain kerja merupakan sebagai salah satu cara pemimpin untuk dapat mengatur, mengendalikan dan memahami karakteristik setiap tingkatan individu dalam menjalankan aktivitas organisasi. Dengan memahami setiap karakteristik pegawai diharapkan pegawai dapat menjalankan setiap aktivitas organisasi sesuai minat, bakat dan kemampuan. Dengan kecocokan tersebut membantu setiap tingkatan individu untuk dapat bekerja secara optimal di lingkungan organisasi.

Jenis kelamin menjadi variabel kontrol dalam pengujian hipotesis. Diketahui bahwa pengaruh desain kerja dan kemampuan kerja dilihat dari jenis kelamin laki-laki terhadap kinerja pegawai sebesar 77.0% dan pengaruh jenis kelamin perempuan terhadap kinerja pegawai sebesar 85.0%. berdasarkan hal tersebut dapat memberikan informasi bahwa jenis kelamin laki-laki memiliki pengaruh yang lebih kecil di dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan. Hasil dari besaran pengaruh yang di hasilkan didasari dari adanya pandangan responden yang berbeda. Responden perempuan lebih pandai menilai setiap kompetensi kepemimpinan yang berhubungan dengan emosi dibandingkan dengan laki-laki, kemampuan perempuan jauh mengungguli dari segi tertentu di dalam aktivitas organisasi dibandingkan dengan laki-laki, perempuan bisa menyelesaikan banyak pekerjaan pada waktu yang bersamaan dibandingkan dengan laki-laki dan responden perempuan menganggap bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai di dibandingkan dengan jenis kelamin laki-laki.

Tabel 10
Hasil Perhitungan Koefisien Jalur Hipotesis Ketiga

Variabel	LAKI-LAKI				PEREMPUAN			
	Koefisien Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Determinasi (R ²)	e	Koefisien Jalur	Koefisien Regresi	Koefisien Determinasi (R ²)	e
DK-KP	0.259	0.302	0.770	0.230	0.161	0.190	0.850	0.150
K-KP	0.370	0.450			0.386	0.489		
Besaran pengaruh	77.0%				85.0%			

Sumber: Data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh atau koefisien determinasi (R²) dari desain kerja (DK) dan kemampuan kerja (K) terhadap kinerja pegawai (KP) dilihat dari jenis kelamin laki-laki sebesar 77.0% dan sisanya 23.0 % dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh atau koefisien determinasi (R²) dari kompetensi kepemimpinan (KK), desain kerja (DK) dan kemampuan kerja (K) terhadap kinerja pegawai (KP) dilihat dari jenis kelamin perempuan sebesar 85.0% dan sisanya 15.0 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Untuk mengetahui signifikansi hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian signifikansi koefisien, dengan menggunakan uji-F dan uji-t. Hasil pengujian disajikan pada Tabel dibawah ini.

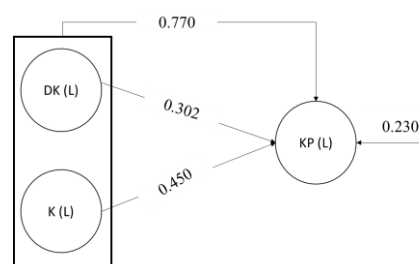
Tabel 11
Hasil Uji Signifikansi Hipotesis Ketiga

Variabel	LAKI-LAKI					PEREMPUAN				
	Uji-F	F-tabel	t-hitung	t-tabel	Keterangan	Uji-F	F-tabel	t-hitung	t-tabel	Keterangan
X ₂₁ terhadap Y	96.18	2,866	3.635	2,028	Signifikan	88.219	2,866	2.570	2,028	Signifikan
X ₂ terhadap Y			4.989					5.694		

Sumber: Data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Hasil uji signifikansi model (uji-F) untuk hipotesis keempat menunjukkan bahwa F-hitung lebih besar dari F-tabel yang berarti bahwa model signifikan. Demikian pula untuk uji-t untuk hipotesis keempat menunjukkan bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel sebesar 2,028094. Hal ini menunjukkan bahwa desain kerja (DK) dan kemampuan kerja (K) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (KP) dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Dengan demikian hipotesis ketiga dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan dilihat dari jenis kelamin perempuan sebagai variabel kontrol dapat diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi, koefisien jalur, dan koefisien determinasi serta pengujian signifikansinya, dapat digambarkan model diagram jalur hipotesis ketiga dilihat dari jenis kelamin laki-laki seperti tampak pada Gambar dibawah ini.



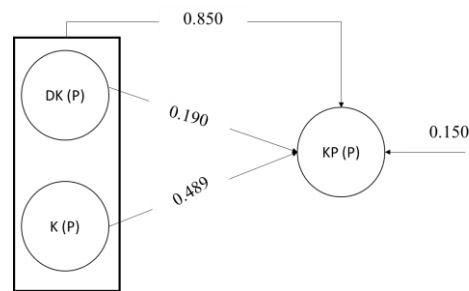
Gambar 5

Hasil Pengujian Model Hipotesis Pertama Dilihat Dari Jenis Kelamin Laki-Laki

Sumber: Gambar dan data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Keterangan: r_{ij} = Koefisien korelasi antar variabel independen

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi dan koefisien determinasi serta pengujian signifikansinya, dapat digambarkan model diagram jalur hipotesis keempat dilihat dari jenis kelamin perempuan seperti tampak pada Gambar di bawah ini.



Gambar 6

Hasil Pengujian Model Hipotesis Kedua Dilihat Dari Jenis Kelamin Perempuan

Sumber: Gambar dan data diolah berdasarkan data lapangan, 2020

Dengan adanya informasi tersebut memberikan arti bahwa perempuan memiliki kontribusi dalam hal peningkatan kinerja pegawai mengingat kemampuan dan kapasitas dari jenis kelamin perempuan begitu istimewa yang dapat membantu organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Namun perlu diingat kembali bahwa kontribusi yang dimiliki oleh jenis kelamin perempuan tidaklah panjang. Terdapat masa kritis dimana terdapat penurunan kinerja di dalam aktivitas organisasi, mengingat bahwa perempuan mengalami penurunan fisik dan kesehatan yang drastis dibandingkan dengan laki-laki saat bertambahnya umur, berkurangnya kualitas kerja setelah melahirkan dan adanya penumpukan kerja yang berat membuat perempuan lebih mudah lelah dibandingkan pria. Dengan demikian diperlukan strategi untuk dapat mensiasati antara kelemahan dan kelebihan dari jenis kelamin laki-laki dan perempuan agar organisasi dapat diuntungkan di setiap aktivitas organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan skor rata-rata setiap variabel, perhitungan hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap variabel bebas atau eksogen memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat atau endogen yang terdiri desain kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Setiap variabel bebas atau eksogen memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat atau endogen yaitu desain kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Rekomendasi

Secara umum, dilihat berdasarkan keseluruhan variabel yang di teliti, terdiri dari kompetensi kepemimpinan, desain kerja kemampuan kerja dan kinerja pegawai berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan peneliti, diketahui bahwa desain kerja memiliki pengaruh terkecil di bandingkan pengaruh yang lainnya, berdasarkan hal tersebut maka dapat dirancang beberapa rekomendasi untuk dapat meningkatkan desain kerja di dalam aktivitas organisasi. Diantaranya adalah (1) penerapan desain kerja harus didasarkan atas asas kebutuhan yang disesuaikan dengan karakteristik setiap pegawai. (2) mengklarifikasi setiap minat, bakat dan kemampuan di setiap tingkatan individu. (3) mengidentifikasi kebutuhan setiap tingkatan individu sesuai dengan kebutuhan organisasi (4) menerapkan desain kerja dibutuhkan kompetensi kepemimpinan yang unggul di bidangnya.

Secara khusus, dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan jenis kelamin perempuan terhadap variabel yang diteliti. diantaranya adalah kompetensi kepemimpinan, desain kerja dan kemampuan kerja dan kinerja pegawai.

Desain kerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan perempuan pengaruhnya lebih besar laki-laki di bandingkan dengan perempuan. Hal ini didasari karena perempuan memiliki kemampuan lebih di bandingkan laki laki dalam hal melakukan pekerjaan secara bersamaan dalam waktu yang sama. Dengan demikian adaptasi kerja perlu ditingkatkan kembali terhadap jenis kelamin laki-laki sehingga pekerjaan baru yang datang secara bersamaan dapat dilaksanakan dengan baik. Adaptasi kerja dapat dilaksanakan melalui pelatihan kerja, seminar terkait menghadapi situasi dan kondisi sulit serta bimbingan kerja secara intensif yang dilakukan oleh pimpinan di lingkungan organisasi

Kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan jenis kelamin perempuan pengaruhnya lebih besar perempuan di bandingkan dengan laki-laki. Hal ini didasari dari kemampuan kerja perempuan lebih memadai untuk aktivitas organisasi di bandingkan dengan laki-laki. Dengan demikian diperlukan perhatian khusus terhadap laki-laki untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja laki-laki dengan melakukan beberapa pendekatan, diantaranya adalah pendekatan secara emosional, agar dapat selalu termotivasi dalam melakukan aktivitas organisasi. Pemberian intensif dan pemberian pelatihan agar mampu dan memiliki kapasitas yang lebih tinggi dalam menjalankan aktivitas organisasi sehingga berdampak terhadap kinerja dari setiap tingkatan individu.

desain kerja terhadap kinerja pegawai dilihat dari jenis kelamin laki-laki dan perempuan pengaruhnya lebih tinggi perempuan dibandingkan laki-laki. Hal ini didasari dari berbagai

kelebihan yang dimiliki oleh perempuan dibandingkan dengan laki-laki. Sehingga peningkatan terhadap laki-laki perlu ditingkatkan demi memiliki kemampuan emosional yang lebih dan kemampuan kerja yang memadai. Namun beberapa yang perlu diingat adalah kemampuan kerja perempuan tidak diimbangi dengan lamanya kemampuan tersebut. Terdapat masa, dimana perempuan akan mengalami siklus penurunan kinerja diakibatkan karena fisik, pasca melahirkan dan berbagai beban kerja berat yang menumpuk sehingga kekuatan kerja menurun seiring bertambahnya umur. Dengan demikian diperlukan (1) regenerasi tenaga kerja di bagian perempuan (2) dikarenakan akan terjadi regenerasi tenaga kerja, maka perempuan sebaiknya banyak ditempatkan di bagian operasional. (3) untuk memenuhi kebutuhan organisasi, maka tenaga kerja lebih banyak diutamakan pada bagian perempuan, mengingat tuntutan yang diberikan perempuan tidak lebih banyak dibandingkan dengan laki-laki. (4) Diberikan pelatihan dengan jangka panjang pada pihak laki-laki yang memiliki kapasitas besar dan memiliki nilai unggul di bidangnya sehingga organisasi akan mendapatkan keuntungan dari keunggulan dan kelemahan yang dimiliki laki-laki dan perempuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chen and Spector. 1992. Relationship of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use; an exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Human Development Index Report. 2015. Work for Human Development, Briefing Note for Countries on the 2015. *Human Development Report*,
- Humphrey and Morgeson. 2007. Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*. 92 (5), 1332–1356
- Koopmans. L, Bernaards. M. C, Hildebrandt. H. V, Schaufeli. B. W, De Vet. C.W.H and Aan der Beek. J. H. 2011. Conceptual Frameworks of Individual Work Performance a Systematic Review. *JOEM*. 53 (8). 856-866.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior 10th Edition*. The McGraw-hill Companies, Inc
- Oldham, Greg R. and Hackman. 2010. Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior* 31(2-3), 463–479
- Robbins. P.S and Judge. A.T. 2015. *Organizational Behavior, 16th ed*. New Jersey, Pearson Education, Inc
- Siruri and SMA, Muathe. 2014. A Critical Review of Literature on Job Designs in Sociotechnical Systems. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*. 3 (6), 44-49
- Zareen M, Razzaq and Mujtaba. 2013. Job Design and Employee Performance: The Moderating Role of Employee Psychological Perception. *European Journal of Business and Management*. 5(5), 46-55