

PENGARUH KOMPETENSI MANAJERIAL TERHADAP HASIL PELATIHAN PESERTA DIKLATPIM III DAN IV TAHUN 2019 DI PUSDIKLAT PEGAWAI KEMENDIKBUD

Nispiansyah

Pusdiklat Pegawai Kemendikbud

nispiansyah@yahoo.com

Abstract

This study aims to determine the effect of managerial competencies held by participants of PIM Training III and IV, on the results of Level III and IV Leadership Education and Training. The targets of this study were the participants of Training for PIM III and IV for Class 1 of 2019 as many as 22 participants for Training for PIM III, and 20 participants for Training for PIM IV in the Education and Training Center of Ministry of Education and Culture. The instrument used was in the form of a questionnaire compiled by referring to the Regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform of the Republic of Indonesia Number 38 of 2017 Concerning the Competency Standards of the Position of the State Civil Apparatus. The results showed managerial competence had a positive influence on the results of the Training and Education Training III ($0.025 < 0.05$) and the results of the Training Training and Education Training IV ($0.035 < 0.05$). The relationship between managerial competency variables and training outcome variables in Diklatpim III correlates significantly (p value = 0.05), whereas in Diklatpim IV the relationship between the two variables correlates insignificantly (p value = 0.07). Thus the increase in managerial competence is directly proportional to the improvement in the results of Diklatpim III training. But managerial competency improvement is not directly proportional to the results of Diklatpim IV training. The results of Diklatpim III training are influenced by managerial competence by 17.80% while the results of the Diklatpim IV training are influenced by managerial competence by 17.10%. Means that the results of the training of Diklatpim III and IV of Class 1 of 2019 are influenced by other variables outside this study amounting to 82.20% to 82.90%.

Keywords: *Managerial competence, training results of Diklatpim III and IV, correlation.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi manajerial yang dimiliki oleh peserta Diklat PIM III dan IV, terhadap hasil Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV. Sasaran penelitian ini adalah peserta Diklat PIM III dan IV Angkatan 1 Tahun 2019 sebanyak 22 orang peserta Diklat PIM III, dan 20 orang peserta Diklat PIM IV di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud. Instrumen yang digunakan berbentuk Angket yang disusun dengan berpedoman kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi manajerial memberi pengaruh positif terhadap hasil pelatihan Diklatpim III ($0,025 < 0,05$) dan hasil pelatihan Diklatpim IV ($0,035 < 0,05$). Hubungan antara variabel kompetensi manajerial dan variabel hasil pelatihan pada Diklatpim III berkorelasi secara signifikan (p value = 0,05), sedangkan pada Diklatpim IV hubungan kedua variabel berkorelasi tidak signifikan (p value = 0,07). Dengan demikian peningkatan kompetensi manajerial berbanding lurus dengan peningkatan hasil pelatihan Diklatpim III. Tetapi peningkatan kompetensi manajerial tidak berbanding lurus dengan hasil pelatihan pada Diklatpim IV. Hasil pelatihan Diklatpim III dipengaruhi oleh kompetensi manajerial sebesar 17,80% sedangkan hasil pelatihan Diklatpim IV dipengaruhi oleh kompetensi manajerial sebesar 17,10%. Berarti hasil pelatihan Diklatpim III dan IV Angkatan 1 Tahun 2019 dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini sebesar 82,20% s.d 82,90%.

Kata kunci : Kompetensi manajerial, hasil pelatihan Diklatpim III dan IV, korelasi.

Pendahuluan

Penyelenggaraan Diklatpim III dan IV berdasarkan Perkal No. 19 dan 20 Tahun 2015 bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon III dan IV yang akan berperan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di Instansi masing-masing. Kompetensi yang dibangun pada diklatpim tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi Diklatpim III :

- a. Menjadi teladan bagi bawahan dan pemangku kepentingan dalam integritas, nasionalisme, standar etika publik, nilai-nilai, norma, moralitas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan perundang-undangan
- b. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah pencapaian tujuan pembangunan nasional dan visi instansi.
- c. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna penetapan arah kebijakan yang lebih efektif dan efisien
- d. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya manusia organisasinya dalam pencapaian arah kebijakan.

2. Kompetensi Diklatpim IV:

- a. Membangun karakter dan sikap perilaku integritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kemampuan untuk menjunjung tinggi etika publik, taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya
- b. Membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan instansi.
- c. Melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan instansi.
- d. Melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan pelaksanaan kegiatan yang lebih efektif dan efisien.
- e. Mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi kegiatan unit instansinya.

Mencermati tujuan dan kompetensi yang dibangun pada Diklatpim III dan IV di atas dapat digambarkan bagaimana profil kepemimpinan yang dihasilkan dari proses penyelenggaraan selama kegiatan Diklatpim III dan IV berlangsung. Realita pelaksanaan yang dijadwalkan dengan agenda-agenda *Self Mastery*, *Diagnostic Reading*, Tim efektif, Inovasi dan berujung pada realisasi Proyek Perubahan lebih banyak berfokus kepada hasil atau output yang berbentuk fisik atau produk. Meskipun melalui dua kali seminar yaitu seminar rancangan proyek perubahan dan seminar hasil laboratorium kepemimpinan, penghayatan dan penerapan aspek *Adaptive Leadership* serta *nilai-nilai Self Mastery* belum seutuhnya terukur. Dari beberapa kali penyelenggaraan Diklatpim III dan IV (Tahun 2016 s.d 2018) di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud secara kuantitatif hanya sedikit peserta yang memperoleh nilai kelulusan sangat memuaskan (di atas nilai 90,01). Kategori ini seharusnya menunjukkan bahwa pada pencapaian sangat memuaskan peserta mampu membuat inovasi yang sangat bermanfaat bagi organisasinya, mampu memobilisasi sumber

daya manusia secara internal dan eksternal, mampu berkolaborasi dan berkomunikasi dengan baik. Data hasil penilaian Diklatpim III dan IV yang diselenggarakan di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud selama 3 tahun terakhir menunjukkan dari 423 orang peserta, tercatat sebanyak 58 peserta (13,71%) yang memperoleh nilai hasil pelatihan dalam kategori Sangat Memuaskan.

Indikasi ini menjelaskan bahwa 13,71 % peserta dapat dengan sangat baik menerapkan strategi kolaborasi, komunikasi, memimpin kerja sama, mengarahkan ide, mengambil keputusan, memecahkan persoalan, mengatur birokrasi, melakukan monitoring, mengkoordinir kegiatan teknis, berdiskusi dan melaporkan sehingga mampu mewujudkan inovasi Proyek Perubahan yang sangat dibutuhkan oleh organisasi dan pemangku kepentingan (*stakeholder*). Tetapi pada data ini terdapat dua angkatan Diklatpim IV yaitu pada angkatan 2 tahun 2017 dan pada angkatan 1 tahun 2018 tidak ada peserta memperoleh hasil penilaian Sangat Memuaskan.

Melahirkan pemimpin perubahan dari Diklatpim adalah sesuatu hal yang tidak mudah. Disamping menyerap substansi pada masing-masing agenda pembelajaran dan mewujudkan proyek perubahan secara kolaboratif, peserta juga harus memiliki modal dasar potensi dan kompetensi yang kuat sebagai Pegawai Negeri Sipil. Kemampuan yang dimaksud di atas tidak mungkin dikembangkan dalam proses penyelenggaraan Diklatpim saja. Kemampuan tersebut seharusnya sudah dimiliki oleh para peserta yang menduduki Jabatan eselon III (Administrator) dan Jabatan eselon IV (Pengawas) sebagaimana ditetapkan dalam PP No.11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS Pasal 54 ayat 1 dan ayat 3 butir f yang menyatakan persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan Administrator atau Pengawas memiliki kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya.

Kompetensi yang dibangun dalam rangka mencapai tujuan Diklatpim seperti yang diuraikan di atas menunjukkan profil kompetensi kepemimpinan visioner pada Diklatpim III dan kepemimpinan operasional pada Diklatpim IV mengarah kepada penguatan kompetensi manajerial.

Materi pelatihan dalam proses penyelenggaraan Diklatpim III dan IV dengan agenda merancang dan mengimplementasikan proyek perubahan yang melibatkan *coach* dan *mentor*, memberi ruang yang lebih luas untuk mengembangkan penguasaan kompetensi manajerial. Oleh sebab itu patut untuk diketahui apakah kompetensi manajerial yang sudah dimiliki oleh pemangku jabatan tersebut dapat memberi pengaruh kepada hasil pelatihan yang diikuti.

Dari latar belakang permasalahan di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut;

- 1) Bagaimana pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap hasil Diklatpim III?
- 2) Bagaimana pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap hasil Diklatpim IV?

Tujuan penelitian yang ingin dicapai berdasarkan rumusan masalah adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan memaparkan :

- 1) Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap hasil Diklatpim III.
- 2) Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap hasil Diklatpim IV.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi yang bermanfaat untuk :

- 1) Meningkatkan perhatian akan pentingnya kompetensi manajerial diterapkan dalam tahapan kegiatan (*milestone*) proyek perubahan.
- 2) Membuat peta potensi peserta Diklatpim III dan IV berdasarkan identifikasi kompetensi manajerial yang dimiliki dalam rangka pemberdayaan *coaching* dan *mentoring*.
- 3) Memberi masukan untuk kebutuhan analisis Hasil Diklatpim III dan IV.

Kajian Literatur

Kompetensi dalam jabatan ASN merupakan faktor yang sangat menentukan tercapainya kualitas hasil pekerjaan dalam pelaksanaan tugas. Penguasaan terhadap kompetensi yang dibutuhkan terdiri dari penguasaan kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural dan kompetensi teknis. Ketiga kompetensi ini selalu mewarnai setiap proses dan hasil yang dapat dicapai terutama dalam memenuhi target kinerja. Termasuk hasil keikutsertaan individu PNS pada waktu mengikuti Diklat.

Hal ini sejalan dengan diberlakukannya sistem merit dimana penilaian dan penghargaan terhadap prestasi kerja didasarkan kepada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Dalam penelitian ini, fokus perhatian diarahkan kepada penguasaan kompetensi manajerial oleh karena muatan Diklatpim III dan IV lebih banyak membangun potensi kompetensi manajerial.

Untuk memahami variable-variabel yang terkait dengan penelitian ini, diuraikan penjelasan sebagai berikut :

1. Kompetensi Manajerial.

Kompetensi Manajerial adalah *soft competency* yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Kompetensi Manajerial menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan merupakan pengetahuan, ketrampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Kompetensi ini dibutuhkan oleh setiap aparatur dalam menjalankan tugas-tugas manajerialnya secara efektif.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, menetapkan 8 Kompetensi Manajerial dengan definisi masing-masing kompetensi sebagai berikut :

a. Integritas

Defenisi : Konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

b. Kerjasama

Defenisi : Kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan strategis organisasi.

c. Komunikasi

Defenisi : Kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

d. Orientasi pada hasil

Defenisi : Kemampuan mempertahankan komitmen pribadi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, dapat diandalkan, bertanggung jawab, mampu secara sistematis mengidentifikasi risiko dan peluang dengan memperhatikan keterhubungan antara perencanaan dan hasil, untuk keberhasilan organisasi.

e. Pelayanan publik

Defenisi : Kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/kelompok/golongan/partai politik.

f. Pengembangan diri dan orang lain

Defenisi : Kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyempurnakan keterampilan diri; menginspirasi orang lain untuk mengembangkan dan menyempurnakan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan pengembangan karir jangka panjang, mendorong kemauan belajar sepanjang hidup, memberikan saran/bantuan, umpan balik, bimbingan untuk membantu orang lain untuk mengembangkan potensi dirinya.

g. Mengelola perubahan

Defenisi : Kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.

h. Pengambilan keputusan

Defenisi : Kemampuan membuat keputusan yang baik secara tepat waktu dan dengan keyakinan diri setelah mempertimbangkan prinsip kehati-hatian, dirumuskan secara sistematis dan seksama berdasarkan berbagai informasi, alternatif pemecahan masalah dan konsekuensinya, serta bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

Kompetensi manajerial ini menjadi salah satu persyaratan untuk pengangkatan Jabatan eselon III (Administrator) dan eselon IV (Pengawas) berdasarkan PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Dengan alasan itu maka peserta Diklat PIM III dan peserta

Diklat PIM IV seharusnya sudah menguasai kompetensi manajerial untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kompetensi manajerial tidak begitu saja muncul. Kemampuan ini lahir dari suatu proses yang panjang yang terjadi secara perlahan-lahan melalui proses pengamatan dan belajar. Bukti dari kemampuan manajerial adalah sejauh mana kelompok kerja yang dipimpinya mampu berkinerja secara optimal (mdr-manajemen.blogspot.com/2013/11).

Pada laman yang sama juga diterangkan beberapa hal yang menjadi penyebab seorang manajer tidak menghasilkan kinerja yang diharapkan dalam memimpin kelompoknya, antara lain :

- a. Kurang memahami kinerja yang diharapkan dari jabatannya sebagai seorang pimpinan kelompok kerja.
- b. Kurang memahami peran manajerial yang disandanginya.
- c. Tidak mempunyai ketrampilan manajerial yang diperlukan untuk menghasilkan kinerja manajerial yang ditargetkan.
- d. Lemah dalam hal memotivasi atau menggerakkan orang-orang yang dipimpinya.

Proyek perubahan yang menjadi target output Diklatpim III dan IV merupakan hasil dari penerapan kompetensi manajerial. Dalam penerapan tersebut diperlihatkan bagaimana peserta Diklat menggerakkan tim efektif yang dibentuknya, bagaimana strategi untuk mendapatkan dukungan dari stakeholder, bagaimana mengumpulkan bukti-bukti dan dokumen untuk memastikan semua kegiatan telah dilaksanakan, bagaimana memonitor dan mengevaluasi proses kegiatan, bagaimana berkoordinasi dengan *coach* dan *mentor*, dan seterusnya sehingga hasil dari proyek perubahan tersebut dapat terwujud.

Proses pelaksanaan tahapan kegiatan merupakan praktik nyata dari materi-materi yang dilatihkan di dalam program pelatihan Diklatpim III dan IV. Dengan demikian setiap kegiatan dapat mensinergikan kemampuan manajerial yang sudah dimiliki sebelumnya untuk menghasilkan output masing-masing tahapan. Dengan demikian kompetensi manajerial dapat meningkat sejalan dengan meningkatnya hasil pelatihan Diklatpim yang diikuti. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Dina Amaluis (STKIP-PGRI Sumbar;2014) yang memperlihatkan program pelatihan berkorelasi signifikan terhadap peningkatan kompetensi.

2. Hasil Pelatihan Diklat PIM III dan IV.

Diklatpim III dan Diklatpim IV adalah program pelatihan yang bertujuan :

- a. Diklatpim III : Memberikan bekal kepada peserta untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengedepankan akuntabilitas, mitigasi risiko, dan mampu mengelola perubahan dalam keragaman budaya.
- b. Diklatpim IV : Memberikan bekal kepada peserta untuk memiliki kemampuan dalam meningkatkan pelayanan publik dengan mengedepankan kecerdasan emosi, komunikasi efektif serta pemberdayaan tim dalam mewujudkan pelayanan prima.

Hasil pelatihan ini diwujudkan dalam bentuk Aksi Perubahan yang dirancang dan diimplementasikan di Lembaga atau di Organisasi masing-masing peserta. Rancangan aksi perubahan diuji melalui Seminar Rancangan Aksi Perubahan untuk melihat kualitas jenis

perubahan, cakupan manfaat perubahan, kejelasan tahapan perubahan dan peta stakeholder yang dilibatkan. Proses implementasi aksi perubahan untuk mencapai hasil pelatihan yaitu Pemimpin Manajemen Kinerja (Program Diklat PIM III) atau Pemimpin yang Melayani (Program Diklat PIM IV) diuji melalui Seminar Aksi Perubahan untuk melihat berapa banyak jumlah kegiatan yang memobilisir dukungan, bukti-bukti yang menyatakan adanya dukungan dan sejauh mana aksi perubahan mampu dicapai.

Proses implementasi aksi perubahan dilaksanakan oleh peserta Program Diklat PIM III dan IV di institusinya masing-masing. Selama melaksanakan aksi perubahan tersebut pemimpin aksinya masih berstatus peserta pelatihan tetapi pada saat yang sama peserta juga tetap menjalankan tugas dan fungsinya sebagaimana jabatan yang diembannya. Dengan demikian kewenangan dan tanggung jawab sebagai pemegang jabatan tetap dapat dijalankan. Dalam hal ini kompetensi manajerial merupakan kunci yang menentukan bagaimana hasil dan kualitas dari aksi perubahan yang direalisasikan.

Kualifikasi kelulusan peserta berdasarkan Perkalan no. 19 dan 20 Tahun 2015 tentang pedoman penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III dan IV dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini

Tabel 1.

Kualifikasi Kelulusan Peserta Diklat PIM III dan IV

Kualifikasi	Skor
Sangat memuaskan	90,1 – 100
Memuaskan	80,1 – 90
Cukup memuaskan	70,1 – 80
Kurang memuaskan	60,1 - 70
Tidak memuaskan	≤ 60

Sumber : Perkalan No. 19 dan 20 Tahun 2015

Peserta yang memperoleh kualifikasi tidak memuaskan dinyatakan tidak lulus.

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pendekatan yang digunakan untuk menguji teori-teori dan hipotesis adalah mencari pengaruh dan hubungan antar variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Dari instrumen tersebut diperoleh data berupa angka-angka skor yang akan dianalisis menggunakan prosedur statistik. Hasil analisis dituangkan dalam Teknik analisis data dan pembahasan hasil penelitian.

Pengolahan data menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics versi 24, untuk mengetahui adanya pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Hasil Pelatihan Diklat PIM III/IV Tahun 2019 di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.

Lokasi penelitian ini dilakukan di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud Jalan Raya Ciputat – Parung Km. 19, Bojongsari – Depok.

Populasi dalam penelitian ini adalah Peserta Diklat PIM III dan IV Angkatan 1 Tahun 2019 di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud dengan rincian 22 orang peserta Diklat PIM III dan 20 orang peserta Diklat PIM IV.

Variabel yang diuji dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kompetensi Manajerial (X). Secara operasional kompetensi manajerial dalam rancangan penelitian ini adalah pengumpulan data/skor dari instrumen angket yang diisi oleh Peserta Program Diklat PIM III dan IV. Angket yang diberikan terdiri dari beberapa pernyataan yang menggambarkan kapasitas/potensi kemampuan integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, dan pengambilan keputusan. Peserta sebagai responden diminta untuk memilih pernyataan dari indikator kompetensi yang paling sesuai dengan kapasitas dirinya pada masing-masing sub kompetensi manajerial di atas. Setiap sub kompetensi manajerial terdiri dari 3 (tiga) Indikator kompetensi yang mempunyai bobot yang berbeda dari 1, 2, dan 3. Pilihan jawaban untuk masing-masing indikator kompetensi disediakan 4 (empat) opsi yaitu 1 = Tidak pernah, 2 = Jarang, 3 = Sering, dan 4 = Selalu.

Hasil pengisian angket untuk kompetensi manajerial masing-masing peserta dilihat dari skor rata-rata yang diperoleh dengan rumusan seperti di bawah ini.

$$RKM = \frac{In+Ke+Ko+Or+PP+PDO+MP+PK}{\sum \text{Skor maksimal}} \times 100$$

Keterangan :

RKM = Rata-rata skor Kompetensi Manajerial.

In = Skor Integritas = (n. b1+ n. b2 + n.b3).

Ke = Skor Kerjasama = (n. b1+ n. b2 + n.b3).

Ko = Skor Komunikasi = (n. b1+ n. b2 + n.b3).

Or = Skor Orientasi pada hasil

= (n. b1+ n. b2 + n.b3).

PP = Skor Pelayanan Publik

= (n. b1+ n. b2 + n.b3).

PDO = Skor Pengembangan Diri dan Orang Lain = (n. b1+ n. b2 + n.b3).

MP = Skor Mengelola Perubahan

=(n. b1+ n. b2 + n.b3).

PK = Skor Pengambilan Keputusan

= (n. b1+ n. b2 + n.b3).

n = Pilihan pada pernyataan indikator kompetensi.

(Opsii pilihan antara 1 s.d 4).

b1 = Bobot pada opsi 1 = 1.

b2 = Bobot pada opsi 2 = 2.

b3 = Bobot pada opsi 3 = 3.

\sum Skor maksimal = 192 .

Kategori rata-rata skor kompetensi manajerial dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Skor Kompetensi Manajerial 90 – 100 = Sangat Baik.

Skor Kompetensi Manajerial 80 – 89,9 = Baik.

Skor Kompetensi Manajerial 70 – 79,9 = Cukup.

Skor Kompetensi Manajerial 60 – 69,9 = Kurang.

Skor Kompetensi Manajerial < 60 = Sangat kurang

Contoh :

Setelah peserta mengisi angket, dilakukan penghitungan skor untuk mengukur kompetensi manajerial. Skor kompetensi manajerial masing-masing responden dihitung dengan format seperti diperlihatkan dalam tabel 2 di bawah ini

Tabel 2.
Contoh hasil perhitungan skor Angket

No	Sub Kompetensi	Pilihan indikator Kompetensi (n) per bobot			Skor (n x bobot)
		1	2	3	
1	Integritas	4	2	3	4.1+2.2+3.3 = 17
2	Kerjasama	4	4	4	4.1+4.2+4.3 = 24
3	Komunikasi	3	3	4	3.1+3.2+4.3 = 21
4	Orientasi pada hasil	2	4	3	2.1+4.2+3.3 = 19
5	Pelayanan publik	4	3	3	4.1+3.2+3.3 = 19
6	Pengembangan diri dan orang lain	4	4	4	4.1+4.2+4.3 = 24
7	Mengelola perubahan	4	2	4	4.1+2.2+4.3 = 20
8	Pengambilan keputusan	4	3	4	4.1+3.2+4.3 = 22
•	Jumlah Skor				166
•	Rata-rata skor kompetensi manajerial (RKM)				166/192 X 100 = 86,45
•	Kategori				Baik

b. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah Nilai kelulusan peserta Diklat PIM III/IV Angkatan 1 Tahun 2019 di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud. Hasil pelatihan Diklatpim III dan IV diperoleh dari evaluasi peserta berdasarkan Perkal No. 19 dan 20 Tahun 2015 yaitu penilaian terhadap kelulusan peserta yang difokuskan pada proyek perubahan. Komponen penilaian proyek perubahan terdiri atas perencanaan inovasi 40% dan manajemen perubahan 60%.

Secara operasional penilaian hasil pelatihan Diklatpim III dan IV mengikuti formulir lampiran Perkal No. 19 dan 20 Tahun 2015 dengan format rekapitulasi yang ditunjukkan pada tabel 3 sebagai berikut:

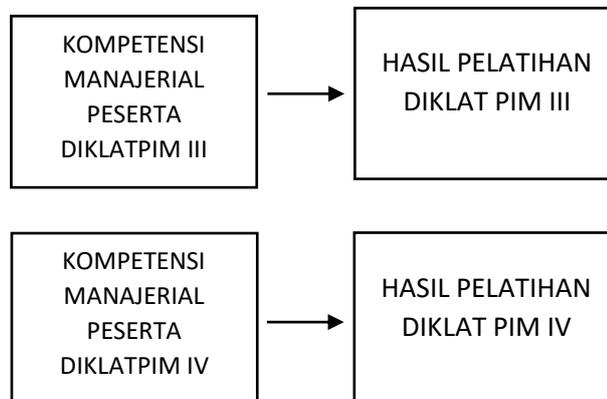
Tabel 3.

Format rekapitulasi Hasil Pelatihan Diklatpim III dan IV

No	Na ma Peserta	Perencanaan Inovasi (40%)	Manajemen Perubahan (60%)	Nilai Akhir	Kualifikasi Kelulusan	Peringkat
1	2	3	4	5	6	7
1						
2						
3						

Sumber: Perkalan No. 19 dan 20 Tahun 2015

Berdasarkan pengumpulan data diatas dapat dianalisis untuk mengetahui apakah variabel terikat Hasil Pelatihan Diklat PIM III dan IV (Y) dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu kompetensi manajerial (X). Dengan demikian kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Dengan demikian hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

- Terdapat pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Hasil Pelatihan Diklat PIM III Tahun 2019 di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.
- Terdapat pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Hasil Pelatihan Diklat PIM IV Tahun 2019 di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis regresi sederhana untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y. Asosiasi antara variabel X dan Y dinyatakan dengan persamaan ;

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

Keterangan :

Y = Nilai kelulusan Peserta Pelatihan Diklatpim III/IV

α = Konstanta

β = Koefisien regresi

X = Skor rata-rata kompetensi manajerial

e = Populasi

Hasil Dan Pembahasan

Analisis data diperoleh dari hasil pengolahan data melalui aplikasi IBM SPSS Statistik versi 24 yang menunjukkan

1. Analisis data PIM III

a. Persamaan regresi linear

Hasil pengolahan data diperlihatkan oleh tabel 4 sebagai berikut

Tabel 4
Hasil Analisis Persamaan Regresi Linear

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	62.613	10.734		5.833	.000
	X	.253	.121	.422	2.082	.050

a. Dependent Variable: Y

Sumber IBM SPSS Statistik Versi 24

Dari output SPSS di atas, konstanta dan koefisien persamaan regresi linear diperoleh dari kolom B yaitu persamaan regresi $\hat{Y} = 62,613 + 0,253 X$. Dari hasil analisis diperoleh $t_{hit} = 2,082$ dan $p\text{-value} = 0,050/2 = 0,025 < 0,05$ atau H_0 ditolak. Dengan demikian berarti “Kompetensi Manajerial berpengaruh positif terhadap Hasil Pelatihan Diklat PIM III”.

b. Uji signifikansi persamaan regresi

Hasil pengolahan data diperlihatkan oleh tabel 5 sebagai berikut

Tabel 5
Hasil Uji Signifikansi Persamaan Regresi

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.197	1	31.197	4.335	.050 ^b
	Residual	143.941	20	7.197		
	Total	175.138	21			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X						

Sumber IBM SPSS Statistik Versi 24

Hipotesis statistik:

H₀ : $\beta = 0$ (regresi tak berarti)

H₁ : $\beta \neq 0$ (regresi berarti)

Uji signifikansi persamaan garis regresi diperoleh dari $F_{hit} = 4,335$, dan p-value = 0,050 atau H₀ ditolak. Dengan demikian regresi Y atas X adalah signifikan atau Kompetensi Manajerial berpengaruh signifikan terhadap Hasil Pelatihan Diklat PIM III.

c. Uji signifikansi koefisien korelasi X dan Y

Hasil pengolahan data diperlihatkan oleh tabel 6 sebagai berikut

Tabel 6
Hasil Uji Signifikansi Koefisien Korelasi X dan Y

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.422 ^a	.178	.137	2.68273	.178	4.335	1	20	.050
a. Predictors: (Constant), X									

Sumber IBM SPSS Statistik Versi 24

Hipotesis statistik:

H₀ : $\rho = 0$

H₁ : $\rho \neq 0$

Uji signifikansi koefisien korelasi diperoleh dari tabel *Model Summary* yaitu $R (r_{xy}) = 0,422$ dan $F_{hit} (F_{change}) = 4,335$, dengan $p\text{-value} = 0,050$ berarti H_0 ditolak. Dengan demikian koefisien korelasi X dan Y adalah signifikan. Sedangkan koefisien determinasi R Square = 0,178 berarti 17,8% variasi variabel Hasil Pelatihan Diklat PIM III dipengaruhi oleh variabel Kompetensi Manajerial.

d. Penguasaan kompetensi manajerial

Hasil pengisian angket menunjukkan rata-rata penguasaan sub kompetensi manajerial tertinggi adalah **Integritas** dengan skor 92,99

2. Analisis data PIM IV

a. Persamaan regresi linear

Hasil pengolahan data diperlihatkan oleh tabel 7 sebagai berikut

Tabel 7
Hasil Analisis Persamaan Regresi Linear

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75,549	5,913		12,776	,000
	X	,140	,073	,414	1,930	,070

a. Dependent Variable: Y

Sumber IBM SPSS Statistik Versi 24

Dari output SPSS di atas, konstanta dan koefisien persamaan regresi linear diperoleh dari kolom B yaitu persamaan regresi $\hat{Y} = 75,549 + 0,140 X$. Dari hasil analisis diperoleh $t_{hit} = 1,930$ dan $p\text{-value} = 0,070/2 = 0,035 < 0,05$ atau H_0 ditolak. Dengan demikian berarti “Kompetensi Manajerial berpengaruh positif terhadap Hasil Pelatihan Diklat PIM IV”.

b. Uji signifikansi persamaan regresi

Hasil pengolahan data diperlihatkan oleh tabel 8 sebagai berikut

Tabel 8
Hasil Uji Signifikansi Persamaan Regresi

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.246	1	29.246	3.723	.070 ^b
	Residual	141.387	18	7.855		
	Total	170.633	19			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X						

Sumber IBM SPSS Statistik Versi 24

Hipotesis statistik:

H₀ : $\beta = 0$ (regresi tak berarti)

H₁ : $\beta \neq 0$ (regresi berarti)

Uji signifikansi persamaan garis regresi diperoleh dari $F_{hit} = 3,723$, dan $p\text{-value} = 0,070 > 0,05$ atau H₀ diterima. Dengan demikian regresi Y atas X adalah tidak signifikan atau Kompetensi Manajerial berpengaruh tidak signifikan terhadap Hasil Pelatihan Diklat PIM IV.

c. Uji signifikansi koefisien korelasi X dan Y

Hasil pengolahan data diperlihatkan oleh tabel 9 sebagai berikut

Tabel 9
Hasil Uji Signifikansi Koefisien Korelasi X dan Y

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.414 ^a	.171	.125	2.80265	.171	3.723	1	18	.070
a. Predictors: (Constant), X									

S

Sumber IBM SPSS Statistik Versi 24

Hipotesis statistik:

H₀ : $\rho = 0$

H₁ : $\rho \neq 0$

Uji signifikansi koefisien korelasi diperoleh dari tabel *Model Summary* yaitu R (r_{xy}) = 0,414 dan F_{hit} (F_{change}) = 3,723, dengan $p\text{-value} = 0,070 > 0,05$ berarti H₀

diterima. Dengan demikian koefisien korelasi X dan Y adalah tidak signifikan. Sedangkan koefisien determinasi R Square = 0,171 berarti 17,10% variasi variabel Hasil Pelatihan Diklat PIM IV dipengaruhi oleh variabel Kompetensi Manajerial.

d. Penguasaan kompetensi manajerial

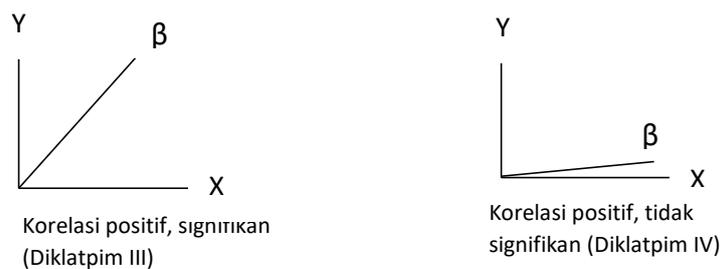
Hasil pengisian angket menunjukkan rata-rata penguasaan sub kompetensi manajerial tertinggi adalah **Kerjasama** dengan skor 91,66. Hasil analisis data menunjukkan kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap hasil pelatihan Diklatpim III dan IV. Pengaruh positif kompetensi manajerial dapat diasumsikan bahwa aspek-aspek kompetensi manajerial seperti integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, dan pengambilan keputusan, secara nyata dapat diterapkan pada saat menjalankan proyek perubahan pada masing-masing tahapan kegiatan. Dalam hal ini berarti semakin tinggi kapasitas kemampuan menerapkan kompetensi manajerial semakin baik hasil pelatihan Diklatpim yang dapat dicapai. Pengaruh positif kompetensi manajerial merupakan modalitas ketrampilan dari para peserta Diklatpim III dan IV ketika menjalankan perannya sebagai pemimpin proyek (*Project leader*) selama kegiatan proyek perubahan. Penjelasan tentang peran manajerial dikemukakan oleh *Ronald Heifetz* dkk dalam *Adaptive Leadership* (2009; page 212) yang menggambarkan grafik mengenai pentingnya mengambil peran dalam suatu pekerjaan. Pekerjaan akan berhasil jika kita dapat melihat pada situasi mana dan peran apa yang seharusnya dimainkan. Diantara peran dasar yang disebutkan antara lain sebagai manajer, teknisi, mediator, penasehat, saudara kandung, orang tua, pasangan, dan teman, dinyatakan bahwa peran sebagai manajer adalah yang paling tinggi grafik kekuatan individunya. Artinya kompetensi manajerial memainkan peran yang paling penting untuk keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

Demikian juga hasil penelitian Rining, Neng (2016) yang melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi manajerial Kepala Sekolah terhadap kinerja Guru di SMK Merdeka Bandung menunjukkan kompetensi manajerial Kepala Sekolah berada pada kategori tinggi dan kinerja Guru berada kategori tinggi. Hasil analisis regresi yang digunakan menunjukkan kompetensi manajerial Kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru. Jadi penelitian ini juga menunjukkan hal yang sama yaitu kompetensi manajerial berpengaruh positif kepada hasil pekerjaan.

Pengaruh positif kompetensi manajerial terhadap hasil pelatihan Diklatpim III dan IV sebagaimana dijelaskan di atas dikonfirmasi kembali terhadap signifikansi koefisien korelasi untuk melihat apakah hubungan antara kedua variabel yang diteliti mempunyai hubungan yang signifikan (berarti) atau tidak signifikan (tidak berarti). Ternyata terdapat perbedaan signifikansi koefisien korelasi antara Diklatpim III dan Diklatpim IV. Pada diklatpim III hubungan antara variabel kompetensi manajerial dan variabel hasil pelatihan Diklatpim III berada pada arah positif dan signifikan (0,05) artinya indikator kompetensi manajerial seperti integritas, kerjasama, komunikasi, dll berbanding lurus dan signifikan terhadap indikator penilaian hasil pelatihan Diklatpim yaitu perencanaan inovasi dan manajemen perubahan. Dengan kata lain peningkatan skor kompetensi manajerial akan diikuti dengan peningkatan skor hasil pelatihan Diklatpim III dengan jumlah peningkatan yang setara.

Pada diklatpim IV diperoleh hasil analisis signifikansi koefisien korelasi positif tetapi tidak signifikan ($0,07 > 0,05$). Ini berarti indikator kompetensi manajerial tetap berada pada arah positif atau berbanding lurus dengan indikator hasil pelatihan diklatpim IV tetapi tidak berkorelasi secara signifikan. Interpretasi terhadap hasil ini adalah apabila terjadi peningkatan skor pada indikator kompetensi manajerial akan diikuti dengan peningkatan skor pada indikator hasil pelatihan diklatpim IV tetapi tidak dalam jumlah yang berarti.

Perbedaan hasil korelasi variabel X dan variabel Y antara Diklatpim III dan IV melalui analisis signifikansi korelasi antara kedua variabel tersebut diperlihatkan pada gambar 2 berikut



Gambar 2.

Signifikansi korelasi variabel X dan Y

Mengapa demikian? Kajian rasional terhadap hasil tersebut dapat disebabkan dari objek proyek perubahan yang dipilih oleh peserta Diklatpim III dan IV pada Angkatan 1 Tahun 2019. Perbandingan objek proyek perubahan Diklatpim III dan IV dapat dilihat pada tabel 10 sebagai berikut

Tabel 10.
Perbandingan objek Proyek Perubahan Diklatpim III dan IV

Inovasi Proyek Perubahan	Diklatpim III	Diklatpim IV
Tata kelola manajemen	45,45%	18,18%
Aplikasi Teknologi	40,90%	72,72%
Pengembangan Sumber Daya	13,63%	9,09%

Sumber : Laporan Daftar Judul Proyek Perubahan Peserta PIM III dan IV Angkatan 1 Tahun 2019 Pusdiklat Pegawai Kemendikbud

Data di atas menunjukkan orientasi proyek perubahan pada Diklatpim III mengarah kepada penyelesaian masalah teknis dan adaptip. Pada bidang garapan yang berada pada perpaduan teknikal dan adaptip menurut *Ronald Heifetz* dkk

mebutuhkan kekuatan kewenangan (authoriry) dan banyak melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Orientasi ini mengarah atau sesuai dengan tuntutan indikator hasil pelatihan yaitu perencanaan inovasi dan manajemen perubahan.

Proyek Perubahan Diklatpim IV lebih banyak berorientasi kepada penyelesaian masalah teknis yaitu pembuatan aplikasi teknologi. Data ini memperlihatkan bagaimana proyek perubahan Diklatpim IV lebih banyak diselesaikan oleh tim efektif dibawah kendali *project leader* dibantu oleh pihak ketiga sebagai narasumber. Dengan proses seperti itu maka kompetensi manajerial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap hasil pelatihan Diklatpim IV karena kurang melibatkan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Berikutnya hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh hasil uji signifikansi korelasi determinasi memperlihatkan hasil sebesar 17,80% Diklatpim III dan 17,10% Diklatpim IV. Data ini menyatakan berapa besar pengaruh atau kontribusi unsur-unsur kompetensi manajerial terhadap hasil pelatihan Diklatpim. Artinya variabel Hasil pelatihan Diklatpim III dan IV dipengaruhi oleh variabel kompetensi manajerial sebesar 17,10% -17,80%, sedangkan sekitar 82,20% – 82,90% lainnya dipengaruhi oleh unsur-unsur yang lain di luar penelitian ini, misalnya kompetensi sosial kultural, kompetensi teknis, dan lain-lain.

Unsur-unsur kompetensi manajerial yang tercatat dari hasil pengumpulan data angket menunjukkan peserta Diklatpim III pada penguasaan sub kompetensi Integritas memiliki skor rata-rata 92,99 lebih tinggi dari pencapaian skor unsur-unsur sub kompetensi manajerial yang lain. Kemampuan integritas ini berada dalam kategori sangat baik dan berperan penting dalam kegiatan manajerial. Interpretasi dari data ini menunjukkan peserta Diklatpim III rata-rata dapat memastikan anggotanya bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi; dapat memberi apresiasi dan teguran kepada anggota agar bertindak selaras dengan nilai, norma dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi; serta dapat melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan sikap integritas di dalam unit kerja.

Data angket menunjukkan peserta Diklatpim IV untuk penguasaan sub kompetensi kerja sama memiliki skor 91,66 lebih tinggi dari pencapaian skor unsur-unsur sub kompetensi manajerial yang lain. Interpretasi unsur kerjasama menunjukkan peserta Diklatpim IV rata-rata sering membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka untuk mendukung sasaran tim; dapat berbagi informasi yang relevan atau bermanfaat pada anggota tim, mempertimbangkan masukan dan keahlian anggota dalam tim/kelompok kerja serta bersedia untuk belajar dari orang lain; dapat membangun komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas tim.

Sejalan dengan hasil analisis di atas, penelitian Eddy Yunus (Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Akreditasi No.110/DIKTI/ Kep/2009) menyimpulkan antara lain kemampuan berkomunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, dan keputusan pendapat secara analisis, berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, jika ditinjau dari sudut pandang kediklatan maka hasil diklatpim III dan IV dipengaruhi oleh penguasaan kompetensi manajerial oleh peserta Diklat.

Penutup

1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi Manajerial terhadap Hasil Diklatpim III dan IV. Untuk mendapatkan jawaban di atas, dibuat instrumen dalam bentuk angket yang diisi oleh peserta Diklat PIM III dan IV sebagai responden. Hasil pengisian angket dikelompokkan dalam skor variabel bebas yaitu skor kompetensi manajerial (X). Sedangkan skor variabel terikat (Y) diperoleh dari nilai kelulusan peserta Diklat PIM III dan IV Angkatan 1 Tahun 2019 di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.

Pengolahan data menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics versi 24 melalui analisis regresi sederhana untuk menguji persamaan regresi linier, uji signifikansi persamaan regresi, dan uji signifikansi koefisien korelasi X dan Y. Hasil analisis data adalah :

- a. Kompetensi Manajerial menunjukkan pengaruh positif terhadap Hasil Pelatihan PIM III dan PIM IV.
- b. Hubungan variabel kompetensi manajerial berkorelasi signifikan terhadap variabel hasil pelatihan Diklatpim III. Sedangkan pada Diklatpim IV hubungan kedua variabel berkorelasi tidak signifikan.
- c. Kontribusi kompetensi manajerial terhadap hasil pelatihan Diklatpim III adalah sebesar 17,80% dan Diklatpim IV sebesar 17,10%. Artinya sekitar 82,20% – 82,90% hasil pelatihan Diklatpim III dan IV dipengaruhi oleh unsur-unsur lain di luar penelitian ini seperti kompetensi sosial kultural, kompetensi teknis dan lain-lain.
- d. Peserta Diklatpim III memiliki kapasitas rata-rata sub kompetensi integritas lebih tinggi dari sub kompetensi manajerial yang lain. Sedangkan peserta Diklatpim IV memiliki kapasitas rata-rata sub kompetensi kerjasama lebih tinggi dari sub kompetensi manajerial yang lain.

2. Saran

- a. Hasil penelitian ini masih sangat terbatas. Diharapkan penelitian ini dapat dilanjutkan untuk melihat kontribusi kompetensi yang lain terhadap hasil pelatihan Diklatpim.
- b. Instrumen penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh Institusi ASN untuk mendapatkan gambaran kapasitas kompetensi personal ASN.
- c. Penyelenggara Diklat, Coach, dan Mentor, dapat mengidentifikasi jenis perubahan apa yang ingin dikembangkan oleh peserta Diklat, agar kompetensi kepemimpinan dapat dieksplorasi lebih maksimal.

Daftar Pustaka

- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (Perkalan) No. 19 dan 20 Tahun 2015 Tentang *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV*.
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang *Aparatur Sipil Negara*.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 11 Tahun 2017 Tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Ni Komang Suryani Wulandari, SE, 2018, *Penyusunan konsep katalog kompetensi PNS Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, Jakarta.
- LAN RI, 2018, *Desain Pengembangan Kompetensi Sosial Kultural bagi PNS*.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 7 Tahun 2013 Tentang *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 8 Tahun 2013 Tentang *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 26 Tahun 2017 Tentang *Katalog Kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang *Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara*.
- http://mdr_manajemen.blogspot.com/2013/11/apakah-kemampuan-manajerial-itu.html/2019/01/15.
- Nofridho Aulya, Recky Juliansyah K, Regieta Fauziyyah H, Ricky Agustin, pertekomricky.blogspot.com/2013/06/konsekuensi-sosial-dan-kultural.html/2019/01/15.
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung.
- <https://mtsox.wordpress.com/2008/11/10/regresi-multiple/2019/01/25>.
- Dr. Kadir, M.Pd, 2015, *Statistika Terapan: Konsep, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Akreditasi No. 110/DIKTI/Kep/2009, *Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya*, ISSN 1411-0393 Eddy Yunus eddyyunus67@yahoo.com Program Pascasarjana Universitas Narotama Surabaya
- Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky, 2009; *The practice of ADAPTIVE LEADERSHIP*; Harvard business Press; Boston, Massachusetts.
- Rinrin, Neng (2016) *pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru di smk merdeka bandung*. Other thesis, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Dina Amaluis (2014), *Analisis efektifitas program pelatihan diklatpim III terhadap kompetensi pejabat eselon III di pemerintah kabupaten agam*, *ECONOMICA Journal of Economic and Economic Education* Vol.3 No.1 (18-26), STKIP- PGRI Sumbar