

**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP  
KOMPETENSI MANAJERIAL PEGAWAI NEGERI SIPIL  
SEKRETARIAT JENDERAL DAN BADAN KEAHLIAN  
DEWAN PERWAKILAN RAKYAT  
REPUBLIK INDONESIA**

**Shanty Irma Idrus**

*Widyaiswara Pusdiklat Setjen dan BK DPR RI*

*Email : [shantyirmaidr@gmail.com](mailto:shantyirmaidr@gmail.com)*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menguji dan menganalisis secara utuh mengenai: (1) pengaruh pelatihan terhadap kompetensi manajerial; (2) pengaruh motivasi terhadap kompetensi manajerial, dan (3) pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI. Pengambilan data penelitian ini dilakukan pada bulan November dan Desember 2019. Dengan jumlah sample sebanyak 48 pegawai. Teknik pengambilan data adalah dengan membagikan kuisioner, dimana data dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi manajerial; (2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi manajerial, dan (3) pengaruh pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI. Berdasarkan hal tersebut maka upaya peningkatan kuantitas dan kualitas pelatihan merupakan hal mutlak yang harus selalu dilakukan oleh Pusdiklat Setjen dan BK DPR RI dalam upaya meningkatkan kompetensi manajerial pegawai sehingga dapat menjalankan amanah sebagai *supporting system* yang tangguh bagi lembaga. Untuk meningkatkan kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI tidak dapat dilakukan dengan hanya mengandalkan pelatihan saja, namun perlu adanya motivasi yang tinggi agar mencapai kompetensi manajerial sehingga kinerja pegawai dan organisasi dapat terwujud.

***Kata kunci*** : *"Pelatihan, motivasi, dan kompetensi manajerial"*.

## A. PENDAHULUAN

Peningkatan kompetensi Aparat Sipil Negara (ASN) merupakan hal mutlak yang dilakukan untuk menjawab tantangan fenomena global yang penuh perubahan, kecepatan, risiko, kompleksitas dan penuh kejutan. Hal ini sejalan dengan prioritas pembangunan Presiden Jokowi yang menempatkan pembangunan sumber daya manusia sebagai kunci sukses Indonesia ke depan, serta mendukung Visi Pemerintah 2025 menjadi Pemerintah Kelas Dunia.

ASN sebagai pelaksana pelayanan publik dan adminisrasi pemerintahan di Indonesia merupakan salah bagian penting yang harus ikut serta dalam menyelesaikan tantangan-tantangan di atas, dimana komposisi PNS per 31 Desember 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel 1  
Komposisi PNS Indonesia

PNS	Jabatan				Jumlah
	Struktural	JF Teknis (termasuk kesehatan)	JF Guru	JF Umum (administrasi)	
<b>Jumlah</b>	418.550	540.140	1.636.322	1.590.491	4.185.503
<b>%</b>	10	13	39	38	100

Sumber : Bahan Tayang Deputy Menteri Bidang SDM Kemnpan RB, 10 April 2019

Data ini menunjukkan bahwa 10 % dari jumlah PNS di Indonesia ditempati oleh Pejabat struktural baik itu pejabat pengawas, administrator, jabatan pimpinan tinggi pratama, pimpinan tinggi madya, dan pimpinan tinggi utama. Dengan komposisi yang demikian diharapkan dapat memanage instansi/unit kerja dalam pencapaian visi Pemerintah 2025 menjadi Pemerintah Kelas Dunia sehingga dapat menjadikan negara Indoensia menjadi negara yang maju.

Sedangkan pegawai Setjen dan BK DPR RI berdasarkan data dari Bagian Kepegawaian bulan Januari 2019 berjumlah 1.272 orang, terdiri dari pejabat struktural 220 orang, pejabat fungsional 299 orang dan pejabat pelaksana 753 orang, sebagaimana disampaikan pada grafik 1 berikut:

**Grafik 1**  
**Komposisi Pegawai Berdasarkan Jabatan**



Sumber: Bagian Kepegawaian, Januari 2019

Dari grafik 1 dapat disampaikan bahwa jumlah terbanyak adalah pejabat pelaksana yaitu 59%, sedangkan jumlah terkecil adalah pejabat struktural yaitu 17%, dengan jumlah pejabat fungsional adalah 24%.

Sejalan dengan kebijakan nasional dan amanat UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN yang ditindaklanjuti dengan PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, yang mengamanatkan bahwa pengelolaan SDM harus didasarkan pada kualifikasi kompetensi dan kinerja, maka kedepan dibutuhkan pegawai yang secara kualifikasi dan kompetensi sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya.

Dalam Laporan Kinerja Setjen dan BK DPR RI tahun 2018 menunjukkan data sebagai berikut:

Tabel 2  
Laporan Kinerja Setjen dan BK DPR RI tahun 2018

No	Komponen penilaian	Bobot	Nilai 2017
1	Perencanaan kinerja	30	18.59
2	Pengukuran kinerja	25	15.34
3	Pelaporan kinerja	15	8.58
4	Evaluasi kinerja	10	6.61
5	Capaian kinerja	20	11.19
<b>Nilai hasil evaluasi</b>		100	60.31
<b>Tingkat akuntabilitas kinerja</b>			B

Berdasarkan data tersebut nilai hasil evaluasi Setjen dan BK DPR RI adalah 60,31 dengan tingkat akuntabilitas kinerja B. Nilai ini masih jauh dari harapan mengingat peran dan fungsi Setjen dan BK DPR RI yang sangat penting sebagai *supporting system* Anggota DPR RI dalam melakukan tugas dan fungsinya sebagai wakil rakyat seluruh masyarakat Indonesia. Salah satu rekomendasi hasil evaluasi Kementerian PAN dan RB atas kinerja Setjen dan BK DPR RI yang disampaikan pada bulan Februari 2018 pada poin (3) adalah

memperbaiki standar kompetensi manajerial dan sosio kultural sebagaimana Permenpan RB Nomor 38 tahun 2017. Dengan standar kompetensi baru tersebut merupakan salah satu langkah strategis yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi agar Setjen dan BK DPR RI dapat berkontribusi menjadikan bangsa Indonesia menjadi negara yang maju.

Dimana kinerja yang baik tersebut dapat diperoleh salah satunya dari peningkatan kompetensi, dimana Dono (2015) menyatakan bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Peningkatan kompetensi merupakan satu hal mutlak yang harus dipenuhi oleh ASN, agar dapat berkontribusi terhadap kemudahan dalam pencapaian tujuan bersama sebagaimana terdapat di dalam Pembukaan UUD 1945 alinea ke-4. Hal ini telah diantisipasi pemerintah dengan menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi jabatan Aparatur Sipil Negara yang merupakan deskripsi pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang diperlukan sebagai seorang Aparatur Sipil Negara. Aturan ini menjadi standar bagi ASN untuk dalam pencapaian kompetensinya. Diharapkan dengan kompetensi yang baik dapat menunjang kinerja pegawai menjadi lebih baik sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Annisa dan Ida (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi adalah dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dhani Satrio (2017:427) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadia manusia. Sehingga dengan demikian diharapkan kompetensi pegawai dapat ditingkatkan melalui jalur pendidikan dan pelatihan. Di sisi lain menurut Moeheriono (2015, 236) menyampaikan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak memiliki pengaruh langsung dan tidak signifikan dalam meningkatkan karir pegawai.

Motivasi juga merupakan hal yang penting untuk mencapai visi organisasi. Leonardo (2013) menyatakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Budhi dan Tri (2006) menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut George dan Jones, "motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara

psikologis kepada seorang yang menentukan arah dari *perilaku (direction of behavior)* seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*)". Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. (George & Jones, 2005).

Keterbaruan dalam penelitian ini terletak pada variabel, dimensi dan obyeknya. Pada penelitian yang dilakukan Dedi dan Yana, 2017 menjadikan pelatihan sebagai variabel independet dengan berdasarkan teori Soekidjo (2009) dengan 3 (tiga dimensi) yaitu tujuan pelatihan, metode dan kurikulum , sedangkan pada penelitian ini merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan Mangkunegara dengan 5 (lima) dimensi yaitu tenaga pengajar, peserta, materi, metode dan tujuan. Dimana variabel dependennya ialah kinerja karyawan.

Di sisi lain Fisla (2015) dalam penelitiannya menjadikan variabel kompetensi manajerial sebagai variabel independen, dengan menggunakan 11 (sebelas) dimensi berdasarkan teori Spencer dan Spencer (1993). Sedangkan pada penelitian ini variabel kompetensi manajerial sebagai variabel dependent dengan hanya menggunakan 6 (enam) dimensi teori Spencer dan Spencer (1993), dengan variabel independet pelatihan dan motivasi, demikian pula dengan objek penelitian yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut, agar dapat meneliti berdasarkan sudut pandang yang berbeda maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Jenderal dan Badan Keahlian DPR RI. Sehingga dapat dirumuskan permasalahan penelitian secara umum dan menyeluruh yaitu apakah pelatihan dan motivasi berpengaruh terhadap kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Pelatihan**

Pelatihan pada hakikatnya merupakan hal penting untuk pengembangan sumber daya manusia (*personal development*). Pengembangan sumber daya manusia sebagai salah satu mata rantai (*link*) dari siklus pengelolaan personal dapat diartikan: merupakan proses perbaikan staf melalui berbagai macam pendekatan yang menekankan realisasi diri (kesadaran), pertumbuhan pribadi dan pengembangan diri. Pengembangan mencakup kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk perbaikan dan pertumbuhan kemampuan (*abilities*), sikap (*attitude*), keterampilan (*skill*), dan pengetahuan anggota organisasi. Menurut Notoatmodjo diklat selain untuk meningkatkan kemampuan staf yang menduduki suatu jabatan tertentu juga dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dengan peningkatan produktivitas kerja para pegawai/karyawan organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan. Pendapat Notoatmodjo tersebut menekankan betapa pentingnya diklat bagi pegawai/karyawan dalam proses pencapaian tujuan atau keberhasilan organisasi. Kemampuan dan keterampilan pegawai dipandang sebagai modal yang sangat besar dalam peningkatan kompetensi peserta diklat.

Stoner dan Wankel (1996) dan Gerry Dessler (2000) menyatakan bahwa dalam bidang manajemen sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bagian dari langkah-langkah proses manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. Sumarsono (2009) menyatakan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Tujuan Pendidikan dan pelatihan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil adalah: 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi; 2) Menciptakan

aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa; 3) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik; 5) Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; dan 6) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Garry Desller (2017) menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja, dengan dimensi sebagai berikut :

a. Instruktur/tenaga pengajar

Instruktur adalah seorang pengajar yang cakap memberikan bantuan yang sangat besar kepada suksesnya program pelatihan. Instruktur menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan kemudian menjelaskan tugas-tugas khusus untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar, serta memiliki sifat yang sabar.

b. Peserta

Seorang peserta pelatihan hendaknya dilatih untuk macam pekerjaan yang disukainya dan cocok untuk pekerjaan, baik itu peserta manajerial maupun operasional.

c. Materi

Materi program pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Materi pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan peserta atau motivasi mereka rendah.

d. Metode

Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Baik itu metode *on the job* maupun *off the job*.

e. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai dan dapat meningkatkan keterampilan/skill, dan penerahuan baik itu tujuan promosi atau mutasi. Tujuan ini menjadi standar terhadap kinerja individu, jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS disebutkan bahwa pendidikan dan/atau pelatihan merupakan salah satu bentuk dari pengembangan kompetensi, yang dapat dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal maupun non klasikal. Dimana dalam Peraturan Lembaga Administasi Negara Nomor 10 tahun 2018 dijabarkan:

- a. Pelatihan Klasikal terdiri atas: 1) Pelatihan struktural kepemimpinan, 1) pelatihan manajerial; 3) pelatihan teknis; 4) pelatihan fungsional; 5) pelatihan sosialkultural; dan 6) seminar/konferensi/sarasehan.
- b. Pelatihan non klasikal terdiri atas: 1) *Coaching*; 2) *mentoring*; 3) *E - Learning*; 4) pelatihan jarak jauh; 5) *datasering*; 6) *outbond*; 7) patok banding; 8) pertukaran PNS; 9) belajar mandiri/komunitas belajar; dan 10) magang/praktik;

Pelatihan Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu proses meningkatkan pengetahuan, teori-teori yang berkaitan dengan pekerjaan dan keterampilan seorang Pegawai Negeri Sipil agar tujuan pemerintahan dapat tercapai dengan maksimal. Sedangkan Yoder dalam As'ad (2001) mengemukakan agar training dan pengembangan dapat berhasil dengan baik, maka harus diperhatikan faktor – faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan diklat, yaitu 1) Perbedaan individu pegawai; 2) hubungan dengan analisis jabatan; 3) motivasi; 4) partisipasi aktif; 5) seleksi peserta diklat; dan 6) metode pelatihan dan pengembangan.

Dalam pasal 4 PP No. 101 Tahun 2000 menjelaskan tentang jenis dan jenjang diklat bagi PNS yang terdiri terdiri dari: 1. Diklat Prajabatan, merupakan syarat pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil. 2. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari :

- a. Diklat kepemimpinan yaitu diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jabatan struktural.
- b. Diklat fungsional yaitu diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.
- c. Diklat teknis yaitu diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan konsepsi-konsepsi mengenai pendidikan pelatihan, sebagaimana diuraikan di atas, maka jelaslah bahwa pendidikan pelatihan adalah kegiatan yang amat penting dan strategis untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, sikap mental, wawasan dan kinerja karyawan.

## **2. Motivasi**

Diberikannya motivasi kepada karyawan atau seseorang tentu saja mempunyai tujuan antara lain: mendorong semangat dan girah karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya. (Sunyoto, 2012, p.17-18). Menurut George dan Jones bahwa unsur motivasi kerja terbagi menjadi tiga bagian yaitu: arah perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), tingkat kegigihan (*level of persistence*). (George & Jones, 2005).

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini berdasarkan teori David McClelland (1961) sebagaimana yang dikutip dalam penelitian yang dilakukan Damayanti (2016) yang menyatakan bahwa individu memiliki cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Dimana David McClelland menyatakan Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi

motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement/nAch*), kebutuhan berkuasa (*Need of Power/nPO*) kebutuhan berafiliasi (*Need of Affiliation/nAff*)

Motivasi akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan (Dewi dan Laras, 2014). Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing (Sahanggamu, 2014). Pengetahuan, keterampilan dan motivasi ini merupakan nilai-nilai yang harus diinternalisasi kepada seluruh karyawan agar karyawan menyadari bahwa mereka adalah tenaga-tenaga kerja terampil yang dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan. Di satu sisi perbaikan efektivitas dan efisiensi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dapat dilakukan melalui program pendidikan dan latihan (diklat), sedangkan pada sisi lain peningkatan sikap karyawan terhadap pekerjaan serta tugas-tugasnya dapat dilakukan dengan usaha memotivasi para karyawan (Setiana dan Siswandoko, 2009).

### **3. Kompetensi Manajerial**

Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Dimana awal mulanya pembahasan mengenai kompetensi diawali dengan artikel berjudul *Testing for Competence Rather than Intelligence* yang diteliti oleh Mc Clelland tahun 1973, yang menyimpulkan bahwa *aptitude test* yang secara tradisional digunakan oleh psikolog untuk memprediksi performance, kenyataannya tidak bisa memprediksi job performance, karena hasilnya sering bias. Demikian juga halnya dengan hasil ujian dan referensi, tidak bisa juga untuk memprediksi suksesnya seseorang dalam pekerjaan. Mc Clelland menemukan model pengukuran yang lebih dalam yang disebut dengan kompetensi (Fislah dan Tuti, 2015).

Kompetensi manajerial dapat disebut juga dengan kompetensi peran, karena kompetensi peran hanya relevan bagi karyawan yang memegang

posisi manajerial. Kompetensi peran dikategorikan ke dalam kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas, orang-orang, sumber daya, dan informasi. “Kompetensi peran berkontribusi pada model kompetensi ambil dan pakai (*plug and play*) karena tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam organisasi” (Palan, 2007, hal. 52).

Pandangan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan Spencer & Spencer (1993) bahwa “kompetensi manajerial merupakan bagian khusus dari dampak dan pengaruh, mengekspresikan maksud untuk memiliki pengaruh spesifik tertentu”. Maksud spesifik tersebut (untuk mengembangkan orang lain, memimpin orang lain, memperbaiki kerja tim dan kerjasama) merupakan hal yang penting khususnya bagi manajer (hal. 54). Hal ini yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Spencer & Spencer (1993) dalam *generic competency model for managers*, karena kompetensi tersebut begitu umum di antara manajer. Kompetensi tersebut terdiri dari kompetensi dampak dan pengaruh, dorongan berprestasi, kerjasama, berpikir analitis, inisiatif, mengembangkan orang lain, percaya diri, memahami orang lain, pengarahan/ketegasan, pencarian informasi, kepemimpinan tim, berpikir konseptual, kesadaran berorganisasi dan membina hubungan, dan kompetensi pengetahuan spesifik (Jeni, 2018).

Kompetensi ini ditentukan oleh faktor-faktor motif (*motives*), watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) yang akan menentukan dan membedakan antara orang yang mempunyai performance yang superior atau rata-rata, atau performance yang efektif dan tidak efektif. Spencer and Spencer (1993) merumuskan kompetensi untuk masing-masing bidang pekerjaan, misalnya *technician and professional, sales people, helping and humanservice worker, manager dan entrepreneur*. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah kompetensi manager/ *managerial competency*. Indikator yang harus dimiliki oleh manajer yang kompeten adalah sebagai berikut: *Impact and Influence, Achievement orientation, Teamwork and cooperation, Analitical thinking, Initiative , Developing Other, Self Confidence. Directiveness/ Assertiveness, information Seeking, Team Leadership, Conceptual Thinking* (Fislah, 2015).

Walaupun dalam mengidentifikasi kompetensi manajerial ini bersifat kontekstual, paling tidak dalam memahami kompetensi manajerial, menurut Jeni (2018) terdapat empat pilar kompetensi, yakni memahami organisasi, memimpin dan mengelola orang, mengelola sumber daya, dan berkomunikasi secara efektif (Krajcovicova, Caganova, & Cambal, 2012, hal. 1121).

Kemampuan manajer dinilai melalui MCAI (Manager Competency Achievement Instrument), yang dirancang untuk membantu manajer memverifikasi dan memvalidasi kompetensi mereka dan menggunakan informasi untuk program perencanaan pengembangan profesional dan meningkatkan program. Ada 4 indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kompetensi antara lain: *needs assistance through, Exemplary, additional choices, Not Applicable and Don't Know*. (Dobbins, 2002).

#### **4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Manajerial**

Pelatihan merupakan salah satu untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Dimana kebutuhan diklat bagi pegawai dalam agar dapat meningkatkan kompetensinya pegawai didorong dengan adanya adanya komitmen organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki komitmen untuk mendukung perkembangan pegawainya salah satunya dengan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, peluangn untuk meningkatlan sumber daya manusia, memberikan pekerjaan yang menantang, memajukan dan memberdayakan anggota organisasi dengan memberikan pelatihan serta mempromosikannya. Sebuah organisasi yang memberikan kesempatan pelatihan kepada karyawan mereka memberikan sinyal peduli. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi berinvestasi pada modal manusia dan mereka mengakui pentingnya pelatihan dalam hal kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian akan terjalin ikatan emosional antara organisasi dengan pegawai sehingga pegawai berupaya untuk berkontribusi pada instansi/unit kerja. Sehingga daya tarik organisasi akan meningkat dan pegawai lebih tertarik untuk tinggal di organisasi-organisasi yang menawarkan kesempatan pelatihan karena meningkatkan kemampuan

kerja tersebut. Pelatihan memberikan kesan kepedulian dan pentingnya karyawan, sehingga mereka setia dengan organisasi.

Berdasarkan Abdul Wahid dan Gita (2018) menunjukkan bahwa diklat struktural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi PNS. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik dan sering dilakukannya diklat struktural maka akan semakin tinggi kompetensi PNS. Sebaliknya, semakin jarang dilakukannya dan sering dilakukannya diklat struktural maka akan semakin rendah pula kompetensi PNS.

### **5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kompetensi Manajerial**

Anriza (2017) menyatakan bahwa merupakan dorongan yang muncul dalam diri seseorang baik karena faktor internal maupun eksternal yang menggerakannya untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan (Mangkunegara (2009). Motivasi kerja berpengaruh positif dan nyata terhadap kepuasan kerja karyawan (Suryana et al. 2010). Tinggi rendah pengetahuan, keterampilan dan kepuasan kerja karyawan Kemeninfo dalam meningkatkan kinerjanya dapat memengaruhi kemampuan Kementerian khususnya pusdiklat dalam meningkatkan produktivitasnya dan hal ini berhubungan dengan penilaian LAKIP oleh Menpan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Yanti (2011) menyimpulkan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru pada Jurusan Bisnis dan Manajemen Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang. Sehingga dengan hal tersebut maka meningkatkan motivasi merupakan suatu hal yang mutlak harus dilakukan oleh organisasi.

### **6. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kompetensi Manajerial**

Dalam penelitian yang dilakukan Okky dan Asep (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan belajar yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu dapat meningkatkan kinerja pada peserta. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (2006 : 166), motivasi merupakan beberapa proses yang meliputi

intensitas perorangan, arah, dan ketekunan dalam berusaha untuk pencapaian suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai kompetensi yang memadai tentu akan mempunyai motivasi kerja yang baik begitu pula sebaliknya jika seseorang tidak berkompoten dalam suatu pekerjaan maka individu tersebut akan memiliki sedikit motivasi kerja yang tentu berpengaruh pada hasil akhir pekerjaan

## 7. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan, selain sebagai alat untuk menghindari tanggapan kesamaan dengan penelitian yang lain, maka dalam kajian pustaka ini, peneliti mencantumkan penelitian terdahulu, yang dipelajari sebelum penelitian adalah:

Tabel 3  
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Dedi Mulyani, Yana Nur Ahmad (2017), Pengaruh Pendidikan dan Latihan (Diklat) dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Kujang Cikampek	Pendidikan dan Latihan (Diklat) dan kompetensi	Kinerja Karyawan, dan obyek penelitian	Diklat dan kompetensi karyawan secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Fisla Wirda, Tuti Azra (2015), Kompetensi Manajerial dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Kreatif Sumatera Barat	Kompetensi Manajerial	Kinerja dan obyek penelitian	Kompetensi manajerial berpengaruh terhadap kinerja usaha pada industri kreatif Sumatera Barat
3	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013), Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya	Pelatihan	Kinerja dan obyek penelitian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li><li>• Pelatihan, dan motivasi kerja bersama-sama berpengaruh positif dan terhadap kinerja karyawan operator alat berat CV Haragon Surabaya</li></ul>

4	Ilman Ataunur dan Eny Ariyanto (2015), Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT, Adaro Energy TBK	Kompetensi	Kinerja dan obyek penelitian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensi dan kinerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pelatihan.</li><li>• Kompetensi dan pelatihan secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja</li></ul>
5	Dono Wirotomo dan Popy Novita Pasaribu (2015), Pengaruh Kompetensi, pengembangan Karir, Diklat terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	Kompetensi, Diklat	Kinerja dan obyek penelitian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensi dan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li><li>• Pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai</li><li>• Kompetensi, pengembangan karir dan diklat secara bersama-sama memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li></ul>
6	Jeni Wulandari, Sam'un Jaja Raharja, Herwan Abdul Muhyi, dan Heru Nurasa (2018), Identifikasi kompetensi manajerial pada level manajemen menengah dalam industri perbankan Indonesia	Kompetensi manajerial	Jenis penelitian kualitatif dan obyek penelitian	Terdapat delapan kompetensi manajerial yang lebih dominan (sering digunakan dan esensial) bagi manajer menengah di bidang perbankan, yakni kompetensi berpikir analitis, mengembangkan orang lain, dampak dan pengaruh, kepemimpinan tim, pengetahuan spesifik, kerjasama tim, dorongan berprestasi, dan kompetensi berpikir konseptual
7	La Edy dan Agustina Risambessy (2018),	Diklat dan kompetensi	Disiplin, kinerja dan obyek	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan dan pelatihan, disiplin</li></ul>

	Pengaruh Diklat, Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai balai Diklat Keagamaan Ambon		penelitian		kerja berdampak positif dan bagi organisasi
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
8	Anriza Julianry, Rizal Syarief, dan Joko Affandi (2017), Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian KomuniKasi dan InformatiKa	Pelatihan dan Motivasi	Kinerja dan obyek penelitian		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi</li> <li>• Motivasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi</li> <li>• Pelatihan berpengaruh positif terhadap</li> <li>• Kinerja karyawan juga signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.</li> </ul>
9	Dhany Satrio Gutomo (2017), Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Badan Perpustakaan Daerah Samarinda	Pendidikan dan Pelatihan	Kinerja dan obyek penelitian		Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perpustakaan Daerah Samarinda.
10	Moehariono (2003), Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Motivasi Kerja, Karir dan Kompetensi Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Timur	Pendidikan dan Pelatihan, motivasi dan kompetensi	Karir dan obyek penelitian		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diklatpim Tingkat III berpengaruh terhadap motivasi kerja</li> <li>• Diklatpim Tingkat III terhadap kompetensi pegawai</li> <li>• Diklatpim Tingkat III tidak berpengaruh langsung yang signifikan terhadap karier</li> </ul>

---

11	Arif Jamali dan Lantip Diat Prasajo (2013), Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Yogyakarta	Kompetensi Manajerial, dan Motivasi	Lingkungan, prestasi Siswa dan obyek penelitian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetensi manajerial kepala sekolah berpengaruh langsung dan tak langsung dengan prestasi belajar siswa</li><li>• Lingkungan sekolah tidak berpengaruh langsung dengan prestasi belajar siswa;</li><li>• lingkungan sekolah berpengaruh tidak langsung dengan prestasi belajar siswa melalui motivasi berprestasi guru</li><li>• Motivasi berpengaruh langsung dengan prestasi belajar siswa</li></ul>
----	--	-------------------------------------	---	---

---

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dalam dalam ilmu manajemen sumber daya manusia yang akan meneliti lebih jauh mengenai pengaruh pelatihan, motivasi terhadap kompetensi manajerial dengan menggunakan sifat deskriptif dan verifikasi. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cross section*, yaitu pengumpulan data penelitian dilakukan pada PNS Setjen dan BK DPR RI. Waktu penelitian ini direncanakan selama 2 (dua) bulan yaitu Bulan November-Desember 2019 yang direncanakan dilaksanakan di Provinsi DKI Jakarta.

### D. HASIL PENELITIAN

#### 1. Uji Reliabilitas

Hasil analisis data uji reliabilitas terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 7. Uji Reliabilitas**

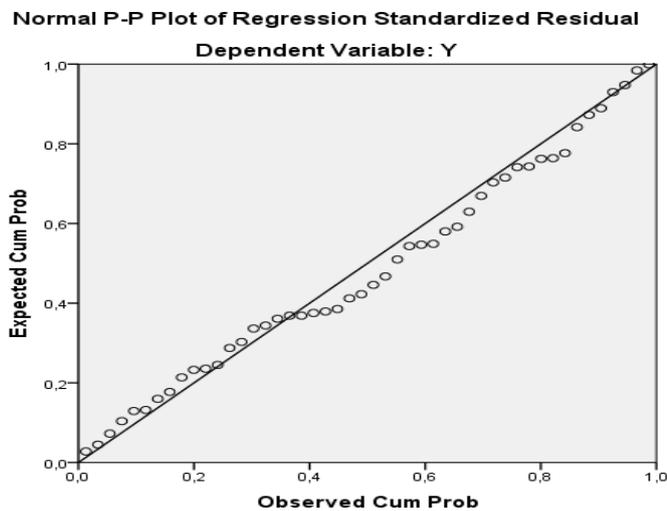
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,891	,894	11 (X1)
,812	,814	8 (X2)
,898	,898	16 (X3)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai koefisien *reabilitas cronbach's alpha* dari variabel pelatihan (X1) adalah 0.891, variabel motivasi (X2) adalah 0,812 dan dari variabel kompetensi manajerial (Y) sebesar 0,898. Nilai tersebut lebih besar dari nilai minimal *cronbach alpha* yaitu 0,6, maka dapat disimpulkan instrument penelitian (item pertanyaan) yang digunakan untuk mengukur variable variable pelatihan, motivasi dan kompetensi manajerial dapat dikatakan *reliable*.

**2. Uji Normalitas**

Hasil analisis data uji normalitas terlihat pada tabel di grafik di bawah ini:

Grafik 5. Uji Normalitas



Dengan memperhatikan penyebaran data di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi unsur normalitas atau dengan kata lain model regresi layak dipakai untuk mengukur kompetensi manajerial (Y) PNS Setjen dan BK DPR RI berdasarkan masukan dari variabel independen yaitu Pelatihan (X1) dan motivasi (X2).

**a. Analisis Regresi Linier Berganda**

Hasil analisis regresi linier berganda terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 8. Analisis Regresi Linier Berganda Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20,439	7,898		2,588	,013
Pelatihan (X1)	,270	,150	,205	1,803	,078

Motivasi (X2)	1,127	,203	,631	5,557	,000
---------------	-------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kompetensi Manajerial (Y)

Berdasarkan tabel 8 di atas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

Persamaan regresi:

$$Y = a + b_1X_1 + B_2X_2$$

$$Y = 20.439 + 0,270 + 1.127$$

Persamaan regresi di atas menunjukkan :

1. Besarnya pengaruh Pelatihan (X1) terhadap kompetensi manajerial (Y) PNS Setjen dan BK DPR RI yaitu sebesar  $0,205^2 \times 100\% = 4,2\%$ .
2. Besarnya pengaruh Motivasi (X2) terhadap kompetensi manajerial (Y) PNS Setjen dan BK DPR RI yaitu sebesar  $0,631^2 \times 100\% = 39,8\%$

**b. Uji Statistik t / Uji t ( Parsial)**

Berdasarkan analisis tabel 8 di atas maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 9. Uji Statistik t/Uji t ( Parsial)**

Hipotesis	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Alpha	K e t
<b>H<sub>a1</sub>: Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi manajerial</b>	1,803	0,078	0,05	Ditolak
<b>H<sub>01</sub>: Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kompetensi manajerial</b>	1,803	0,078	0,05	Diterima
<b>H<sub>a2</sub>: Motivasi berpengaruh terhadap kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI</b>	5,557	0,000	0,05	Diterima
<b>H<sub>02</sub>: Motivasi tidak berpengaruh terhadap kompetensi manajerial</b>	5,557	0,000	0,05	Ditolak

Dari table 9 di atas dapat disimpulkan pengaruh masing-masing variable X1 dan X2 terhadap Y. Hasil analisis menyatakan bahwa bahwa nilai Sig. Pelatihan (X1) = 0.078 > 0,05 sehingga hipotesis pertama (H<sub>a1</sub>) ditolak, dan hipotesis ke dua (H<sub>01</sub>) diterima yaitu tidak ada pengaruh positif signifikan variabel pelatihan (X1) terhadap kompetensi manajerial (Y) PNS Setjen dan BK DPR RI.

Sedangkan nilai Sig. Motivasi (X2) = 0.000 < 0.05 sehingga hipotesis ke tiga (H<sub>a2</sub>) diterima dan hipotesis ke empat (H<sub>02</sub>) ditolak yaitu ada pengaruh motivasi (X2) terhadap kemampuan manajerial (Y).

**c. Uji Statistik F (Serempak)**

Hasil analisis uji statistik F (serempak) terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 10. Output ANOVA

		ANOVA <sup>a</sup>					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1818,742	2	909,371	30,087	,000 <sup>b</sup>	
	Residual	1360,096	45	30,224			
	Total	3178,838	47				

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Berdasarkan tabel 10 output "ANOVA" di atas diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig.) dalam uji F adalah sebesar 0,000. Karena Sig. 0,000 < 0,05, maka sebagaimana dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa pelatihan (X1) dan motivasi (X2) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap kompetensi manajerial (Y) atau berarti signifikan.

Dengan demikian maka uji statistik F (Serempak) tergambar pada tabel berikut ini:

Tabel 11. Uji Statistik F

Hipotesis	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.	Alpha	Keputusan
<b>H<sub>a3</sub>: Pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kompetensi manajerial</b>	30,087	3,19	0,000	0,005	Diterima
<b>H<sub>03</sub>: Pelatihan dan motivasi secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kompetensi manajerial</b>	30,087	3,19	0,000	0,005	Ditolak

Berdasarkan tabel 11 di atas diketahui bahwa Sig. 0,000 < 0,05, maka sebagaimana dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa pelatihan (X1) dan motivasi (X2) secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi manajerial (Y) atau berarti signifikan.

Sehingga dengan demikian hipotesis ke lima (H<sub>a3</sub>) bahwa pelatihan (X1) dan motivasi (X2) secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi manajerial (Y) PNS Setjen dan BK DPR RI diterima, dan hipotesis ke enam (H<sub>03</sub>) ditolak.

**d. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Hasil analisis uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) terlihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 12. Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756 <sup>a</sup>	,572	,553	5,49767

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,572 sehingga koefisien determasinya adalah  $0,572 \times 100\% = 57,2\%$ . Dengan demikian maka besarnya kontribusi variabel independent yaitu pelatihan (X1) dan motivasi (X2) terhadap perubahan variabel dependent yaitu kompetensi manajerial (Y) PNS Setjen dan BK DPR RI sebesar 57,2%, sedangkan sisanya sebesar 42,8% ditentukan atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan di dalam penelitian ini.

## **E. PEMBAHASAN**

### **1. Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi manajerial**

Hipotesis pertama ( $H_{a1}$ ) yang menyatakan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi manajerial tidak terbukti dan ditolak. Dimana berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh positif signifikan kuat variabel pelatihan terhadap kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI. Sehingga dengan demikian hipotesi kedua ( $H_{01}$ ) yang menyatakan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kompetensi manajerial terbukti dan dapat diterima.

Hal ini menggambarkan bahwa pelatihan yang diikuti tidak membuat kinerja karyawan juga semakin meningkat. Temuan penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Moeheriono (2015, 236) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak memiliki pengaruh langsung dan tidak signifikan dalam meningkatkan karir pegawai.

Yuhana (2013) dalam penelitiannya juga menyatakan pendapat yang sama bahwa variabel pembelajaran tidak berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran karyawan setelah mengikuti pelatihan, dinyatakan kurang berhasil karena seberapa jauh para peserta pelatihan menguasai konsep-konsep, pengetahuan, dan keterampilan yang diberikan belum sepenuhnya dapat diimplementasikan kepada perusahaan. Lebih lanjut

dalam penelitian yang dilakukan oleh Gosh (2011) yang berjudul *Evaluating Effectiveness of a Training Programme with Trainee Reaction*, mengemukakan bahwa program pelatihan yang gagal untuk memenuhi kebutuhan belajar tidak selalu berhasil diperoleh karena pelatihan yang diadakan dalam kenyataannya tidak selalu dalam keadaan yang benar. Oleh karena itu, cara yang mudah untuk mengevaluasi dalam konteks pembelajaran adalah dengan memberikan motivasi dan perhatian kepada karyawan. Pembelajaran memberikan karyawan mampu berpikir dan bertindak melalui pendekatan system yang komprehensif sehingga dapat memaksimalkan potensi yang dimilikinya untuk kemajuan perusahaan. Pembelajaran harus dapat menjadi tolak ukur pencapaian tujuan perusahaan (Yuhana, 2013).

Sedangkan di sisi lain berdasarkan Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN dinyatakan bahwa kompetensi manajerial sangat diperlukan oleh PNS agar dapat memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Salah satu dimensi dari kompetensi manajerial berdasarkan Permenpan RB tersebut adalah kerjasama, dimana PNS sebagai seorang pelayan publik harus memiliki kemampuan menjalin, membina, mempertahankan ubungan kerja yang efektif, memiliki omutmen saling membantu dalam penyelesaian tugas, dan mengoptimalkan segala sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. Pengaruh motivasi terhadap kompetensi manajerial**

Hipotesis ketiga ( $H_{a2}$ ) terbukti dan dapat diterima dan Hipotesis keempat ( $H_{02}$ ) ditolak, dimana berdasarkan hasil penelitian diperoleh data bahwa ada pengaruh variabel motivasi terhadap kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI. Oleh karena itu dorongan motivasi bagi para peserta pelatihan harus diberikan agar mendorong pencapaian kompetensi manajerial. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Nirmala (2010) di dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kompetensi manajerial.

Dengan selalu menumbuhkan motivasi maka akan mampu meningkatkan kompetensi manajerial. Karena itu stimulan untuk meningkatkan motivasi harus disusun melalui tahapan-tahapan kegiatan

yang terencana dan terprogram sehingga pegawai memiliki motivasi yang selalu tinggi yang nantinya akan berdampak terhadap kompetensi manajerialnya. Hasil penelitian ini juga sejalan analisis Yanti (2011) dimana dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi, dimana disampaikan bahwa motivasi harus lebih efektif diberikan dan peningkatan motivasi kerja perlu diupayakan oleh semua stakeholder baik internal maupun eksternal agar tercipta kompetensi manajerial bagi PNS Setjen dan BK DPR RI.

Motivasi sangat penting dihadirkan dalam diri pegawai karena motivasi didefinisikan sebagai suatu kondisi diri yang siap untuk mengeluarkan niat dan upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi. Dorongan, niat atau sumber energi potensial pegawai dapat ditunjukkan oleh adanya kebutuhan pegawai atas pencapaian, pengaruh dan kebutuhan untuk selalu bekerja sama dengan semua stakeholder di sekelilingnya.

### **3. Pengaruh pelatihan dan motivasi secara simultan terhadap kompetensi manajerial.**

Hasil pengujian hipotesis ke lima ( $H_{a3}$ ) juga terbukti bahwa pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI, dengan demikian maka hipotesis ke enam ( $H_{03}$ ) ditolak. Data analisis menunjukkan pengaruh simultan kedua variabel tersebut sebesar 57,2%, hal ini menunjukkan dominannya variabel pelatihan dan motivasi sebagai penentu naik turunnya kompetensi manajerial. Analisis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Okky (2013) yang menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kompetensi kerja. Dengan demikian kedua variabel tersebut membuktikan bahwa perubahan meningkatnya kompetensi manajerial, sangat tergantung atas motivasi yang dimiliki peserta pelatihan serta kegiatan pelatihan yang dilaksanakan oleh Pusdiklat Setjen dan BK DPR RI.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kompetensi manajerial tidak cukup dengan hanya mengikuti pelatihan

saja, diperlukan juga adanya dorongan motivasi yang besar sehingga kompetensi yang diharapkan dapat tercapai.

Pelatihan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja Perusahaan perlu mengatasi hambatan-hambatan dalam rangka peningkatan kompetensi. Contoh hambatan tersebut menurut Zwell (2000) adalah *Admitting Incompetency*. Atasan dan karyawan secara dewasa harus memetakan kekurangan kompetensi karyawan sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya. Setelah itu atasan perlu menyusun *Individual Development Plan (IDP)* secara cermat agar dapat mendukung peningkatan kompetensinya. Implementasi IDP harus didukung penuh oleh atasan dan dimonitor secara periodik untuk memastikan seluruh IDP dilaksanakan oleh karyawan secara benar dan tepat waktu sehingga hambatan-hambatan lain dalam peningkatan kompetensi bisa dihindarkan.

## **F. SIMPULAN**

1. Hasil pembuktian hipotesis pertama bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kompetensi manajerial tidak diterima. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tenaga pengajar, peserta, materi, metode, dan tujuan dari pelatihan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI.
2. Hasil pembuktian hipotesis kedua bahwa pelatihan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi manajerial diterima. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada dimensi lain dari pelatihan yang berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI.
3. Hasil pembuktian hipotesis ketiga bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kompetensi manajerial diterima. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Need for Achievement*, *Need for power*, dan *Need for affiliation* berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI.
4. Hasil pembuktian hipotesis keempat bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kompetensi manajerial tidak diterima.

5. Hasil pembuktian hipotesis kelima bahwa pelatihan dan motivasi secara bersama-sama pengaruh yang positif signifikan terhadap kompetensi manajerial diterima. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI tidak cukup hanya dengan mengikuti pelatihan, namun yang juga membutuhkan adanya motivasi yang tinggi agar dapat meningkatkan kompetensi manajerialnya. Hal ini mempertegas bahwa upaya peningkatan kompetensi manajerial pegawai sangat tergantung pada seberapa baik pelatihan diikuti oleh pegawai dan motivasi yang dimiliki pegawai tersebut.
6. Hasil pembuktian hipotesis keenam bahwa pelatihan dan motivasi secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kompetensi manajerial ditolak. Sehingga untuk meningkatkan kompetensi manajerial mutlak diperlukan adanya pelatihan dan motivasi yang kuat dari diri PNS Setjen dan BK DPR RI untuk meningkatkan kompetensi manajerialnya.

#### **G. REFERENSI :**

- Agusta, L., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *Agora*, 3.
- Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2015). Ilman Ataunur dan Eny Ariyanto (2015), Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT, Adaro Energy TBK. *Telaah Bisnis*, 146-147.
- Damayanti, T. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung. 54.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Boston: Pearson Education.
- Edy, L., & Risambessy, A. (2018). Pengaruh Diklat, Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai balai Diklat Keagamaan Ambon. *Jurnal SOSO2 Volume 6 Nomor 1*, 24-25.
- Gutomo, D. S. (2017). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Badan Perpustakaan Daerah Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis Volume 6 Nomor 2*, 425-435.
- Hasmayanti, Y. (2011). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Guru. *Manajerial Volume 9 Nomor 18*, 78-86.
- Jamali, A., & Prasojo, L. D. (2013). Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 1 Nomor 1*, 8-21.
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, J. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian

- Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen Volume 3 Nomor 2*, 237-244.
- Moehariono. (2003). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III terhadap Motivasi Kerja, Karir dan Kompetensi Pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Ekuitas Volume 9 Nomor 2*, 217-242.
- Mulyadi, D., & Ahmad, Y. N. (2017). Pengaruh Pendidikan dan Latihan (Diklat) dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pupuk Kujang Cikampek. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 10.
- Satria, R. O., & Kuswara, A. (2013). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja serta Implikasinya pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship Volume 7 Nomor 2*, 74-83.
- Wahyuni. (2019). Pengaruh Kompetensi dan pelatihan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat. 49.
- Wirada, F., & Azra, T. (2015). Kompetensi Manajerial dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Kreatif Sumatera Barat. *Seminar Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi (SNEMA) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang* (hal. 184). Padang: Seminar Nasional Ekonomi Manajemen dan Akuntansi (SNEMA) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Wirotoomo, D., & Pasaribu, P. N. (2015). Pengaruh Kompetensi, pengembangan Karir, Diklat terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 9.
- Wulandari, J., Raharja, S. J., Muhyi, H. A., & Nurasa, H. (2018). Identifikasi Kompetensi Manajerial pada Level Manajemen Menengah dalam Industri Perbankan Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis Volume 22 No. 1*, 20-37.
- Zuhry, A. W., & Sugiyarti, G. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan Struktural, dan Komitmen Organisasi terhadap Kompetensi Peserta. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan Volume III Nomor 1*, 1-11.