

ANALISIS PENINGKATAN KEMAMPUAN MANAJERIAL PEGAWAI NEGERI SIPIL

Tobari

Universitas Persada Indonesia Jakarta

ABSTRACT

Local Government Employees managerial ability is quite high. But there are some employees who have managerial ability is low, especially the ability in terms of knowledge, a sense of responsibility to the job, and speed in serving the community, while job satisfaction is generally high, but fellow employees is less encouraging, so it will have an impact on satisfaction they.

Managerial capabilities affect the performance of employees, if the managerial ability is applied with a load of their duties, then they will feel satisfied in their work, so it will improve performance. Job satisfaction affect the performance of employees, if the employees are satisfied in their work will strive to achieve good performance. Managerial capabilities and job satisfaction affect the performance of employees, partially dominant managerial abilities affect the performance of the employee job satisfaction.

Keywords: *Managerial Capabilities, Job Satisfaction, Performance*

1. PENDAHULUAN**1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam upaya menuju *Good Governance*, Pemerintah Daerah memiliki salah satu tugas pokok, yaitu meningkatkan kemampuan manajerial PNS dalam rangka mewujudkan PNS yang profesional. Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan PNS, ditekankan bahwa pelaksanaan Diklat berbasis kemampuan, yaitu untuk mengembangkan kemampuan manajerial PNS dari segi kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan yang diembannya. Terkait dengan hal tersebut dapat dikatakan bahwa peningkatan kemampuan manajerial PNS merupakan *outcome* dari penyelenggaraan program Diklat.

Joko Tri Wiyatno (2013) menjelaskan bahwa dalam upaya peningkatan kemampuan manajerial ini harus melalui perubahan pola pikir (*mindset*). Maka penyelenggaraan Diklat tidak sekedar merupakan *transfer of knowledge* tetapi diharapkan juga merupakan *transfer of attitude* dan *transfer of value*. Lebih dari pada itu dalam Diklat Prajabatan juga diberikan mata Diklat Pola Pikir PNS sebagai upaya agar peserta Diklat (para CPNS) memiliki kesadaran untuk melakukan perubahan tingkah laku. Di dalamnya diberikan pula berbagai bentuk terapi perubahan *mindset*, untuk diterapkan setelah proses pembelajaran selama Diklat. Perubahan yang terjadi harus mengarah kepada nilai-nilai yang terkandung dalam berbagai mata Diklat yang diberikan selama proses pembelajaran. Dalam Peraturan Kepala LAN No. 2 tahun 2007 dan No. 5 tahun 2007 disebutkan bahwa Diklat ini diarahkan pada pembahasan tentang pola pikir yang harus dimiliki setiap PNS, dan pentingnya peranan pola pikir tersebut dalam pelaksanaan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat, dan pembentukan birokrasi pemerintahan yang kuat.

Kondisi birokrasi saat ini masih memperlihatkan *mindset* aparaturnya perlu diubah. Dalam transformasi birokrasi yang diubah tidak hanya struktur dan fungsinya tetapi juga perilaku aparaturnya. Transformasi birokrasi adalah perubahan perilaku birokrat, yang memberikan kesadaran baru, bahwa pemerintah dibentuk tidak untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani rakyat. Sekarang pegawai negeri hanya boleh loyal pada profesinya bukan lagi pada suatu

organisasi politik tertentu. Loyalitas pada profesinya menjadikan aparat dituntut profesional dalam melayani rakyat (Agung Kurniawan, Transformasi Birokrasi, 2009)

Sebagaimana dapat diamati , sekarang ini pelayanan kepada masyarakat (*public services*) belum optimal, etika dan moralitas masih rendah (ditandai dengan masih maraknya korupsi) serta kualitas SDM aparatur yang belum memadai. Hal ini memperlihatkan bahwa pola pikir (*mindset*) PNS memang perlu diubah. Dan momentum paling tepat adalah saat mereka masih berstatus CPNS. Maka Diklat Prajabatan merupakan saat yang tepat untuk mengubah pola pikir PNS. Dan dengan perubahan pola pikir tersebut diharapkan perilakunya ketika memasuki bangunan birokrasi sudah berubah . Misalnya mereka akan memiliki etika dan budaya kerja yang baik, memiliki wawasan kebangsaan, menyadari pentingnya memberikan pelayanan prima dan seterusnya. Dengan perubahan perilaku tersebut akan lebih mudah dilakukan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kemampuan. Kemudian dalam Diklat kepemimpinan juga diberikan mata diklat baru mulai tahun 2013, yaitu perubahan pola pikir inovatif aparatur pemerintah.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kemampuan Manajerial

Kapan seorang PNS dapat dikatakan telah memiliki kemampuan. Kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan (Stephen P. Robbins & Timonhy A. Judge, 2009: 57). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah kesanggupan atau kecakapan seorang individu dalam menguasai suatu keahlian dan digunakan untuk mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Kemampuan manajerial dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran dan tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan ketrampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan. Kemampuan dimaksud pula sebagai pengetahuan dan ketrampilan. Kemampuan adalah seperangkat tindakan cerdas, penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang tugas tertentu (Mendiknas no. 045/V/2002).

Kemampuan Dasar meliputi: Berorientasi pada pelayan, Berfikir Konseptual, Empati, Fleksibilitas, Inisiatif, Inovasi, Integritas, Kepemimpinan, Kerjasama, Membangun hubungan kerja strategis, memimpin melalui visi dan nilai, Pembelajaran yang berkelanjutan, Pengambilan keputusan strategis, Perencanaan dan Pengorganisasian, Semangat untuk berprestasi.

Uraian dari masing-masing kemampuan dasar tersebut selalu memberikan arah yang jelas kepada PNS selain meningkatkan kualitas dirinya juga diaplikasikan kepada pelayanan Masyarakat sebagai konsekuensi dan tugas utama dari PNS yaitu Pelayanan kepada Masyarakat.

Sedangkan Kemampuan Bidang, meliputi: Berorientasi pada kualitas, Berfikir analitis, Dapat diandalkan, Daya Juang, Energi, Keahlian Teknikal, Profesional dan Manajerial, Kecepatan pengambilan keputusan, Kegigihan, Kemampuan Meyakinkan, Kesadaran Berorganisasi, Kesadaran akan keselamatan kerja, Ketepatan pengambilan keputusan, Kewirausahaan, Komitmen terhadap organisasi, komunikasi, Komunikasi Lisan, Komunikasi Tertulis, Kreatifitas, Manajemen konflik, Manajemen Waktu, Membangun Hubungan Kerja, Membangun Kepercayaan, Memberikan umpan balik, Membimbing, Memfasilitasi perubahan, Memimpin kelompok, Memimpin rapat, Memotivasi orang lain, Mengambil Resiko, Mengarahkan/memberikan perintah, Mengembangkan orang lain, Mengilhami Orang lain, Meraih Komitmen, Negosiasi, Pencairan Informasi, Pendelegasian Wewenang, Penerapan Hasil Belajar, Penerapan Standar Kerja, Pengambilan keputusan , Penendalian diri, Pengaturan kerja, Perbaikan terus menerus, Percaya diri, Pengendalian terhadap keteraturan, Presentasi, Pro aktif, Tanggap akan pengaruh Budaya, Toleransi terhadap stres.

2.2 Penyelenggaraan Sistem Administrasi

Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, kemampuan dikelompokkan atas 4 jenis, yaitu (SANKRI, 2003 :75-76) :

- 1) Kemampuan Teknis (*technical competence*) yaitu kemampuan mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Definisi yang sama dimuat dalam PP no 101/2000 tentang Diklat Jabatan PNS, bahwa kemampuan teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kemampuan jabatan perlu mengikuti Diklat teknis yang berkaitan dengan persyaratan kemampuan jabatan masing-masing.
- 2) Kemampuan Manajerial (*managerial competence*) adalah kemampuan yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kemampuan manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip *good governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
- 3) Kemampuan Sosial (*Social Competence*), yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kemampuan social dapat terlihat di lingkungan internal seperti memotivasi SDM dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja, atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak asasi manusia, nilai-nilai sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat
- 4) Kemampuan Intelektual/Strategik (*intellectual / strategic competence*), yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategic dengan visi jauh ke depan. Kemampuan intelektual ini meliputi kemampuan merumuskan visi, misi, dan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan Nasional, merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis, juga kemampuan dalam hal memahami paradigma pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan *good governance* dan mencapai tujuan berbangsa dan bernegara, serta kemampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas, fungsi organisasi instansi dalam hubungannya dengan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia.

Berbeda dengan pendapat tersebut, Spencer and Spencer (1993). dalam bukunya *Competence at Work, Models for Superior Performance* membagi kemampuan menjadi 5 tipe masing-masing *motif, traits, self concept, knowledge and skill*.

- 1) *Motif* merupakan sesuatu yang konsisten dipikirkan atau diinginkan sehingga menyebabkan suatu tindakan. Motif akan mendorong mengarahkan dan menentukan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu dan tidak pada yang lainnya. Dalam motif terdapat suatu proses psikologi yang dapat menentukan intensitas suatu perbuatan tersebut. Apabila motifnya lemah maka dorongan dan kemauannya lemah, sehingga hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan kemampuan. Jadi seseorang melakukan suatu tindakan disebabkan adanya suatu dorongan dalam dirinya yang merupakan tenaga penguat terjadinya perbuatan untuk mencapai tujuan
- 2) *Traits* (Sifat bawaan/watak) adalah karakteristik fisik dan respon konsisten terhadap situasi atau informasi termasuk rangsangannya dan tekanan
- 3) *Self concept* (konsep diri) adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Konsep diri atau sikap perilaku dalam psikologi social disebut sebagai attitude dapat saja mengarah kepada orang lain, benda, lembaga pariwisata, pandangan, norma, nilai dan lain-lain. Sikap dapat

dipandang sebagai suatu reaksi suka atau tidak suka terhadap sesuatu atau seseorang yang kelihatan dari perilaku dan perasaan

- 4) *Knowledge*(pengetahuan), adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam area spesifik. Dengan kata lain pengetahuan merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari informasi yang dimiliki dalam bidang tertentu. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah, pendidikan dan latihan, serta pengalaman
- 5) *Skill*(ketrampilan), adalah kemampuan untuk menyelesaikan sebuah tugas atau suatu pekerjaan fisik atau mental tertentu.

Menunjuk Kamus Kemampuan Manajerial dimaksud, menurut *Spencer dan Spencer* pada hakekatnya Kemampuan Manajerial merupakan Karakteristik mendasar (*underlying characteristic*). Berbagai pendapat lain menjelaskan kemampuan merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap (*knowledge, skill and attitude*). Sekali lagi perlu bahwa kemampuan bukan merupakan karakter dasar, pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang terpisah-pisah. Kemampuan bukan hanya tentang tingkat pengetahuan, kemampuan bukan hanya tentang tingkat ketrampilan, kemampuan juga bukan hanya tentang sikap namun kemampuan merupakan rangkaian dan perpaduan itu semua dan terumuskan dalam serangkaian perilaku (*knowledge, skill and attitude demonstrated in the form of behaviors*).

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian Kualitatif, Menurut Sukmadinata (2005) **dasar penelitian kualitatif** adalah konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh setiap individu. Peneliti kualitatif percaya bahwa kebenaran adalah dinamis dan dapat ditemukan hanya melalui penelaahan terhadap orang-orang melalui interaksinya dengan situasi sosial mereka (Danim, 2002).

3.2. Sumber data

Penelitian kualitatif menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data. Peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam suatu situasi sosial merupakan kajian utama penelitian kualitatif. Peneliti pergi ke lokasi tersebut, memahami dan mempelajari situasi. Studi dilakukan pada waktu interaksi berlangsung di tempat kejadian. Peneliti mengamati, mencatat, bertanya, menggali sumber yang erat hubungannya dengan peristiwa yang terjadi saat itu. Hasil-hasil yang diperoleh pada saat itu segera disusun saat itu pula. Apa yang diamati pada dasarnya tidak lepas dari konteks lingkungan di mana tingkah laku berlangsung.

Penelitian kualitatif sifatnya deskriptif analitik. Data yang diperoleh seperti hasil pengamatan, hasil wawancara, hasil pemotretan, analisis dokumen, catatan lapangan, disusun peneliti di lokasi penelitian, tidak dituangkan dalam bentuk dan angka-angka. Peneliti segera melakukan analisis data dengan memperkaya informasi, mencari hubungan, membandingkan, menemukan pola atas dasar data aslinya (tidak ditransformasi dalam bentuk angka). Hasil analisis data berupa pemaparan mengenai situasi yang diteliti yang disajikan dalam bentuk uraian naratif. Hakikat pemaparan data pada umumnya menjawab pertanyaan-pertanyaan mengapa dan bagaimana suatu fenomena terjadi. Untuk itu peneliti dituntut memahami dan menguasai bidang ilmu yang ditelitinya sehingga dapat memberikan justifikasi mengenai konsep dan makna yang terkandung dalam data.

4. ANALISIS DATA

Kemampuan manajerial merupakan cerminan dari keterampilan dan pengetahuan seseorang atau dapat pula dikatakan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan

dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, maka di bawah ini dapat terungkap tentang kemampuan manajerial Pemerintah Daerah yang diukur melalui tingkat orientasi pencapaian standar kinerja, tingkat perhatian terhadap kualitas dan efisiensi kerja, keahlian dan profesionalisme individu, tingkat keterampilan individu, kecepatan pelayanan kepada masyarakat, tingkat kemauan mengembangkan kemampuan pribadi, tanggung jawab individu, dan tingkat efektivitas pelayanan.

Keutamaan kualitas dan efisiensi kerja merupakan permasalahan yang utama yang menjadi landasan tercapainya kualitas dan efisiensi yang baik, sehingga mendapat tanggapan yang utama dari responden, hal ini merupakan sesuatu yang baik dan harus dipertahankan, sebab mereka akan berupaya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja. Namun sangat disayangkan masih ada pegawai yang menepatkan masalah kualitas dan efisiensi sebagai hal yang hanya cukup diperhatikan saja tanpa harus menjadi hal yang utama, tentunya pihak perusahaan harus mengambil tindakan untuk mengajak pegawai tersebut agar memperhatikan kualitas dan efisiensi kerja mereka. Seperti yang dikemukakan Davis(1999:299): "*Competency is a capability perspective and people knowledge, especially to impact on ability for need in a business via minimize cost and optimization services to customer more for less*". Kemampuan merupakan perspektif kapabilitas yang berbasis pengetahuan pegawai, khususnya diaplikasikan dalam suatu organisasi untuk meminimasi biaya dan mengoptimisasi pelayanan pada masyarakat. Karena itu apabila para pegawai Dinas Pendidikan memiliki kemampuan yang baik, akan berdampak terhadap efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Pentingnya meningkatkan kemampuan hanya ditanggapi biasa saja jadi perlu ditingkatkan kembali kualitas berpikir agar responden tidak menganggap meningkatkan kemampuan dengan tanggapan kebutuhan penting, ini berarti mereka selalu berupaya untuk meningkatkan kemampuan pribadi dan merasa sebagai kebutuhan utama. Dengan demikian akan mendorong tercapainya kinerja yang tinggi dari para pegawai. Namun sangat disayangkan masih ada beberapa pegawai yang menepatkan sebagai hal yang biasa saja dan merupakan kebutuhan kurang penting yang harus dilakukan, tentunya ini merupakan pola pikir yang harus dirubah dengan segera demi tercapainya kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh organisasi. Padahal Robbins(1993:205), mengemukakan bahwa

".....the willingness to exert high levels of effort to work organizational goals. Conditioned by effort ability to satisfy some individual need. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we'll barrow the focus to orgizational goal in order to reflect out singular interest in work related behavior".

Keinginan para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi itu akan timbul apabila mereka mampu atau memiliki kemampuan dan selalu mengembangkan kemampuan individu mereka untuk memberikan kepuasan pada para pegawai lainnya dan masyarakat, karena itu pengembangan kemampuan pribadi menjadi sesuatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi

Keahlian dan pengetahuan atas pekerjaan sudah sesuai dengan keahlian pengetahuan yang dimiliki sudah memadai. Dengan demikian akan mendorong tercapainya kinerja yang tinggi oleh para pegawai sesuai dengan pernyataan Mitrani, Dalziel, Fitt (1992); Spencer & Spencer (1993), bahwa kemampuan pegawai diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kemampuan tingkat pegawai meliputi *Flexibility*, yaitu kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman. *Information seeking, motivation, and ability to learn*, yaitu kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal. *Achievment motivation*, yaitu kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, produktivitas *Work motivation under time pressure*, yaitu kemampuan menahan stres dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan. *Collaborativeness*, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja secara kooperatif di dalam kelompok. *Customer service orientation*, yaitu kemampuan melayani masyarakat, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi.

Namun sangat disayangkan masih ada beberapa pegawai yang menyatakan bahwa keahlian dan pengetahuan masih belum sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka saat ini, tentunya ini merupakan suatu hal yang harus segera ditindaklanjuti oleh organisasi salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan dengan segera demi tercapainya kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh organisasi.

Kebutuhan terhadap keterampilan pekerjaan cukup dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas, hal ini senada dengan pernyataan Mathis & Jackson (2001), pengelompokan kemampuan terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*), sehingga pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan para pegawai harus sesuai dengan pekerjaan mereka saat ini.

Namun masih ada beberapa pegawai memiliki keterampilan yang kurang memadai, tentunya ini suatu hal yang harus segera ditindaklanjuti oleh organisasi salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan dengan segera demi tercapainya kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh organisasi

Pemberian layanan kepada masyarakat penting untuk dilakukan dengan seefektif mungkin mengingat begitu pentingnya layanan ini dibutuhkan masyarakat sehingga sebagian besar responden memberikan pendapat penting akan layanan ini, hal ini sesuai dengan pernyataan Johnson and Jhonson (1991) bahwa keahlian dan profesionalisme yang dipergunakan dalam menjalankan suatu kegiatan pelayanan jasa, sehingga orientasi pelayanan pada masyarakat merupakan perhatian yang utama bagi para pegawai Pemerintah Daerah.

Namun pada sisi lain masih ada beberapa pegawai yang menyatakan memberikan pelayanan yang efektif kepada masyarakat merupakan hal yang tidak penting, tentunya pihak organisasi harus mengambil tindakan untuk mengajak pegawai tersebut agar menjadikan pelayanan efektif kepada masyarakat merupakan hal yang penting dan harus. Dengan demikian akan mudah tercapainya kinerja yang tinggi seperti yang diharapkan oleh organisasi

Kecepatan sistem dan prosedur yang selama ini telah dilaksanakan sudah cukup cepat. Ini berarti para pegawai Pemerintah Daerah belum bisa memberikan pelayanan yang cepat kepada masyarakat padahal sistem dan prosedur pelayanan yang ada sudah dinilai standar, karena itu para pegawai dituntut untuk berupaya meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja sesuai dengan sistem dan prosedur yang ada sebagaimana yang dikemukakan oleh Denton (1995:7) bahwa kemampuan merupakan kemampuan pegawai untuk berupaya dalam meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan. Dengan demikian akan mendorong tercapainya kinerja individu yang tinggi, ini menunjukkan bahwa pihak Pemerintah Daerah harus memperbaiki prosedur pelayanan supaya bisa lebih cepat ditangani

Secara keseluruhan kemampuan pegawai Pemerintah Daerah, ternyata sebagian besar pegawai memberikan tanggapan positif terhadap kemampuan dan sebagian lagi menyatakan cukup. Dengan demikian kemampuan pegawai Pemerintah Daerah sudah tinggi, namun dengan adanya beberapa responden yang memberikan tanggapan negatif maka sebaiknya pihak Pemerintah Daerah meningkatkan kemampuan pegawainya baik melalui pendidikan maupun pelatihan, sehingga untuk selanjutnya akan mendorong tercapainya kinerja pegawai yang tinggi.

5. SIMPULAN dan SARAN

5.1 Simpulan

1. Pegawai Pemerintah Daerah memiliki kemampuan manajerial yang cukup tinggi. Namun terdapat beberapa pegawai yang memiliki kemampuan yang rendah, terutama kemampuan atas pengetahuan, rasa tanggung jawab kepada pekerjaan, dan kecepatan dalam melayani masyarakat, sedangkan kepuasan kerja pada umumnya cukup tinggi, namun teman mereka sendiri sesama pegawai kurang memberikan dorongan, sehingga akan berdampak pada kepuasan mereka.
2. Kemampuan manajerial dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga apabila kemampuan diterapkan dengan beban tugas mereka, maka mereka akan merasakan puas dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian kemampuan manajerial memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, maka penulis menyarankan sebaiknya meningkatkan unsur dari kemampuan pegawai yang dinilai masih sangat rendah yaitu pengetahuan, rasa tanggung jawab kepada pekerjaan, dan kecepatan dalam melayani masyarakat sebab akan mempengaruhi kepada kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Kurniawan. 2009. *Transformasi Birokrasi*, Universitas Atma Jaya, Yogyakarta
- BKN. 2002. *Kamus Kompetensi Jabatan PNS*. Jakarta
- Denton, Keith D. 1995. *CompetenceBased Team Management, Team Performance Management An International Journal*, Vol. I , No. A, hal. 5-12
- Davis K., Werther WB. 1999. *Human Resources and Personel Management*, Singapore: McGram Hill Book.
- Johnson, D.W. and Jhonson, F.P. 1991. *Joining Together: Group Theory and Group Skills. 4th ed.* Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Joko Tri Wiyatno. 2013. *Upaya Peningkatan Kemampuan Perubahan Melalui Pola Pikir*. Widyaswara Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah.
- Lembaga Administrasi Negara, 2003. *SANKRIPrinsip-Prinsip Penyelenggaraan Negara*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Penerbit PT. Salemba Empat. Jakarta.
- Menteri Pendidikan Nasional R.I. No. 045/VI/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan
- Mitrani, A, Daziel, M. and Fitt, D. 1992, *Competence Based Human Resources Management : Value-Driven Strategies For Recruitmen, Development and Reward*. London : Kogan Page Limited.
- Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala LAN No 2 Tahun 2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Yang Diangkat Dari Tenaga Honorer
- Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2007 Perubahan Atas Peraturan Kepala LAN Nomor 2 Tahun 2007 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Prajabatan Bagi Calon PNS yang diangkat dari Tenaga Honorer
- Robbins, Stephen. P. 1993. *Organization Behavior, 6th edition*. USA: Prentice Hall International.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Spencer, Jr., Lyle M & Signe M. Spencer.1993. *Competence at Work:Models for Superior Performance*, New York,USA: John Wily & Son,Inc.