

## ***Optimizing Leadership Competency-Based Training Mapping Strategy***

### **Optimalisasi Strategi Pemetaan Pelatihan Berbasis Kompetensi Kepemimpinan**

**Tamisia Triastuti<sup>1</sup>, Novi Elyka Soundaque<sup>2</sup>, Wahyu Cahyono Putro<sup>3</sup>, Arindra  
Mutiaru Rulianti<sup>4</sup>, Trika Pitana<sup>5</sup>**

Direktorat Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Institut Teknologi Sepuluh  
Nopember  
tamisiatrias@gmail.com

#### **Abstract**

*Effective leadership is a key factor in driving organizational performance, including within higher education institutions. Universities strive to develop leadership training programs that are more targeted and based on actual needs. This study aims to optimize competency-based leadership training mapping strategies to enhance the effectiveness of leadership competency development in higher education settings. The findings are expected to contribute to improving the effectiveness of leadership training programs and supporting institutional transformation toward globally competitive universities. The research employs a descriptive quantitative approach using employee satisfaction surveys toward unit leaders as instruments. Data analysis was conducted using the Customer Satisfaction Index (CSI) to measure satisfaction levels and Importance-Performance Analysis (IPA) to identify improvement priorities. The results show an overall CSI score of 77.95% ("satisfied" category), with the highest scores in communication, team building, and problem solving, and the lowest scores in performance management and financial planning. IPA analysis indicates that coaching and mentoring, performance management, and decision making are among the improvement priorities, while leadership and team building should be maintained. These findings provide an empirical basis for optimizing competency-based leadership training strategies within organizational human resource development policies. Such policies are formulated in the form of a standardized leadership capacity development curriculum, not only for post-assignment competency development but also for pre-assignment training programs for prospective leaders, as part of talent development and succession planning strategies. This curriculum is expected to serve not only as an internal learning tool but also as an external training program accessible to stakeholders beyond the institution.*

**Keywords:** *Customer Satisfaction Index; Human Resources Development; Importance-Performance Analysis; Leadership Competence; Training Mapping.*

#### **Abstrak**

Kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kunci dalam mendorong kinerja organisasi, termasuk di lingkungan perguruan tinggi. Institusi pendidikan tinggi berupaya mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang lebih tepat sasaran dan berbasis kebutuhan nyata. Penelitian ini bertujuan untuk mengoptimalkan strategi pemetaan pelatihan berbasis kompetensi kepemimpinan guna meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi kepemimpinan di lingkungan perguruan tinggi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan kepemimpinan dan mendukung transformasi kelembagaan menuju perguruan tinggi berdaya saing global. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan instrumen survei kepuasan pegawai terhadap pimpinan unit kerja. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Customer Satisfaction Index (CSI) untuk mengukur tingkat kepuasan dan Importance-Performance Analysis (IPA) untuk mengidentifikasi prioritas perbaikan. Hasil penelitian menunjukkan nilai CSI keseluruhan sebesar 77,95% (kategori "puas"), dengan skor tertinggi pada *communication, team building*, dan *problem solving* serta skor terendah pada aspek *performance management* dan *financial planning*. Analisis IPA menunjukkan bahwa *coaching and mentoring, performance management*, dan *decision making* termasuk dalam prioritas perbaikan, sedangkan aspek *leadership* dan *team building* perlu dipertahankan. Temuan ini memberikan dasar empiris bagi optimalisasi strategi pelatihan

kepemimpinan berbasis kompetensi dalam kebijakan pengembangan sumber daya manusia organisasi. Kebijakan tersebut disusun dalam wujud kurikulum pengembangan kapasitas kepemimpinan yang terstandar, tidak hanya untuk pengembangan kompetensi pasca-penempatan jabatan, hasil ini juga dapat digunakan untuk menyusun program pelatihan pra-jabatan bagi calon pemimpin, sebagai bentuk strategi *talent development* dan *succession planning*. Kurikulum ini diharapkan tidak hanya menjadi sarana pembelajaran internal, tetapi juga dapat diimplementasikan sebagai program pelatihan eksternal yang dapat diakses oleh pemangku kepentingan di luar institusi.

**Kata Kunci:** *Customer Satisfaction Index*; Sumber Daya Manusia; *Importance-Performance Analysis*; Kompetensi Kepemimpinan; Pemetaan Pelatihan.

## 1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks menuntut kepemimpinan yang adaptif, transformatif, dan berorientasi pada pengelolaan perubahan secara berkelanjutan. Dalam konteks organisasi publik, termasuk lembaga pendidikan tinggi, kepemimpinan menjadi elemen fundamental yang menentukan efektivitas kinerja, keberlangsungan organisasi, serta daya saing institusi di tengah dinamika global dan perkembangan teknologi yang pesat. Pemimpin tidak lagi hanya dituntut memiliki keahlian teknis, tetapi juga kemampuan manajerial, interpersonal, dan strategis yang terintegrasi untuk mengarahkan sumber daya organisasi secara optimal (Yukl, 2013; Northouse, 2021).

Pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH), pimpinan unit memegang peran strategis dalam menjembatani kebijakan institusional dengan praktik operasional di tingkat unit kerja. Pimpinan tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian target kinerja, tetapi juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif, mengelola konflik, serta memastikan pengambilan keputusan yang efektif. Kompetensi kepemimpinan yang memadai menjadi prasyarat penting agar pimpinan mampu merespons perubahan lingkungan organisasi dan tuntutan pemangku kepentingan secara adaptif dan profesional.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa pengembangan kepemimpinan yang efektif perlu dirancang berbasis kompetensi agar relevan dengan kebutuhan organisasi dan individu (Bass & Riggio, 2018; Sutanto & Lestari, 2020). Pendekatan berbasis kompetensi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan kepemimpinan secara sistematis. Namun demikian, dalam praktiknya, program pelatihan kepemimpinan masih sering disusun secara umum dan belum sepenuhnya didasarkan pada pemetaan kesenjangan kompetensi aktual pimpinan di lapangan. Akibatnya, pelatihan yang diselenggarakan berpotensi kurang tepat sasaran dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas kepemimpinan.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan kepemimpinan yang ideal dengan realitas implementasi pengembangan kepemimpinan di organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan evaluatif yang mampu mengukur persepsi pegawai sebagai pihak yang secara langsung merasakan kinerja kepemimpinan pimpinan unit. Persepsi pegawai menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana kompetensi kepemimpinan telah memenuhi harapan dan kebutuhan kerja, sekaligus menjadi dasar dalam merumuskan prioritas pengembangan yang lebih objektif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengintegrasikan *Customer Satisfaction Index* (CSI) dan *Importance-Performance Analysis* (IPA) untuk memetakan kompetensi kepemimpinan berdasarkan tingkat kepuasan dan tingkat

kepentingan. Customer Satisfaction Index (CSI) digunakan untuk menggambarkan tingkat kepuasan pegawai secara keseluruhan terhadap kompetensi kepemimpinan, sementara Importance-Performance Analysis (IPA) dimanfaatkan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kepentingan dan kinerja aktual serta menentukan prioritas pengembangan kompetensi. Penerapan kedua pendekatan secara simultan menjadi kebaruan penelitian karena mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif dibandingkan penggunaan satu metode secara terpisah.

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan kepemimpinan di lingkungan perguruan tinggi. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi dasar penyusunan program pelatihan kepemimpinan yang lebih terarah, berbasis kebutuhan nyata, dan berorientasi pada peningkatan kinerja pimpinan unit. Selain itu, hasil pemetaan kompetensi dapat dimanfaatkan sebagai landasan dalam perumusan kurikulum pengembangan kepemimpinan yang terstandar, baik untuk pengembangan pasca-penempatan jabatan maupun program pra-jabatan dalam kerangka pengembangan talenta dan perencanaan suksesi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mendukung penguatan tata kelola dan keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan tinggi.

Dalam era transformasi organisasi yang semakin kompleks, kepemimpinan yang adaptif dan transformatif menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja dan daya saing institusi. Institusi pendidikan tinggi tidak hanya dituntut menghasilkan lulusan yang berkualitas, tetapi juga harus memiliki kapasitas kepemimpinan internal yang kuat untuk menghadapi tantangan global, perubahan kebijakan pendidikan, serta dinamika teknologi yang terus berkembang. Peran kepemimpinan menjadi semakin strategis dalam mendukung pencapaian target yang telah ditetapkan dalam dokumen Rencana Strategis Institusi Pendidikan Tinggi dalam 5 (lima) tahun. Untuk mendukung pencapaian tersebut maka perlu melakukan optimalisasi strategi pemetaan pelatihan berbasis kompetensi kepemimpinan, agar program pelatihan tidak hanya sekedar formalitas, namun benar-benar berdampak pada peningkatan kapasitas pemimpin di lingkungan organisasi. Salah satu strategi yang digunakan adalah dengan melakukan pengukuran persepsi pegawai (tenaga kependidikan) terhadap kompetensi pimpinan di unit kerja dalam hal ini atas langsung. Selanjutnya dilakukan pemetaan dan analisis terhadap kompetensi apa saja yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif dan transformatif.

Beberapa studi sebelumnya menyoroti bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan yang efektif memerlukan pendekatan berbasis kompetensi agar relevan dengan kebutuhan institusi (Bass & Riggio, 2018; Sutanto & Lestari, 2020). Namun, sebagian besar program pelatihan masih bersifat umum dan belum terarah pada kesenjangan kompetensi aktual. Hal ini menimbulkan gap antara desain pelatihan dan kebutuhan nyata pimpinan di lapangan. Penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut dengan memetakan area kompetensi kepemimpinan yang perlu diperkuat melalui analisis kuantitatif berbasis data.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan kepemimpinan di lingkungan perguruan tinggi dan mendukung transformasi kelembagaan menuju perguruan tinggi yang berdaya saing global. Selain itu, didapatkan sebuah kurikulum pengembangan kapasitas kepemimpinan yang terstandar, tidak hanya untuk pengembangan

kompetensi pasca-penempatan jabatan, hasil ini juga dapat digunakan untuk menyusun program pelatihan pra-jabatan bagi calon pemimpin, sebagai bentuk strategi talent development dan succession planning. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat evaluatif tetapi juga konstruktif, yaitu mendorong perubahan menuju tata kelola kepemimpinan yang lebih profesional dan berkelanjutan.

## 2. Tinjauan Pustaka

Penelitian ini difokuskan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei. Desain penelitian survei yang digunakan adalah desain lintas sektoral (cross-sectional design) yaitu penelitian mengambil satu atau lebih sampel dari satu populasi pada saat yang bersamaan (Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2012). Adapun fokus utama dari cross-sectional design yaitu mendeskripsikan karakteristik dari suatu populasi. Populasi pegawai yang dimaksud menjadi objek penelitian adalah pegawai di bawah bidang sebagai berikut:

- Bidang Fakultas dan Departemen
- Bidang I (Bidang Akademik dan Mahasiswa)
- Bidang II (Bidang Perencanaan, Keuangan, dan Sarana Prasarana)
- Bidang III (Bidang Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Teknologi Sistem Informasi)
- Bidang IV (Riset, Inovasi, Kerjasama, dan Kealumnian termasuk Kemitraan Global)
- Bidang Kesekretariatan dan Pengawasan

Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada responden. Survei yang dilakukan oleh responden mencakup survei kepuasan pegawai sebagai staff dengan tujuan untuk mengidentifikasi atau menilai seberapa puas pegawai terhadap kompetensi yang dimiliki pimpinan dalam hal ini atasan langsung. Adapun komponen atau aspek yang diukur untuk mencerminkan dimensi kompetensi kepemimpinan terdiri atas kecerdasan emosional, kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, inovasi dan visi strategis, serta etika dan integritas.

Bahan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

### 1. Data pegawai

Data yang diperlukan sebagai dasar menentukan sampel penelitian adalah jumlah pegawai pada setiap populasi/bidang dengan kelas jabatan antara 5 (lima) hingga 9 (sembilan). Sampel data diambil menggunakan proportional random sampling. Hal ini dilakukan agar hasil penelitian dapat dikatakan valid.

### 2. Penentuan karakteristik responden dari populasi dan sampel yang telah ditentukan. Karakteristik responden pada penelitian ini adalah:

- a. Pegawai dengan status aktif bekerja;
- b. Minimal bekerja selama 1 (satu) tahun sejak diangkat menjadi Pegawai Tetap.

### 3. Instrumen survei berupa kuisisioner.

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuisisioner. Kuisisioner dirancang secara customized dengan pertanyaan terbuka dan tertutup dimana tetap menyesuaikan kebutuhan penelitian dalam mengukur kepuasan terhadap kepemimpinan dan searah dengan nilai dan budaya kerja yang diterapkan di lingkungan organisasi. Pengujian kuisisioner menggunakan skala likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa tahap antara lain sebagai berikut:

### 1. Identifikasi Masalah dan Tujuan Penelitian

Langkah awal yang dilakukan adalah melakukan observasi terhadap kondisi lapangan dan merumuskan permasalahan utama yang akan diteliti. Tahapan ini dilakukan oleh peneliti dengan melakukan brainstorming dan koordinasi internal antara pimpinan staff. Permasalahan yang ditetapkan selanjutnya dicarikan metode penyelesaian yang disesuaikan dengan tujuan penelitian.

## 2. Studi Literatur

Setelah menetapkan rumusan masalah yang menjadi topik penelitian, peneliti melakukan kajian terhadap sumber-sumber teori, jurnal, regulasi serta kebijakan yang berkaitan. Adapun tujuan dari pelaksanaan studi literatur ini antara lain:

- a. Memahami teori yang relevan dengan topik
- b. Mengidentifikasi variabel-variabel penting yang berkaitan dengan topik penelitian
- c. Menemukan metode penelitian yang sesuai
- d. Menghindari duplikasi dan menyesuaikan arah penelitian

Dalam penelitian ini, studi literatur yang dilakukan adalah terkait kompetensi kepemimpinan, strategi pelatihan dan manajemen pengembangan sumber daya manusia di lingkup perguruan tinggi.

Perumusan Variabel dan Indikator

Pada langkah ini, ditentukan variabel penelitian yaitu kepuasan pegawai terhadap kepemimpinan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta merumuskan indikator kepuasan tersebut.

## 3. Penyusunan Instrumentasi Penelitian

Berdasarkan variabel dan indikator yang dirumuskan, peneliti menyusun instrumen penelitian berupa kuisisioner. Variabel dan indikator tersebut diwujudkan menjadi kriteria-kriteria penilaian yang akan dimasukkan ke dalam kuisisioner. Isi kuisisioner dirancang dengan bahasa yang mudah dimengerti oleh responden dan searah dengan tujuan penelitian.

## 4. Penentuan Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Peneliti menentukan siapa saja yang menjadi responden penelitian berdasarkan populasi yang telah ditetapkan. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik probabilistik yaitu proportional random sampling.

## 5. Pengumpulan Data

Dalam tahap ini, peneliti melakukan pengumpulan data dengan menyebarkan kuisisioner yang telah dirancang. Data yang dikumpulkan berupa data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil kuisisioner, brainstorming, maupun hasil observasi dan data sekunder yaitu data rekap pegawai secara menyeluruh.

## 6. Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode Customer Satisfaction Index (CSI) dan Importance Performace Analysis (IPA). CSI digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai terhadap pimpinan unit, sementara IPA digunakan untuk mengevaluasi kinerja pimpinan berdasarkan tingkat kepentingan (importance) dan tingkat kinerja/performa (performance) dari perspektif pegawai. Berdasarkan hasil pengolahan data, maka selanjutnya dapat dilakukan analisa data. Analisa dilakukan untuk mendapatkan solusi dari permasalahan penelitian dan menentukan langkah penelitian selanjutnya. Hasil analisis data yang didapat berupa:

- a. Urutan kompetensi pimpinan yang memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kepuasan pegawai; dan

- b. Daftar prioritas kompetensi pimpinan yang dimiliki tergantung tingkat kepentingan dan tingkat performa berdasarkan perspektif pegawai.
7. Penyusunan Strategi Pemetaan Pelatihan  
Hasil analisa data yang telah dilakukan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi pemetaan pelatihan kepemimpinan yang berkaitan dengan optimalisasi kinerja di lingkungan organisasi.
8. Penyusunan Rekomendasi dan Penarikan Kesimpulan  
Langkah akhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dari hasil penelitian dan penyusunan rekomendasi untuk pengembangan penelitian dimasa mendatang.

### **3. Metode**

#### **Hasil**

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan pada setiap kompetensi manajerial maupun kompetensi teknis sesuai dengan masing-masing bidang, sebelum melanjutkan pengolahan data menggunakan tools Customer Satisfaction Index (CS) maupun Importance-Performance Analysis (IPA) data yang didapatkan dilakukan uji validitas dan reliabilitas sehingga dapat diketahui kelayakan data yang didapatkan dari validitas dan reliabilitas tersebut.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung koefisien korelasi pada tiap butir pertanyaan kuesioner yang mengukur tingkat kepuasan dan kepentingan terhadap kompetensi manajerial yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden dalam hal ini pegawai. Pengujian validitas menggunakan metode korelasi Pearson Product Moment menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada variabel tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan memiliki nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) yang lebih besar dibandingkan nilai  $r$  tabel sebesar 0,632. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap item pertanyaan mampu mengukur tujuan yang dimaksud secara tepat dan merepresentasikan kompetensi manajerial yang diteliti, sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid dan layak digunakan dalam tahapan analisis selanjutnya.

Sedangkan uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai alpha pada variabel tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan berada di atas ambang batas 0,70, dapat diartikan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen penelitian mampu menghasilkan data yang stabil dan konsisten dalam mengukur persepsi responden. Dengan terpenuhinya aspek validitas dan reliabilitas, data yang dihasilkan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi untuk digunakan dalam pengolahan data lanjutan, khususnya dalam perhitungan Customer Satisfaction Index (CSI) dan Importance Performance Analysis (IPA). Oleh sebab itu, hasil uji validitas dan reliabilitas ini menjadi dasar metodologis yang kuat dalam penentuan tingkat kepuasan, pemetaan prioritas pengembangan kompetensi manajerial, serta perumusan rekomendasi kebijakan pengembangan kompetensi berbasis kepemimpinan yang berdasarkan bukti empiris.

**Tabel 1.** Atribut dan Indikator Kompetensi Manajerial

<b>Kode Atribut</b>	<b>Atribut</b>
M1	Leadership
M2	Project Management / Results Focus
M3	Coaching and Mentoring
M4	Performance Management and Employee Reviews
M5	Managing Conflict
M6	Building Teams
M7	Problem Solving
M8	Decision Making
M9	Financial Analysis and Planning

Kompetensi manajerial yang digunakan sebagai instrumen survei terdiri dari 10 (sepuluh) kompetensi dengan masing-masing kompetensi diberi kode atribut guna mempermudah dalam pengolahan data. Deskripsi tiap kompetensi manajerial dijelaskan pada paragraf berikut guna mempermudah penyamaan persepsi dalam menyimpulkan hasil penelitian.

a. Leadership

Kompetensi Leadership merefleksikan kemampuan pimpinan/ atasan dalam memengaruhi, mengarahkan, hingga memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Indikator ini mencakup kemampuan memberikan keteladanan, menetapkan visi dan arah kerja yang jelas, serta membangun komitmen para pegawai terhadap pencapaian kinerja unit kerja. Kepemimpinan yang efektif berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

b. Project Management/ Results Focus

Kompetensi Project Management/ Results Focus menggambarkan kemampuan pimpinan/ atasan dalam merencanakan, mengatur organisasi, melaksanakan, dan mengendalikan program atau kegiatan kerja pada suatu unit kerja agar mencapai target yang telah ditetapkan. Indikator ini menekankan pada orientasi hasil, pengelolaan waktu dan sumber daya yang dimiliki, serta kemampuan memastikan bahwa setiap program kerja diselesaikan sesuai dengan sasaran, jadwal, dan standar kerja yang telah ditentukan.

c. Coaching and Mentoring

Kompetensi Coaching and Mentoring menunjukkan kemampuan atasan dalam membimbing, mengembangkan, dan memberdayakan pegawai secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Indikator ini mencakup kemampuan memberikan umpan balik yang konstruktif, mendukung pengembangan kompetensi individu, serta memfasilitasi peningkatan kapasitas dan potensi pegawai melalui proses pembelajaran didalam maupun diluar organisasi tempat bekerja.

d. Performance Management and Employee Reviews

Kompetensi Performance Management and Employee Reviews merepresentasikan kemampuan atasan dalam mengelola kinerja pegawai secara sistematis melalui penetapan target, pemantauan capaian, serta pelaksanaan evaluasi kinerja yang objektif dan berkeadilan. Indikator ini mencakup kemampuan menyelaraskan

kinerja individu dengan tujuan organisasi serta memanfaatkan hasil evaluasi sebagai dasar pengembangan pegawai dan peningkatan kinerja unit kerja.

e. Managing Conflict

Kompetensi Managing Conflict mencerminkan kemampuan atasan dalam mengelola perbedaan pendapat, kepentingan, dan potensi konflik yang muncul dalam lingkungan kerja secara konstruktif. Indikator ini meliputi kemampuan mengidentifikasi sumber konflik, memfasilitasi komunikasi yang terbuka, serta menyelesaikan konflik secara adil dan profesional guna menjaga keharmonisan hubungan kerja dan stabilitas kinerja tim.

f. Building Teams

Kompetensi Building Teams menggambarkan kemampuan atasan dalam membangun, mengelola, dan memperkuat kerja sama tim yang efektif. Indikator ini mencakup kemampuan mendorong kolaborasi, membangun kepercayaan antaranggota tim, serta menciptakan sinergi kerja yang mendukung pencapaian tujuan bersama dan peningkatan kinerja unit kerja.

g. Problem Solving

Kompetensi Problem Solving menunjukkan kemampuan pimpinan dalam hal ini atasan langsung dalam mengidentifikasi permasalahan kerja, menganalisis akar penyebab, serta merumuskan alternatif solusi yang tepat dan aplikatif. Indikator ini menekankan pada kemampuan berpikir analitis dan sistematis dalam menghadapi permasalahan operasional maupun manajerial yang berdampak pada kinerja organisasi.

h. Decision Making

Kompetensi Decision Making merepresentasikan kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan secara tepat, rasional, dan tepat waktu berdasarkan informasi dan pertimbangan yang relevan. Indikator ini mencakup kemampuan mengevaluasi risiko, mempertimbangkan dampak keputusan, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil mendukung efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

i. Financial Analysis and Planning

Kompetensi Financial Analysis and Planning menggambarkan kemampuan atasan dalam memahami, menganalisis, dan merencanakan penggunaan sumber daya keuangan secara efektif dan akuntabel. Indikator ini mencakup kemampuan menyusun perencanaan anggaran, memantau realisasi anggaran, serta memastikan efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan unit kerja.

j. Communication

Kompetensi Communication mencerminkan kemampuan atasan dalam menyampaikan informasi, kebijakan, dan arahan kerja secara jelas, terbuka, dan dengan cara yang efektif kepada pegawai di unit kerja. Indikator ini meliputi kemampuan komunikasi 2 (dua) arah, penyampaian umpan balik, serta kemampuan membangun hubungan kerja yang positif melalui komunikasi yang transparan dan saling menghargai satu sama lain sehingga dapat mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif.

Adapun kriteria indeks kepuasan yang dijadikan acuan dalam menentukan hasil yaitu sebagai berikut.

**Tabel 2.** Kriteria Indeks Kepuasan

No	Nilai	Keterangan
1	81% - 100%	Sangat Puas

2	66% - 80,99%	Puas
3	51% - 65,99%	Cukup Puas
4	35% - 50,99%	Tidak Puas
5	0% - 34,99%	Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil pengolahan data nilai kepuasan dan kepentingan yang telah dilakukan maka untuk mendapatkan nilai CSI dilakukan dengan cara membagi nilai skor tertimbang dengan skala maksimum yang digunakan pada penelitian. Perhitungan CSI dilakukan dengan menggunakan formula berikut.

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^p WSi}{HS} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan CSI, dapat diketahui nilai yang dihasilkan sebesar 77,95% yang berarti tingkat kepuasan pegawai berada pada rentang 66% - 80,99%. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pegawai terhadap kompetensi manajerial atasan langsung di unit kerja masing-masing secara keseluruhan masuk kedalam klasifikasi "Puas".

Setelah hasil CSI didapatkan maka dapat melakukan perhitungan IPA yang dimana dalam melakukan perhitungan tersebut perlu melakukan pemetaan atribut-atribut kepuasan yang dimana dalam penelitian ini menggunakan 10 atribut kompetensi manajerial yang telah ditetapkan diawal, ke dalam diagram kartesius yang terdiri dari 4 (empat) bagian. Pembagian kuadran ini dilakukan berdasarkan nilai kepuasan dan kepentingan. Tiap-tiap kuadran merepresentasikan kategori tertentu yang akan membantu peneliti dan pengambil keputusan pada organisasi. Perhitungan tingkat kesesuaian dari setiap atribut yang terdapat pada hasil kuesioner bahwa yang memiliki tingkat kesesuaian tertinggi sebesar 88,22% dan nilai terkecil sebesar 84,90% sehingga nilai rata-rata tingkat kesesuaian dari setiap atribut yaitu sebesar 86,47%. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial atasan langsung telah memenuhi tingkat kesesuaian antara kepuasan pegawai dan tingkat kepentingan untuk masing-masing kompetensi dengan mendapatkan persentase berada pada rentang nilai 81% - 100%.

Tahap selanjutnya yaitu pembuatan diagram kartesius yang terdiri dari 4 (empat) kuadran dan dibatasi oleh 2 (dua) garis potong tegak pada titik X yang didapatkan dari rata-rata nilai kepuasan dan titik Y didapatkan dari rata-rata nilai kepentingan. Diagram kartesius hasil pengolahan data IPA dapat dilihat pada gambar berikut.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran kompetensi manajerial yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian layak digunakan untuk mengukur persepsi pegawai terhadap kompetensi manajerial atasan langsung. Selanjutnya, hasil analisis Customer Satisfaction Index (CSI) sebesar 77,95% menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap kompetensi manajerial atasan langsung berada pada kategori puas. Sementara itu, hasil Importance Performance Analysis (IPA) memperlihatkan tingkat kesesuaian rata-rata sebesar 86,47%, yang mengindikasikan adanya keselarasan yang baik antara tingkat kepentingan dan kepuasan pegawai terhadap kompetensi manajerial.

Pemetaan IPA menunjukkan bahwa kompetensi *Managing Conflict*, *Problem Solving*, dan *Decision Making* berada pada Kuadran I sehingga menjadi prioritas utama pengembangan. Adapun kompetensi *Building Teams* dan *Communication* berada pada Kuadran II dan perlu dipertahankan karena telah memenuhi harapan pegawai.

Rekomendasi dari penelitian ini adalah organisasi perlu memfokuskan program pengembangan manajerial pada peningkatan kompetensi *Managing Conflict*, *Problem Solving*, dan *Decision Making* melalui pelatihan terstruktur, *coaching*, dan pendampingan kepemimpinan. Selain itu, kompetensi *Building Teams* dan *Communication* perlu dipertahankan dan dikembangkan secara berkelanjutan sebagai kekuatan manajerial atasan langsung. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih berbasis kebutuhan dan persepsi pegawai.

Perumusan desain kurikulum pelatihan kepemimpinan dilakukan dengan menempatkan kompetensi *Managing Conflict*, *Problem Solving*, dan *Decision Making* sebagai kompetensi inti lintas jenjang jabatan. Dalam konteks perguruan tinggi negeri berbadan hukum, termasuk di lingkungan Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), jenjang kepemimpinan struktural pimpinan unit dimulai dari kelas jabatan 12 hingga kelas jabatan 16. Oleh karena itu, ketiga kompetensi inti tersebut diintegrasikan secara bertahap dalam kurikulum kepemimpinan berjenjang sesuai tingkat kompleksitas tugas dan tanggung jawab pada masing-masing kelas jabatan.

Pada level operasional, yaitu pimpinan dengan kelas jabatan 12, kurikulum difokuskan pada penguatan perencanaan berbasis kinerja, komunikasi efektif, serta *coaching* dasar sebagai fondasi dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah di tingkat unit kerja. Pada level menengah, yakni pimpinan dengan kelas jabatan 13 dan 14, kurikulum diarahkan pada pengelolaan tim dan sumber daya manusia, perencanaan dan eksekusi program kerja, tata kelola operasional, proses digitalisasi, serta koordinasi lintas unit yang secara langsung mendukung kemampuan pengelolaan konflik dan pemecahan masalah yang lebih kompleks.

Selanjutnya, pada level strategis, yaitu pimpinan dengan kelas jabatan 15 dan 16, kurikulum difokuskan pada penguatan kepemimpinan strategis, tata kelola dan pengambilan keputusan institusional, pengelolaan program dan layanan unggulan sesuai bidang masing-masing, transformasi digital, serta penguatan sumber daya manusia, organisasi, dan kemitraan. Integrasi kurikulum kepemimpinan berjenjang ini dirancang untuk memastikan kesinambungan pengembangan kompetensi pimpinan seiring dengan peningkatan level jabatan.

Perumusan kurikulum berbasis jenjang jabatan ini direkomendasikan untuk diimplementasikan melalui *University Leadership Development Center (ULDC)* sebagai *corporate university* yang berperan dalam pengembangan kepemimpinan di lingkungan Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS). Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai evaluasi kompetensi kepemimpinan, tetapi juga menjadi dasar kebijakan dalam pengembangan pelatihan kepemimpinan yang lebih terarah, berbasis kebutuhan nyata, serta selaras dengan tingkat kepentingan dan kepuasan pegawai.

## **Penghargaan**

Penulis menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung, pimpinan unit kerja, responden, pembantu peneliti,

dan pihak lainnya yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini, sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik dan menghasilkan luaran sesuai harapan.

## 5. Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Azril, D. S. (2022). Pengukuran kepuasan konsumen menggunakan customer satisfaction index (CSI) dan importance performance analysis (IPA) studi kasus UMKM Ahul Saleh. *JTMIT*, 1(4), 286–295.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mansfield, B. (2013). Competency frameworks and their role in workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 17(4), 234–248.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4th ed.). AMACOM.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2012). *Metode penelitian dalam psikologi* (9th ed.). Salemba Humanika.
- Siyamto, Y. (2017). Kualitas pelayanan bank dengan menggunakan metode IPA dan CSI terhadap kepuasan nasabah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 3(1), 63–76.