

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL TEKNIS YUDISIAL KEPANITERAAN PENGADILAN

MANAGERIAL COMPETENCY DEVELOPMENT STRATEGY JUDICIAL TECHNICAL CLERKSHIP OF THE COURT

Cuhandi^{1*}

¹Pusdiklat Manajemen dan Kepemimpinan Mahkamah Agung Republik Indonesia

*Korespondensi: Cuhandi. Email: cuhandiwimuda@gmail.com

(Diterima: 07-10-2025; Ditelaah: 25-10-2025; Disetujui: 12-03-2026)

ABSTRACT

The role of the clerkship helps the smooth running of the trial process. Therefore, competency development in the clerkship field needs to be carried out to realize a supreme judicial body. The purpose of this study is to determine and analyze the suitability of training materials and training model development strategies provided to court clerks, which are organized by the Center for Education and Training of Management and Leadership of the Supreme Court of the Republic of Indonesia in order to improve managerial competencies including aspects of conceptual skills, human relations skills, and technical skills. The type of research is qualitative research with a case study approach. Data collection techniques use questionnaires, interviews, and documentation. The technique for determining sources uses purposive sampling. Data validation techniques use triangulation of data sources and methods. Data analysis techniques use interactive analysis consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. The results of this study conclude that: (1) The training materials provided in the court clerkship training organized by the Center for Education and Training of Management and Leadership of the Supreme Court of the Republic of Indonesia in order to improve managerial competencies are not yet appropriate for the position of clerk, which is a middle-level leadership position (middle management); (2) The human resource development strategy for the Court Clerkship is implemented through managerial competency training to improve conceptual, human, and technical skills related to the core duties and functions of the unit, in accordance with the position level held.

Keywords: Court Clerkship; Managerial Competence; Secretariat

ABSTRAK

Peran kepaniteraan membantu kelancaran proses persidangan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi di bidang kepaniteraan perlu dilakukan untuk mewujudkan badan peradilan yang agung. Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis kesesuaian materi pelatihan dan strategi pengembangan model pelatihan yang diberikan pada panitera pengadilan, yang diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan MA RI dalam rangka meningkatkan kompetensi manajerial meliputi aspek keterampilan konseptual, keterampilan hubungan kemanusiaan, dan keterampilan teknis. Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, wawancara, dan dokumentasi. Teknik penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*. Teknik validasi data menggunakan triangulasi sumber data dan metode. Teknik analisis data menggunakan analisis interaktif yang terdiri atas reduksi data, display data, dan pengambilan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: (1) Materi pelatihan yang diberikan pada pelatihan panitera pengadilan yang diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan MA RI dalam rangka meningkatkan kompetensi manajerial belum sesuai dengan jabatan panitera yang merupakan jabatan pimpinan tingkat menengah (*middle management*); (2) Strategi pengembangan SDM Kepaniteraan Pengadilan dilakukan melalui pelatihan kompetensi manajerial untuk meningkatkan *conceptual skills*, *human skills*, dan *technical skills* yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan level jabatan yang diemban.

Kata kunci: Kepaniteraan Pengadilan; Kompetensi Manajerial; Kepaniteraan

PENDAHULUAN

Berdasarkan laporan tahunan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan (Pusdiklat Menpim) pada tahun 2021 berhasil melaksanakan pelatihan dengan jumlah peserta 13.478, tahun 2022 sebanyak 7.749 peserta, dan tahun 2023 sebanyak 4027 peserta. Capaian jumlah peserta yang banyak tersebut di samping dilaksanakan oleh Pusdiklat Menpim juga bekerjasama dengan lembaga pelatihan lain seperti PP Manajemen, LSPR, LIA, SCB International Consulting, Tempo Institute, International Design School, ANRI, BPKP, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, BKN, LPEM UI. Dari semua program pelatihan yang dilaksanakan tahun 2021 hingga 2023 yang begitu banyak, tidak menyentuh pelatihan untuk unit kepaniteraan, oleh karena itu mendesak untuk dibuat strategi pengembangan kompetensi manajerial di unit kepaniteraan.

Strategi memiliki dampak multifungsi atau lintas fungsi, dan perumusannya harus didasarkan pertimbangan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kemajuan organisasi (Rahmat, 2019). Tingkat strategi ini berupaya menciptakan kerangka atau pedoman kerja pada manajemen fungsional seperti panitera (Yoshida, 2019).

Hersey & Blanchard seperti dikutip oleh (Wahjosumidjo, 2022), menyatakan bahwa ada tiga jenis keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial: keterampilan konseptual, keterampilan teknik, dan keterampilan manusia. Oleh karena itu, diklat kepemimpinan (kompetensi manajerial) dapat digunakan untuk menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia (pemimpin) di lingkungan organisasi teknis yudisial kepaniteraan pengadilan. Hal ini disebabkan oleh beberapa manfaat diklat, menurut Wursanto: (1) Pendidikan dan

pelatihan dapat menciptakan hubungan pergantian dengan pegawai yang tidak hadir atau biasa, meningkatkan stabilitas pegawai; (2) Pendidikan dan pelatihan dapat membuat pegawai menjadi lebih kreatif dan memperbaiki cara mereka melakukan tugas pekerjaannya; (3) Pendidikan dan pelatihan pastinya akan membuat pekerjaan lebih efisien dan efektif; (4) Pendidikan dan pelatihan akan memberi peluang bagi karyawan yang membutuhkan pengembangan diri (Wursanto, 2019).

Proses pengembangan merupakan upaya untuk melaksanakan kegiatan perubahan yang telah direncanakan untuk mengarahkan suatu program untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan visi dan misi organisasi (Gibson, 2021). Upaya pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui penyelenggaraan pelatihan (Jumail, 2021). Hal ini karena pengembangan Kompetensi Manajerial merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan bagi seorang manajer atau pemimpin untuk mengelola organisasi atau tim secara efektif (Darmawati et al., 2024)

Strategi pengembangan adalah upaya secara menyeluruh yang memerlukan dukungan dari manajemen puncak yang ditujukan untuk meningkatkan kesehatan dan efektivitas upaya organisasi melalui intervensi dengan menggunakan pendekatan ilmu perilaku (Wijaya, 2019). Oleh karena itu, peningkatan kompetensi manajerial dapat dilakukan melalui pemberian diklat.

Diklat dan keterampilan manajerial memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas kerja (Ruheli et al., 2023). Diklat mampu meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah (Imran et al., 2021) (Rahman et al., 2025). Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap

peningkatan kompetensi manajerial guru (Anwar et al., 2025).

Diklat kompetensi manajerial perlu diberikan kepada para pimpinan organisasi, seperti halnya tenaga yuridis pengadilan. Penelitian (Rahmalia, 2020) melaporkan bahwa ada permasalahan/kekurangan dalam kemampuan manajerial yang dimiliki Pejabat Eselon IV dan Pejabat Eselon III (mengacu peraturan perundangan yang berlaku secara efektif disebut Pengawas dan Administrator). Secara rata-rata kemampuan manajerial Pejabat Eselon IV dan Pejabat Eselon III perlu ditingkatkan. Peningkatan kemampuan yang harus dilakukan ada pada ketiga indikator yang diukur. Terkait dengan strategi menggunakan *artificial intelligence* dalam birokrasi, harus dimulai dengan pemenuhan gap kompetensi Sumber Daya Manusia dalam menata kelola sistem informasi manajemen yang masih lemah dan perlu peningkatan.

Penelitian (Hidayatullah et al., 2021) melaporkan bahwa pengembangan kompetensi manajerial ASN melalui pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Naganraya belum dilakukan secara optimal, dikarenakan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang disediakan sangat sedikit, peluang beasiswa di luar APBD juga kurang dimanfaatkan dengan baik oleh Pemerintah Daerah maupun ASN. Faktor internal 1) Peraturan perundang-undangan, 2) Visi misi Bupati Naganraya, 3) Kewenangan, 4) Belum adanya Perbup tentang tugas belajar dan izin belajar, 5) Keterbatasan anggaran, dan faktor eksternal 1) Adanya program beasiswa di luar Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Naganraya, 2) Adanya sekolah tinggi di Kabupaten Naganraya, 3) Intervensi Politik, 4) Adanya mindset ASN yang menganggap tugas belajar di politisasi. Strategi pengembangan kompetensi manajerial ASN melalui

pendidikan dan pelatihan 1) Menyusun Perbup sebagai rujukan tugas belajar dan izin belajar baik anggaran yang menggunakan APBD maupun di luar APBD, 2) Membentuk satuan tugas percepatan pengembangan kompetensi manajerial ASN dalam pemanfaatan beasiswa tugas belajar di luar APBD, 3) Membangun kerja sama dengan sekolah tinggi yang ada di Kabupaten Naganraya, 4) Meningkatkan sosialisasi, dan transparansi serta kepastian pelayanan, 5) Mendorong ASN untuk izin belajar di sekolah tinggi yang ada di Kabupaten Naganraya, 6) Memanfaatkan dan memfasilitasi ASN dalam mengikuti beasiswa di luar APBD, 7) Membangun komitmen bersama untuk bekerja secara profesional.

Penelitian (Setiawan et al., 2025) melaporkan bahwa kepaniteraaran sering menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, prosedur birokrasi yang kompleks, serta adopsi teknologi yang belum merata. Optimalisasi kepaniteraaran dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi seperti *e-Court*, serta reformasi prosedur administrasi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan perkara.

Penelitian (Fitriani & Halik, 2023) melaporkan bahwa analisa kebutuhan pengembangan dan pelatihan penting untuk dilakukan guna mengetahui kapasitas pada masing-masing aparatur di lingkup kerjanya. Penting pula untuk dilakukan penilaian kompetensi untuk mengetahui dan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing aparatur. Jika ASN memiliki kesenjangan kompetensi dapat dilakukan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhannya agar dapat lebih tepat dalam mengikutsertakan ASN

dalam program pelatihan dan pengembangan.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki kebaruan, karena difokuskan pada evaluasi materi diklat yang tidak sesuai dengan regulasi.

Berdasarkan hasil uji kepatutan dan kelayakan bagi calon pejabat struktural kepaniteraan pada lingkungan Peradilan Agama (2022) bahwa nilai peserta tes terkait dengan kompetensi manajerial masih kurang memuaskan. Dari 20 peserta tes lingkungan peradilan agama, diketahui bahwa ada 7 peserta (35%) masuk dalam kategori masih memenuhi syarat, dan sebanyak 13 peserta (65%) masih kategori kurang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan panitera. Hasil ini menandakan bahwa sebagian besar peserta tes kurang memiliki kompetensi manajerial yang diharapkan. Rata-rata hasil tes menunjukkan bahwa kompetensi manajerial peserta yang dimiliki oleh peserta tes masih kurang memenuhi syarat yang diharapkan (64,06). Namun, apabila dilihat per aspek, ada dua aspek yang dianggap masih memenuhi syarat yaitu aspek integritas, dan kerjasama. Sedangkan untuk keenam aspek lainnya kurang memenuhi syarat.

Penelitian ini dilakukan karena terdapat: (1) Ketidaksesuaian materi diklat yang diberikan pada panitera pengadilan angkatan tahun 2023 dan 2024 dalam rangka meningkatkan kompetensi manajerial menurut teori Robert L. Katz yang membagi kompetensi manajerial menjadi tiga aspek, yaitu *conceptual skills*, *human skills*, dan *technical skills*; (2) Ketidaksesuaian materi diklat yang diberikan pada panitera pengadilan angkatan tahun 2023 dan 2024 menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan dan Keputusan Mahkamah Agung RI Nomor:

140/KMA/SK/X/2008 Tentang Panduan Pengelolaan dan Penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan Hukum dan Peradilan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia.

Paul Hersey yang dikutip (Wahjosumidjo, 2022) menjelaskan bahwa melakukan tugas manajemen memerlukan setidaknya tiga dimensi keterampilan: keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan teknis. Ketiga keterampilan manajemen ini berbeda-beda tergantung pada tingkat peran manajer dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh tenaga kepaniteraan pengadilan, dipetakan menjadi tiga bagian (aspek) sebagai berikut ini.

1. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*) yaitu kemampuan mental untuk melakukan analisis dan mendiagnosa situasi yang kompleks (Robbins, 2021), yang diukur dari indikator: keterampilan analitis, kemampuan atau keterampilan berpikir rasional, memiliki keahlian atau kecakapan dalam membuat konsep, memiliki kemampuan untuk menganalisa peristiwa dan mampu memahami berbagai kecenderungan atau keinginan, dapat memprediksi dampak ke depan, dapat menganalisis berbagai peluang dan permasalahan sosial (Wahjosumidjo, 2022). Apabila dihubungkan dengan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 38 Tahun 2017 terkait dengan aspek kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN hal ini berkaitan dengan aspek: (1) mengelola perubahan dan (2) pengambilan keputusan.
2. Keterampilan manusia (*human skills*) adalah kemampuan berkolaborasi, motivasi dan memahami karakter orang lain, baik secara individu maupun

secara kelompok (Robbins, 2021), yang diukur dari indikator: mampu untuk memahami sikap dan perilaku orang lain dalam proses kerjasama, mampu memahami pikiran, motif dan sikap orang lain serta alasan perkataan dan tindakannya, mampu menjalin komunikasi secara baik dan efektif, mampu menjalin kerjasama yang efektif, diplomatis, praktis, dan kooperatif, dan mampu melakukan pengoperasian atau pengelolaan yang dapat diterima oleh orang lain (Wahjosumidjo, 2022) Apabila dihubungkan dengan PermenpanRB Nomor 38 Tahun 2017 terkait dengan aspek kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN hal ini berkaitan dengan aspek: (1) integritas, (2) kerjasama, (3) komunikasi, serta (4) pengembangan diri dan orang lain.

3. Keterampilan teknis (*technical skills*) adalah pengetahuan khusus dan kemampuan menerapkan pengetahuan khusus (Robbins, 2021), yang diukur dari indikator: memiliki kemampuan atau pengetahuan tentang proses, prosedur dan metode dan teknik untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, memiliki kemampuan atau keterampilan untuk menggunakan dan memanfaatkan fasilitas dan perlengkapan yang diperlukan untuk menunjang kegiatan khusus (Wahjosumidjo, 2022). Apabila dihubungkan dengan PermenpanRB Nomor 38 Tahun 2017 terkait dengan aspek kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN hal ini berkaitan dengan aspek: (1) orientasi pada hasil dan (2) pelayan publik.

MATERI DAN METODE

Jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan kasus tunggal terjalin (*embedded*), karena unit analisis melibatkan beberapa unit organisasi di bawah MARI, yaitu: (1) peradilan agama

(2022), (2) peradilan umum (2017) dan (3) peradilan tata usaha negara (2022 dan 2024).

Dasar yang digunakan untuk analisis adalah teori Robert L. Katz dalam (Robbins, 2021) bahwa setiap tingkatan manajer (pimpinan) harus memiliki keterampilan manajerial secara berbeda: (1) Top manajer harus memiliki keterampilan konseptual dan keterampilan human dengan porsi yang sama, dan untuk keterampilan teknis lebih sedikit dari kedua keterampilan tersebut; (2) Middle manajer harus memiliki keterampilan konseptual, keterampilan human dan keterampilan teknis dengan porsi yang sama; (3) Lini manajer harus memiliki keterampilan konseptual lebih sedikit dibandingkan dengan keterampilan human dan teknis yang memiliki porsi yang sama.

Metode pengumpulan data menggunakan angket, wawancara, dan dokumentasi. Angket yang diberikan kepada para pimpinan di lingkungan MA (para dirjen) untuk mengetahui urgensi perlunya penyelenggaraan diklat kompetensi manajerial (meliputi: konsep, human dan teknis) bagi para pemimpin di organisasi teknis yudisial kepaniteraan pengadilan, sedangkan angket kepada para alumni diklat sebanyak 43 orang untuk mendapatkan gambaran ada-tidaknya peningkatan kompetensi manajerial setelah mengikuti diklat, dan mendapatkan masukan atau saran materi diklat yang perlu ditambahkan untuk menyempurnakan kurikulum diklat bagi kepaniteraan. Wawancara dilakukan dengan para pemimpin di organisasi Mahkamah Agung, yaitu Dirjen Badilum, Direktur Bingganis Badilum, Direktur Tenaga Teknis TUN, Direktur Tenaga Teknis Badilag, Ketua Pengadilan Agama Jakarta Timur, Panitera Pengadilan Agama Jakarta Timur, Panitera Pengadilan Agama Jakarta Pusat, Panitera Pengadilan Negeri Yogyakarta, pimpinan PN Wonosari, PN

Bantul, pimpinan PTUN Yogyakarta, dan alumni diklat kepaniteraan tahun 2023 dan 2024. Dokumentasi berupa profil organisasi teknis yudisial kepaniteraan pengadilan, dan jenis diklat yang telah diselenggarakan oleh Pusdiklat Manajemen dan Kepemimpinan Mahkamah Agung RI.

Pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber yaitu data yang diperoleh dari beberapa narasumber yang diwawancarai, dicocokkan dan dibandingkan, serta dicari benang merahnya. Triangulasi metode yaitu data yang terkumpul dari hasil wawancara, angket, dan dokumentasi dilakukan perbandingan, pencocokkan dan dicari benang merahnya. Teknik analisis data menggunakan model analitik fluida atau model analitik interaktif yang terdiri tiga komponen: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau validasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Kompetensi Manajerial Panitera

Berdasarkan hasil uji kepatutan dan kelayakan bagi calon pejabat struktural kepaniteraan pada lingkungan peradilan agama (2022), peradilan umum (2017) dan peradilan tata usaha negara (2022 dan 2024) menunjukkan bahwa nilai peserta terkait tes dengan kompetensi manajerial yang meliputi integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, dan pengambilan keputusan masih kurang memuaskan.

Panitera yang dimaksud pada penelitian ini adalah pejabat struktural tertinggi pada kepaniteraan di tiap tingkatan pengadilan. Jadi bukan panitera pengganti atau staf melainkan pejabat yang membawahi dan mengelola seluruh kepaniteraan. Kedudukan Panitera dalam struktur peradilan Indonesia tidak hanya

berperan sebagai pejabat teknis yustisial, tetapi juga menempati posisi yang strategis sebagai pejabat struktural. Namun disisi lain panitera tidak memperoleh akses pelatihan struktural sebagaimana pejabat struktural murni di Birokrasi eksekutif. Oleh karena itu perlu dibuat terobosan pengembangan kompetensi manajerial bagi panitera yang dilakukan oleh Pusdiklat Menpim untuk mengisi kekosongan tersebut.

Meskipun bukan sebagai pejabat struktural murni sebagaimana di Birokrasi eksekutif, dalam struktur organisasi peradilan kedudukan panitera setara dengan eselon IIA di Pengadilan Tinggi Banding dan eselon IIB di Pengadilan Tingkat Pertama Kelas IA khusus dan eselon III di Pengadilan Tingkat Pertama tingkat kelas IA, IIA dan IIB.

Setiawan et al. menjelaskan optimalisasi kepaniteraan dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi seperti e-Court, serta reformasi prosedur administrasi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan perkara. Fitriani & Halik (2023) mengingatkan bahwa analisa kebutuhan pengembangan dan pelatihan penting untuk dilakukan guna mengetahui kapasitas pada masing-masing aparatur di lingkup kerjanya (Setiawan et al., 2025).

Pelaksanaan Diklat Manajemen dan Kepemimpinan bagi Tenaga Kepaniteraan Tahun 2023 dan 2024

Pada prakteknya, program-program pelatihan di Menpim setidaknya dari tahun 2009 hingga tahun 2022 belum ada pelatihan bagi SDM bagian kepaniteraan, baik itu pelatihan bagi panitera, panitera muda, panitera pengganti, jurusita, jurusita pengganti. Pelatihan bagi tenaga kepaniteraan baru diadakan pada tahun 2023 dari tanggal 13 November sampai dengan 27 November

2023. Pelatihan tersebut diadakan secara klasikal dari jam 08.00 sampai dengan 17.45 setiap harinya. Melihat lamanya waktu pembelajaran setiap harinya tergambar rata-rata 11 Jam pembelajaran setiap hari mengingat jam pembelajaran yang dianut di pusdiklat menpim sebagaimana yang digunakan di Lembaga Administrasi Negara yaitu 45 menit untuk setiap satu jam pembelajaran.

Pelatihan bagi tenaga teknis peradilan kepanitera tersebut sebagai upaya Pusdiklat Menpim untuk mewujudkan tujuan Diklat Menpim sebagaimana diatur dalam Pasal 57 Keputusan Ketua Mahkamah Agung Nomor 140 Tahun 2008 tentang Buku Panduan Mengenai Pengelolaan dan Penyelenggaraan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Peradilan. Dalam pasal 57 huruf b disebutkan bahwa tujuan Diklat Menpim adalah meningkatkan kemampuan, keahlian dan ketrampilan dalam bidang Manajemen dan Kepemimpinan bagi para tenaga teknis yudisial dan Tenaga Teknis Administrasi Umum Pengadilan. Hal ini karena pimpinan tenaga teknis administrasi umum adalah seorang manajer.

Rohiat mendefinisikan manajer sebagai seorang pegawai yang memiliki tugas mengatur atau mengelola suatu kegiatan kerja melalui serangkaian tahapan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Rohiat, 2020). Ruky mengartikan manajer adalah seorang pegawai yang memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk mengarahkan pencapaian tujuan organisasi, dan diharapkan dapat mencapai tujuan tersebut melalui berbagai upaya dari pemangku kepentingan lainnya (Ruky, 2019).

Sebagai seorang manajer, maka panitera harus memiliki kompetensi manajerial. Syah berpendapat bahwa hakikat kompetensi adalah keterampilan, kemampuan, wewenang, dan persyaratan untuk memenuhi suatu ketentuan hukum (Syah, 2019). Selain itu, kompetensi manajerial dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan (Hidayat et al., 2022).

Namun demikian, pada pasal 59 membatasi kewenangan Diklat Menpim hanya sebatas manajemen dan kepemimpinan saja sebagaimana diatur dalam pasal 49 ayat b, dan pembatasan kewenangan diatur dalam pasal 49 ayat c. Pasal 49 ayat b menyebutkan bahwa diklat-diklat yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dalam hal manajemen dan kepemimpinan bagi Tenaga Teknis Peradilan dan Tenaga Administrasi Umum Pengadilan dalam mengelola Pengadilan. Pasal 49 ayat c mengatakan bahwa Diklat-diklat Menpim, sebagaimana diatur dalam point (ii) di luar diklat-diklat yang berkaitan dengan teknis peradilan dan manajemen perkara. Manajemen merupakan bagian dari administrasi, manajemen merupakan implementasi dari administrasi. Oleh karena itu melaksanakan manajemen dapat disebut juga sebagai melaksanakan administrasi. Pelaksanaan manajemen perkara dapat dimaksudkan juga dengan pelaksanaan administrasi perkara. Perlu juga kiranya disinggung mengenai teknis peradilan yang dikecualikan dari kewenangan pusdiklat menpim.

Teknis peradilan mengacu pada prosedur, aturan, dan mekanisme yang mengatur jalannya suatu proses pengadilan dalam sistem peradilan suatu negara. Istilah ini mencakup berbagai aspek operasional dan administratif yang terlibat dalam pelaksanaan hukum di pengadilan, mulai dari penyelesaian

perkara hingga pelaksanaan putusan hakim.

Hal-hal yang termasuk dalam teknis peradilan antara lain seperti prosedur sidang, tata cara pengajuan perkara, jalannya sidang pembuktian dan pengambilan Keputusan, pengelolaan administrasi perkara meliputi proses pencatatan, pengarsipan dokumen serta registrasi kasus, pelaksanaan putusan seperti mekanisme menjalankan vonis atau keputusan yang diambil oleh hakim, penggunaan peraturan hukum seperti penerapan perundang-undangan, peraturan atau yurisprudensi dalam menyelesaikan perkara.

Manajemen perkara mengacu pada serangkaian prosedur yang mencakup pengelolaan dan pengaturan kasus di pengadilan secara sistematis. Proses ini meliputi berbagai tahapan, mulai dari pendaftaran hingga penyelesaian perkara, dengan tujuan memastikan proses penanganan berjalan lancar dan teratur.

Tujuan utama dari manajemen perkara adalah menjamin bahwa setiap tahapan penyelesaian berlangsung secara efektif, efisien, transparan, serta sejalan dengan ketentuan hukum yang berlaku. Secara umum, manajemen perkara mencakup berbagai aspek berikut:

1. Pendaftaran perkara yang meliputi proses menerima, mencatat, dan merekomendasikan perkara yang diajukan ke pengadilan, termasuk pemberian nomor registrasi dan pengelompokan berdasarkan jenis perkara.
2. Penjadwalan meliputi penentuan jadwal sidang dan tahapan-tahapan perkara, seperti pemeriksaan awal, pembuktian, hingga pengambilan Keputusan.
3. Pengelolaan dokumen meliputi mengatur dan menyimpan dokumen terkait perkara, seperti berkas gugatan, jawaban, alat bukti, dan putusan, agar mudah diakses oleh pihak-pihak terkait.

4. Pemantauan progress perkara meliputi memastikan bahwa perkara ditangani sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan dan memantau setiap tahap proses persidangan untuk menghindari keterlambatan.
5. Menyusun laporan mengenai status perkara yang sedang berjalan, perkara yang telah selesai dan kendala yang dihadapi untuk evaluasi lebih lanjut.
6. Mengelola proses pelaksanaan vonis atau putusan pengadilan agar sesuai dengan hukum yang berlaku.

Melihat daftar mata pelatihan yang diajarkan pada pelatihan manajemen dan kepemimpinan bagi tenaga kepaniteraan nampak bahwa masih ada mata pelatihan yang sebenarnya bukan kewenangan Diklat Menpim, karena materi didalamnya berisi teknis peradilan dan manajemen perkara sebagaimana dimaksudkan pasal 59 huruf (c). Mata pelatihan dimaksud adalah mata pelatihan;

1. Manajemen waktu dalam strategi mengelola persidangan peradilan umum/Peradilan Agama
2. Manajemen Kepaniteraan peradilan umum/agama
3. Administrasi perkara dalam lingkungan panitera muda peradilan umum/peradilan Agama

Perlu dipahami bahwa komponen pilar kekuasaan kehakiman yang ada di pengadilan yaitu: Jurusita, Panitera dan yang berwenang mengadili adalah hakim. Panitera mempunyai garis komando dan bertanggungjawab kepada ketua pengadilan. Panitera yang memimpin uni kepaniteraan dibantu oleh Panitera Muda, Panitera Pengganti, Jurusita, dan staff.

Menurut Mustofa secara umum tugas dari panitera (Mustofa, 2020):

1. Membantu pimpinan pengadilan dalam membuat program kerja jangka pendek dan jangka panjang pelaksanaannya serta pengorganisasiannya.
2. Mengatur pembagian tugas pejabat kepaniteraan

3. Dengan dibantu oleh wakil panitera dan panitera muda menyelenggarakan administrasi secara cermat mengenai jalannya perkara perdata dan pidana maupun situasi keuangan perkara.
4. Bertanggungjawab atas pengurusan berkas perkara, putusan, dokumen, biaya uang titipan pihak ketiga, surat-surat bukti dan surat-surat lainnya yang disimpan di kepaniteraan.
5. Membuat akta dan salinan putusan
6. Menerima dan mengirimkan berkas perkara
7. Melaksanakan eksekusi putusan perdata yang telah berkekuatan hukum tetap yang diperintahkan oleh ketua pengadilan dalam jangka waktu yang ditentukan.

Menurut (Suhariyanto, 2022) Panitera pengadilan bertugas menjalankan administrasi perkara di pengadilan, mendapatkan delegasi dan kewenangan administrasi perkara dan bertanggungjawab kepada Ketua Pengadilan. Dalam struktur kepaniteraan panitera dibantu oleh panitera muda yang selanjutnya disebut Panmud, panitera juga dibantu oleh panitera pengganti di Jusrita maupun jurusita pengganti serta staf yang akan membantu pengadministrasian di lingkup kepaniteraan. Panmud bertugas membagi tugas administrasi perkara sesuai dengan jenis perkaranya. Panitera Pengganti membantu panitera dalam hal pelaksanaan persidangan, karena panitera tidak dapat menyidangkan seorang diri semua perkara, sedangkan jurusita atau jurusita pengganti membantu panitera dalam hal pemanggilan maupun eksekusi putusan

Secara umum sebagaimana disebutkan dalam Perma nomor: 7 Tahun 2015 jo Perma Nomor : 1 Tahun 2017 Jo Perma Nomor 4 : Tahun 2018, tugas panitera pengganti adalah mempersiapkan penyelenggaraan sidang, melakukan pencatatan selama persidangan berlangsung, membuat BAP persidangan, menyatukan berkas perkara secara urut, menyimpan berkas hingga diputus dan dilakukan pengarsipan berkas atau minutes, menyampaikan kepada panitera muda atas berkas perkara yang telah diminutasi.

Selain Panmud dan Panitera Pengganti, Panitera juga membawahi Jusrita yang tugasnya sebagai berikut sebagaimana diatur dalam Perma nomor: 7 Tahun 2015 jo Perma Nomor : 1 Tahun 2017 Jo Perma Nomor 4 : Tahun 2018 yang inti tugas dari jurusita adalah melakukan pemanggilan kepada pihak-pihak yang berperkara, memberitahukan sita dan eksekusi kepada masing-masing pihak, mempersiapkan sita dan eksekusi, melaksanakan sita dan eksekusi serta penyusunan berita acara, menyerahkan berita acara yang telah disusun kepada yang berkaitan dengan sita dan eksekusi kepada para pihak yang bersangkutan.

Kesesuaian Materi Diklat yang Diberikan dengan Aspek Kompetensi yang Harus dikuasai

Berdasarkan analisis materi diklat yang telah diberikan kepada SDM Unit Teknis Yudisial Kepaniteraan Pengadilan tahun 2023 dan 2024 berdasarkan sudut pandang aspek kompetensi manajerial dari Robbins (2018) dan Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 dapat dibuat matriks seperti pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1

Matriks Kesesuaian Materi Diklat Kompetensi Manajerial untuk SDM Unit Teknis Yudisial Kepaniteraan Pengadilan Tahun 2023 dan 2024 dengan Aspek Kompetensi Manajerial

Aspek Kompetensi	Kompetensi Manajerial ASN	Materi Diklat Tahun 2023	Materi Diklat Tahun 2024
<i>Conceptual Skill</i>	Mengelola Perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi Misi & Nilai Utama Badan Peradilan 2. Pemimpin adaptif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghadapi resistensi 2. Kepemimpinan situasional 3. Visi, misi dan nilai MA 4. Arah pembaruan badan peradilan 5. Mempengaruhi staff dan motivasi 6. Coaching 7. Memberi dan menerima masukan 8. Manajemen Konflik 9. Kepemimpinan Inspiratif 10. <i>Agile leadership</i>
	Pengambilan keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Studium Generale Kepemimpinan Pengadilan 2. Manajemen Kepemimpinan Kepaniteraan yang Profesional 3. Manajemen Kepemimpinan 4. Gaya Kepemimpinan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelola SDM 2. Kepemimpinan <i>court excellent</i>
<i>Human Skill</i>	Integritas		
	Kerjasama	Building Learning Commitment (BLC)	Kepemimpinan di alam terbuka
	Komunikasi	Manajemen Kehumasan Peradilan	
	Pengembangan diri dan orang lain	Pembinaan Kesegaran Jasmani	Psikologi kepribadian
<i>Technical Skill</i>	Orientasi pada hasil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi Inovasi IT 2. Benchmarking 3. Teknik Analisis Manajemen 4. Manajemen Risiko 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik Analisis Manajemen 2. Sistem Pengawasan 3. Pengawasan melekat 4. Manajemen SDM 5. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) 6. Manajemen Risiko
	Pelayanan publik	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Manajemen waktu dalam strategi mengelola persidangan Peradilan Umum / Peradilan Agama</i> 2. <i>Manajemen Kepaniteraan Peradilan Umum / Peradilan Agama</i> 3. <i>Administrasi Perkara dalam lingkup Panitera Muda Peradilan Umum / Peradilan Agama</i> 4. <i>Administrasi Keuangan, Pelaporan, dan Kearsipan</i> 	

Aspek Kompetensi	Kompetensi Manajerial ASN	Materi Diklat Tahun 2023	Materi Diklat Tahun 2024
		Perkara Peradilan Umum / Peradilan Agama 5. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP)	

Catatan: tulisan italic pada tabel adalah bukan kewenangan Diklat Menpim

Berdasarkan hasil analisis di atas, maka; (1) Materi yang telah diberikan (tahun 2023 dan 2024) belum mencerminkan kelengkapan dan keterpaduan pencapaian tujuan pemberian kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh ASN; (2) materi diklat untuk Sumber Daya Manusia Unit Teknis Yudisial Kepaniteraan Pengadilan untuk meningkatkan kompetensi manajerial harus disempurnakan, agar para peserta diklat benar-benar memiliki kompetensi manajerial seperti Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017.

Materi pelatihan bagi tenaga kepaniteraan pada tahun 2024 sebagaimana tergambar pada tabel 1 sudah mengadopsi materi keterampilan manajerial. Namun perlu dikembangkan lagi materi yang berkaitan dengan keterampilan human dan keterampilan teknikal agar presentasi materi sama besar dengan keterampilan konseptual.

Materi keterampilan human yang ada di pelatihan kepaniteraan tahun 2024 terlihat sangat minim. Padahal sebagai manajer tingkat menengah kemampuan berkomunikasi ke atas, ke bawah dan kesamping sangat penting. Materi keterampilan human yang berkaitan dengan integritas juga perlu dikembangkan mengingat materi integritas menjadi konsen lembaga dan masukan penting dari Dirjen terkait, pimpinan pengadilan, peserta, alumni dan *training need assessment*.

Pengembangan Materi Diklat Manajemen dan Kepemimpinan yang Perlu Diberikan kepada Tenaga Kepaniteraan

Peningkatan Kompetensi bagi aparatur sipil negara meliputi tiga kompetensi, yaitu: Kompetensi Manajerial, Kompetensi Teknis dan Kompetensi Sosiokultural. Pelatihan manajemen dan kepemimpinan bagi tenaga kepaniteraan merupakan kompetensi di bidang manajerial. Oleh karena itu materi-materi yang ada di pelatihan tersebut merupakan materi materi yang mendukung peningkatan kompetensi keterampilan manajerial.

Berdasarkan data-data tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa diperlukan perbaikan kurikulum, silabus, dan modul pelatihan yang berfokus pada peningkatan kompetensi keterampilan manajerial dengan mengindahkan masukan-masukan dari direktur dan dirjen, serta analisis kebutuhan pelatihan baik analisis melalui data hasil *fit and proper test* maupun hasil analisis kebutuhan pelatihan yang datang dari empat lingkungan peradilan (*bottom up*).

Materi diklat harus dirancang secara terstruktur dan tertata baik agar peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang relevan untuk menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien (Husnari & Gofur, 2024). Program pelatihan harus dilaksanakan secara berkelanjutan, relevan dengan kebutuhan organisasi, serta didukung oleh integrasi

teknologi dan budaya belajar yang kuat (Sutarso et al., 2025).

Untuk merancang pelatihan yang bukan hanya meningkatkan kompetensi panitera tapi mampu membawa panitera mendapat kepercayaan publik, maka pelatihan perlu dirancang dengan memasukan kompetensi manajerial sebagaimana SK Menpan RB Nomor 38 Tahun 2017, yang di dalamnya mengandung keterampilan manajerial dan pengembangan pribadi dan etika. Materi tersebut antara lain: Mengelola perubahan, Manajemen Strategis, Etika dan Integritas, memperkuat kapasitas

komunikasi strategis, orientasi pada hasil, pengembangan diri dan orang lain, serta manajemen risiko.

Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan beberapa narasumber/informan dan peserta diklat, maka materi diklat yang perlu diberikan kepada SDM Unit Teknis Yudisial Kepaniteraan Pengadilan sesuai aspek kompetensi manajerial dari (Robbins, 2021) dan Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 dapat dibuat matriks seperti pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Matriks Penyempurnaan Materi Diklat Kompetensi Manajerial untuk SDM Unit Teknis Yudisial Kepaniteraan Pengadilan

Aspek Kompetensi*)	Kompetensi Manajerial ASN**)	Usulan Alternatif Tambahan Materi Diklat ***)	Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 118/KMA/SKVII/2019****)
<i>Conseptual Skill</i>	Mengelola Perubahan	1. Manajemen perubahan 2. Manajemen strategi 3. Perilaku organisasi 4. Coaching dan mentoring 5. Manajemen Konflik	1. Pelatihan Manajemen Perubahan (<i>Change Management</i>) 2. Pelatihan Manajemen Strategik 3. Pelatihan Manajemen Konflik
	Pengambilan keputusan	1. Kepemimpinan/ Leadership 2. Kepemimpinan kewirausahaan 3. Kreativitas dan Inovasi 4. Pemecahan masalah/ problem solving 5. Pengambilan keputusan	1. Pelatihan Teknik Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan 2. Pelatihan Manajemen Kebijakan
<i>Human Skill</i>	Integritas	1. Akuntabilitas 2. Anti korupsi 3. Integritas 4. Etik kerja 5. Kedisiplinan 6. Motivasi kerja 7. Pendidikan Karakter	Pelatihan Revolusi Mental
	Kerjasama	1. Gathering dan outbound 2. Kerjasama 3. Tim efektif	1. Pelatihan Teknik Negosiasi/ <i>International Negotiation</i> 2. Pelatihan Manajemen Kehumasan/ <i>International Public Relation</i>
	Komunikasi	1. Keterampilan persuasi 2. Komunikasi efektif 3. Komunikasi organisasi	Pelatihan Pengembangan Bahasa Asing

Aspek Kompetensi*)	Kompetensi Manajerial ASN**)	Usulan Alternatif Tambahan Materi Diklat ***)	Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 118/KMA/SKVII/2019****)
		<ol style="list-style-type: none"> 4. Komunikasi Publik 5. Komunikasi/ public speaking 6. Manajemen kehumasan (<i>public relation</i>) 7. Keterampilan Persuasi 8. Teknik negosiasi dan mediasi 9. Manajemen Krisis 10. <i>Organizational Branding</i> 	
	Pengembangan diri dan orang lain	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecerdasan emosi 2. Kecerdasan spiritual 3. Keterampilan menulis 4. Berpikir logis 5. Pendidikan jasmani 6. Pengembangan diri dan orang lain 7. Psikologi kepribadian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan Manajemen Talenta 2. Pelatihan Kebijakan Pengembangan Kompetensi
<i>Technical Skill</i>	Orientasi pada hasil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi 2. Manajemen Kepegawaian/ASN 3. Manajemen keuangan 4. Manajemen Kinerja 5. Orientasi pada hasil 6. Sistem Pengendalian Terintegrasi/ Pengawasan 7. Time and priority management 8. Manajemen Risiko 9. Manajemen SDM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan Manajemen Risiko 2. Pelatihan <i>Making</i> Indonesia 4.0 3. Pelatihan Peningkatan Daya Saing Global
	Pelayanan publik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbukaan informasi public 2. Manajemen kearsipan 3. Manajemen pengaduan 4. Pelayanan prima 5. Pelayanan public 6. Teknologi Informasi 7. Protokoler 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) 2. Pelatihan <i>E-Government</i> dan Manajemen Informasi 3. Pelatihan <i>Management Information System</i>

Keterangan:

*) Aspek keterampilan manajerial menurut Robert L. Kartz

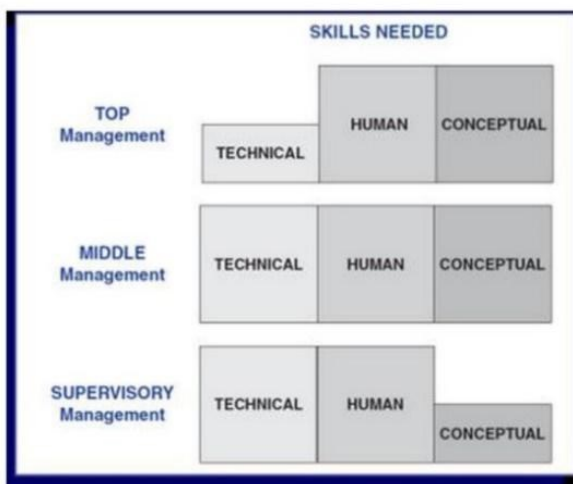
***) Aspek kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN menurut PermenpanRB

****) Materi diklat yang diusulkan oleh berbagai pihak

*****) Keputusan Ketua Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 118/KMA/SKVII/2019 Tentang *Road Map* Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Mahkamah Agung Republik Indonesia Dalam Bidang Manajemen dan Kepemimpinan Menuju *World Class Bureaucracy 2025*

Selanjutnya Robert L. Katz dalam (Robbins, 2021) seperti pada gambar dibawah ini memberikan ilustrasi bahwa setiap tingkatan manajer (pimpinan) harus memiliki keterampilan manajerial secara berbeda: (1) Top manajer harus memiliki keterampilan konseptual dan keterampilan human dengan porsi yang sama, dan untuk keterampilan teknis lebih sedikit dari kedua keterampilan tersebut; (2) Middle manajer harus memiliki keterampilan konseptual, keterampilan human dan keterampilan teknis dengan porsi yang sama; (3) Lini manajer harus memiliki keterampilan konseptual lebih sedikit dibandingkan dengan keterampilan human dan teknis yang memiliki porsi yang sama (gambar 1).

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka tenaga kepaniteraan merupakan middle manajer (pimpinan level menengah), karena pada struktur organisasi pengadilan, kepaniteraan berkedudukan sederajat dengan kesekretariatan. Oleh karena itu, porsi materi diklat untuk mengembangkan keterampilan konsep, keterampilan human dan keterampilan teknis dapat diberikan secara seimbang.



Sumber: Robbins, 20021

Gambar 1. Kebutuhan Keterampilan Manajerial pada Setiap Level

Robbins menjelaskan bahwa keterampilan konseptual (*conceptual skills*) yaitu kemampuan mental untuk melakukan analisis dan mendiagnosa situasi yang kompleks (Robbins, 2021). Hal ini diungkapkan oleh (Wahjosumidjo, 2022) bahwa keterampilan konseptual meliputi: (1) Keterampilan analitis; (2) Kemampuan atau keterampilan berpikir rasional; (3) Memiliki keahlian atau kecakapan dalam membuat konsep; (4) Memiliki kemampuan untuk menganalisa peristiwa dan mampu memahami berbagai kecenderungan atau keinginan; (5) Dapat memprediksi dampak ke depan; (6) Dapat menganalisis berbagai peluang dan permasalahan sosial.

Keterampilan manusia (*human skills*) adalah kemampuan berkolaborasi, motivasi dan memahami karakter orang lain, baik secara individu maupun secara kelompok (Robbins, 2021). Wahjosumidjo menambahkan kemampuan manusia ini meliputi: (1) Mampu untuk memahami sikap dan perilaku orang lain dalam proses kerjasama; (2) Mampu memahami pikiran, motif dan sikap orang lain serta alasan perkataan dan tindakannya; (3) Mampu menjalin komunikasi secara baik dan efektif; (4) Mampu menjalin kerjasama yang efektif, diplomatis, praktis, dan kooperatif; (5) Mampu melakukan pengoperasian atau pengelolaan yang dapat diterima oleh orang lain (Wahjosumidjo, 2022).

Menurut (Robbins, 2021), Keterampilan teknis (*technical skills*) adalah pengetahuan khusus dan kemampuan menerapkan pengetahuan khusus. Menurut (Wahjosumidjo, 2022), keterampilan teknis terdiri atas: (1) Memiliki kemampuan atau pengetahuan tentang proses, prosedur dan metode dan teknik untuk melakukan suatu aktivitas tertentu; (2) Memiliki kemampuan atau keterampilan untuk menggunakan dan memanfaatkan fasilitas dan perlengkapan

yang diperlukan untuk menunjang kegiatan khusus.

Pelaksanaan Diklat Kepaniteraan Pengadilan di Masa Depan

Jabatan panitera di kantor pengadilan setara dengan jabatan sekretaris pengadilan. Atasan dari keduanya adalah sekretaris pengadilan. Posisi panitera maupun sekretaris di kantor pengadilan tingkat *middle* manajemen. Jabatan sekretaris di kantor pengadilan setingkat eselon II untuk kantor pengadilan tipe A khusus, sedangkan pengadilan type lainnya merupakan jabatan setingkat eselon III yang membawahi eselon IV dan staf.

Jabatan panitera merupakan jabatan setingkat sekretaris pengadilan. Tugas dan fungsi yang membedakannya. Sekretaris mempunyai tugas sebagai supporting unit sedangkan panitera yang memimpin unit kepaniteraan bertugas di bisnis utama pengadilan yaitu membantu pengadilan menerima, memeriksa, memutus dan menyelesaikan perkara yang dalam hal ini tugas pokoknya dikerjakan oleh hakim.

Jabatan sekretaris pengadilan merupakan jabatan struktural. Pelatihan yang diberikan kepada sekretaris pengadilan merupakan pelatihan mandatory Lembaga Administrasi Negara. Pelatihan yang diikuti oleh sekretaris pengadilan sebagai pejabat struktural eselon III adalah pelatihan kepemimpinan administrator (PKA) yang diatur dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan.

Panitera merupakan jabatan setingkat sekretaris, namun karena bukan jabatan eselon seperti sekretaris maka panitera tidak mempunyai kewajiban mengikuti pelatihan struktural kepemimpinan mandatory Lembaga Administrasi Negara sebagaimana

sekretaris. Oleh karena itu Pusdiklat Manajemen dan Kepemimpinan berinisiatif melakukan pelatihan panitera pengadilan.

Sebagai jabatan *middle* manajemen setingkat sekretaris, pelatihan yang diberikan idealnya setara dengan pelatihan sekretaris. Meskipun karena sifatnya muatan lokal karena dibuat oleh internal pusdiklat sendiri dengan masukan materi dari *stakeholder*, namun pemodelan pelaksanaan pembelajarannya sebaiknya berkaca dari pelatihan kepemimpinan administrator yang diperuntukan bagi sekretaris.

Sebagaimana diuraikan dalam keputusan kepala LAN Nomor 2 tahun 2023 pelaksanaan pelatihan kepemimpinan administrator dilakukan dengan tiga cara yaitu : *blended learning*, klasikal dan *distance learning*. *Blended Learning*, yaitu: pelaksanaan diklat dibagi menjadi tiga sesi yaitu sesi mandiri, daring dan klasikal. Oleh karena itu, agar pelaksanaan diklat Unit Teknis Kepaniteraan Pengadilan berjalan secara runtut dan berkelanjutan, maka materi harus sama pada setiap sesi yaitu pada sesi mandiri, daring dan klasikal. Hal ini juga didukung oleh hasil masukan dan saran dari berbagai pihak bahwa materi pelatihan, baik yang diberikan secara mandiri, daring, maupun tatap muka (klasikal), sebaiknya tetap konsisten. Materi yang telah dipelajari secara mandiri sebaiknya diperdalam pada sesi daring, dan kemudian dipraktekkan serta diperkuat pada sesi tatap muka. Menurut beberapa panitera yang pernah ikut pelatihan mengatakan bahwa saat sesi mandiri, materi yang telah dibaca akan lebih mudah diingat kembali saat sesi daring, yang kemudian didiskusikan dalam kelompok. Dengan cara ini, pemahaman peserta akan semakin meningkat, ibarat baterai yang terus terisi penuh. Hal ini karena ketika sesi daring dihadapkan dengan pekerjaan lain,

pembelajaran menjadi kurang maksimal. Keterbatasan waktu dan perhatian juga mengganggu konsentrasi peserta, dan banyak momen yang terlewatkan, terutama ketika peserta diminta untuk segera menghadap pimpinan. Momen-momen yang hilang selama pelatihan daring bisa lebih mudah ditanyakan dan didiskusikan kembali saat sesi tatap muka. Dengan pendekatan seperti ini, peserta dapat lebih memahami dan mengaplikasikan materi dengan lebih baik.

Pelaksanaan PKA secara *blended learning* dilaksanakan dengan rincian tahapan pembelajaran sebagai berikut:

1. Pembelajaran mandiri sebanyak 66 jam pelajaran (JP) setara dengan 11 hari pelatihan di tempat kedudukan peserta.
2. Metode pembelajaran daring selama 13 hari atau setara 104 jp dengan rincian 32 JP *synchronous* dan 72 JP *Asynchronous* dilaksanakan di tempat kedudukan peserta .
3. Pembangunan komitmen bersama di tempat kerja asal selama 27 JP atau 3 hari kalender.
4. Pembelajaran klasikal I selama 15 hari pelatihan atau 149 JP terdiri 116 JP kegiatan klasikal di tempat penyelenggara PKA dan 33 JP studi lapangan atau benchmarking yang ditutup dengan seminar rancangan aksi perubahan
5. Aktualisasi kepemimpinan di tempat kerja selama 60 hari kalender
6. Pembelajaran klasikal tahap II sebanyak 22 JP atau 3 hari bertempat di penyelenggaraan PKA

Penyelenggaraan selain *blended learning* kurang begitu direkomendasikan karena pelaksanaannya memerlukan syarat khusus seperti penyelenggaraan klasikal dilaksanakan manakala terkendala akses jaringan internet dan penyelenggaraan distance learning dilaksanakan manakala dalam keadaan darurat atau keadaan

tertentu, seperti dalam kasus pandemi *covid19*.

Materi pelatihan kepemimpinan administrator baik pada saat pembelajaran mandiri, metode daring, dan klasikal tahap 1 merupakan materi yang sama. Materi diberikan secara simultan yang pertama belajar secara mandiri, kemudian penguatan dan pendalaman pada saat daring dan diperkuat kembali dengan praktek-praktek pada saat klasikal tahap I sehingga terjadi kedalaman. Sedangkan saat klasikal tahap II dipergunakan untuk seminar laporan aksi perubahan terhadap rancangan aksi perubahan yang dilaksanakan pada akhir pelaksanaan klasikal I.

Pelatihan bagi tenaga kepaniteraan yang dilaksanakan pada tahun 2023 dan 2024 terdapat perbedaan yang mencolok. Pelaksanaan pada tahun 2023 dilaksanakan dengan cara full klasikal, sedangkan pelaksanaan pada tahun 2024 sudah mulai berkembang dengan mengadopsi pola pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh LAN seperti adanya pelaksanaan pelatihan mandiri, daring dan klasikal. Namun perlu dikembangkan materi pelatihan agar tepat bagi jabatan kelas menengah dengan cara mengembangkan materi keterampilan human dan ketrampilan teknikal karena dari sebaran materi yang ada pada tahun 2023 dan 2024 sebaran materi dominan ada di keterampilan konseptual.

Penyajian materi yang ada di PKA diberikan dengan materi yang sama baik saat pelaksanaan pembelajaran mandiri, daring atau klasikal. Metode tersebut sebaiknya diikuti pelatihan panitera pengadilan sebagai *middle* manajemen setingkat jabatan kepemimpinan administrator.

Pelaksanaan pembelajaran mandiri memungkinkan peserta untuk mempelajari materi dengan fleksibilitas, menyesuaikan dengan ritme dan jadwal mereka sendiri. Memperdalam

pemahaman tentang konsep kepemimpinan melalui kegiatan membaca, analisis studi kasus, dan introspeksi pribadi. Membantu peserta menjadi lebih mandiri dalam mengenali tantangan kepemimpinan serta merumuskan solusi berdasarkan teori yang telah dipelajari

Pelaksanaan pembelajaran daring atau *online* menyediakan akses digital terhadap materi pelatihan guna meningkatkan efektivitas serta efisiensi dalam proses pembelajaran. Mempererat komunikasi dan diskusi dengan fasilitator serta peserta lainnya melalui platform daring (Cipta & Hariyat, 2021). Penggunaan e-modul mampu menjadi solusi pembelajaran yang fleksibel, adaptif, serta menjawab kebutuhan penguatan kompetensi manajerial secara praktis dan efektif (Putri & Trihantoyo, 2024). Pelatihan berbasis kompetensi, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, serta pembelajaran kolaboratif merupakan strategi yang terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja (Avivah & Rindaningsih, 2025).

Pelaksanaan pembelajaran klasikal menyediakan pengalaman belajar langsung melalui metode interaktif, seperti diskusi kelompok, simulasi, dan permainan peran. Mengembangkan keterampilan kepemimpinan melalui praktik langsung dan studi kasus nyata dalam lingkungan organisasi. Membangun jaringan profesional yang lebih kuat dan mendorong kolaborasi antar peserta guna berbagi pengalaman serta mencari solusi dalam mengatasi tantangan kepemimpinan.

Metode pembelajaran mandiri, online, dan klasikal diterapkan secara terpadu dalam satu program yang saling melengkapi. Penyajian materi yang seragam dalam ketiga metode ini bertujuan untuk menjaga konsistensi pembelajaran serta memastikan bahwa

setiap peserta memperoleh pemahaman yang setara, meskipun pendekatan pembelajarannya berbeda.

Dilihat dari aspek tujuan pembelajaran, penerapan materi yang seragam dalam pembelajaran mandiri, online, dan klasikal untuk membangun pemahaman yang komprehensif, mengembangkan keterampilan yang dapat diterapkan, serta mempersiapkan peserta dalam menghadapi berbagai tantangan kepemimpinan. Penyusunan materi yang seragam dalam pembelajaran mandiri, online, dan klasikal bertujuan untuk memperkuat pemahaman secara menyeluruh, mengasah keterampilan yang dapat diimplementasikan, serta membekali peserta agar siap menghadapi masalah-masalah kepemimpinan di lingkungan kewenangannya.

Pengembangan diklat bagi Panitera ini juga selaras dengan *roadmap* pengembangan kompetensi ASN Mahkamah Agung dalam bidang manajemen dan kepemimpinan sebagai upaya mewujudkan *World Class Bureaucracy 2025*. Demi terwujudnya birokrasi kelas dunia, pegawai Mahkamah Agung harus diisi dengan Smart ASN yang berkarakteristik berwawasan global, menguasai bahasa asing, melek teknologi dan informasi, serta memiliki kemampuan *networking* dan *skill multitasking* yang proporsional. Pemetaan kompetensi dan pemberian pelatihan pegawai merupakan upaya yang harus dilakukan Mahkamah Agung untuk meningkatkan kinerja pegawai serta organisasi. Adanya dokumen peta jalan (*roadmap*) pengembangan kompetensi ASN Mahkamah Agung menjadi tumpuan dan *guidelines* dalam memberikan kesempatan pelatihan sehingga terwujud ASN Mahkamah Agung berkelas dunia pada tahun 2025. Pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi lebih terstruktur dan sistematis sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk

mengakselerasi kapasitas ASN Mahkamah Agung khususnya di bidang manajemen dan kepemimpinan.

Agar pelatihan yang diselenggarakan tidak sekadar berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, melainkan juga mampu mengubah dimensi yang lebih mendasar dalam diri peserta, diperlukan perancangan program pelatihan yang secara terpadu menggabungkan aspek kognitif, afektif, dan konatif (dorongan kuat untuk mencapai tujuan tertentu). Pertama, pendekatan *transformative learning* diterapkan melalui pemanfaatan studi kasus pelanggaran etika di dunia nyata yang relevan dengan konteks peserta. Proses ini dilengkapi dengan diskusi reflektif yang memunculkan kesadaran diri serta pertanyaan kritis yang mendorong peserta untuk meninjau kembali nilai-nilai pribadinya. Kedua, pendekatan *experiential learning* difokuskan pada keterlibatan aktif peserta melalui pengalaman langsung, seperti simulasi dan *role play*, yang menempatkan peserta pada situasi nyata sehingga pembelajaran tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga praktis. Ketiga, pelatihan dilengkapi dengan evaluasi pasca pelatihan untuk menilai efektivitas materi dan perubahan perilaku yang terjadi, serta memastikan adanya kesinambungan pembelajaran. Keempat, pendekatan internalisasi nilai dilaksanakan melalui keterlibatan *role model* atau tokoh dengan reputasi integritas tinggi, penugasan yang menuntut peserta membuat komitmen tertulis, serta penyampaian komitmen tersebut di hadapan kelompok, sehingga nilai-nilai yang diharapkan benar-benar tertanam. Kelima, pendekatan integrasi dengan sistem organisasi dilakukan dengan menyelaraskan materi pelatihan dengan kode etik, SOP, dan nilai-nilai organisasi, sehingga pesan pelatihan memiliki relevansi langsung terhadap lingkungan kerja peserta.

Dengan demikian, pelatihan yang dirancang untuk membentuk integritas dan etika tidak hanya memberikan pengetahuan, tetapi juga memicu *self transformation* melalui kombinasi pengalaman langsung, refleksi kritis, komitmen personal, dukungan organisasi, dan tindak lanjut jangka panjang. Pelatihan diproyeksikan mampu menghasilkan dampak yang lebih dari sekadar penyampaian materi. Rancangan kegiatan perlu dibuat untuk mendorong pegawai berani keluar dari zona nyaman dan termotivasi menempuh pendidikan lanjutan. Langkah pertama adalah pendekatan transformasional, yakni menciptakan pengalaman belajar yang menggugah pola pikir peserta. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan studi kasus yang relevan, sesi diskusi reflektif, dan pertanyaan pemicu yang menantang sudut pandang lama. Proses ini membantu peserta menyadari adanya batasan pada cara berpikrinya selama ini, sehingga muncul dorongan untuk berubah. Langkah kedua adalah pendekatan berbasis pengalaman langsung. Dalam metode ini, peserta dihadapkan pada situasi baru melalui simulasi, permainan peran, atau penugasan lapangan. Aktivitas tersebut memberi peluang bagi mereka untuk berlatih menghadapi kondisi di luar rutinitas, sekaligus menumbuhkan rasa percaya diri untuk mengambil langkah baru, termasuk melanjutkan studi. Langkah ketiga adalah pendekatan motivasional dan penguatan citra diri positif. Ini dapat dilakukan dengan menghadirkan figur teladan yang berhasil meningkatkan kapasitas diri, menyediakan program pendampingan berkelanjutan pasca pelatihan, serta mengaitkan manfaat pendidikan lanjutan dengan peluang pengembangan karier dan penghargaan di lingkungan kerja. Dengan memadukan ketiga strategi tersebut, pelatihan tidak hanya menjadi media peningkatan keterampilan, tetapi juga

berfungsi sebagai pendorong perubahan perilaku, motivasi, dan komitmen untuk terus berkembang.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan, yaitu: **Pertama**, materi pelatihan yang diberikan pada pelatihan panitera pengadilan yang diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan MA RI dalam rangka meningkatkan kompetensi manajerial tahun 2023 dan 2024 belum sesuai dengan jabatan panitera yang merupakan jabatan pimpinan tingkat menengah (*middle management*), karena pucuk pimpinan pengadilan dijabat oleh Ketua Pengadilan. Ketidaksesuaian tersebut tergambar dalam temuan di pembahasan yang memperlihatkan materi konseptual (*conceptual skills*) sangat dominan sehingga tidak sesuai untuk level panitera sebagai pimpinan tingkat menengah yang membutuhkan porsi materi yang sama antara keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan kemanusiaan (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*). Materi pelatihan juga kurang lengkap dilihat dari aspek keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan kemanusiaan (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*). Kurang lengkapnya materi tersebut disebabkan dalam menyusun materi pelatihan belum melibatkan *stakeholder* dan *Training need assessment* sebagaimana diamanatkan oleh Keputusan Mahkamah Agung RI Nomor 140/KMA/SK/X/2008.

Kedua, strategi pengembangan SDM Unit Teknis Kepaniteraan Pengadilan dilakukan melalui pelatihan kompetensi manajerial untuk meningkatkan *conceptual skills* (keterampilan

konseptual), *human skills* (keterampilan menjalin hubungan dengan orang lain), dan *technical skills* (keterampilan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan level jabatan yang diemban. Pucuk pimpinan selaku *Top Management* dengan porsi dominan pada *conceptual skills*, Panitera selaku *Middle Management* dengan porsi yang sama antara *conceptual skills*, *human skills* dan *technical skills*, sebaliknya level *supervisory* dominan pada *technical skills*. Berdasarkan hal tersebut, maka untuk strategi pengembangan kompetensi manajerial bagi unit kepaniteraan dengan ketentuan sebagai berikut: (a) Upaya untuk meningkatkan kompetensi atau keterampilan konseptual (*conceptual skills*) bagi SDM di unit Teknis Yudisial Kepaniteraan Pengadilan dilakukan melalui diklat dengan materi untuk mengembangkan kompetensi manajerial ASN pada aspek: kemampuan mengelola perubahan dan pengambilan keputusan; (b) Upaya untuk meningkatkan kompetensi atau keterampilan hubungan kemanusiaan (*human skills*) bagi SDM di unit Teknis Yudisial Kepaniteraan Pengadilan dilakukan melalui diklat dengan materi untuk mengembangkan kompetensi manajerial ASN pada aspek: integritas, kerjasama, komunikasi, serta pengembangan diri dan orang lain; (c) Upaya untuk meningkatkan kompetensi atau keterampilan teknis (*technical skills*) bagi SDM di unit Teknis Yudisial Kepaniteraan Pengadilan dilakukan melalui diklat dengan materi untuk mengembangkan kompetensi manajerial ASN pada aspek: orientasi pada hasil dan pelayanan publik.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah: (1) Pimpinan di Pusdiklat Manajemen dan Kepemimpinan MARI, dapat merumuskan kembali kebijakan yang berhubungan dengan pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program diklat yang telah diselenggarakan, dan sebagai

bahan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat selanjutnya; (2) Penyelenggaraan diklat manajerial bagi panitera sebaiknya diselenggarakan dengan metode *Blended Learning* yang terdiri atas tiga sesi, yaitu: pelatihan mandiri, *Distance Learning*, dan pembelajaran klasikal. Pada masing-masing sesi diberikan materi yang sama, sehingga bersifat sistematis dan berkelanjutan, berkaca dengan pola Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 2/K.1/PDP.07/2023 tentang Pedoman Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Administrator, sebuah pelatihan yang diperuntukan bagi *middle management* setingkat panitera pengadilan, karena panitera memiliki peran penting saat mendampingi hakim pengadilan saat persidangan; (3) Penyelenggara diklat manajerial bagi panitera pengadilan tidak hanya berjalan pada level pelatihan saja, namun juga dapat mengubah sikap dan perilaku panitera sehingga mendapatkan kepercayaan publik, serta mendorong para panitera untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya baik melalui lembaga pendidikan formal dan non formal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, A. R. A., Hermawan, N., & Tompong, B. T. A. N. K. J. (2025). Implementasi Analisis Diklat Kompetensi Manajerial SMP Negeri 13 Makassar. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(1), 1819–1824.
- Avivah, A. R., & Rindaningsih, I. (2025). Strategi Efektif dalam Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(3r), 113–121.
- Cipta, R. A., & Hariyat, N. I. (2021). Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo. *Jurnal Insipari Manajemen Pendidikan*, 09(04), 846–858.
- Darmawati, Zainuddin, Pulungan, L. H., & Parinduri, L. (2024). Pelatihan Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Guru SMP di Lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Larisma (JPML)*, 1(1), 20–26.
- Fitriani, A., & Halik, P. (2023). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 2(2), 318–326.
- Gibson, J. L. (2021). *Organisasi Dan Manajemen, Perilaku Struktur Dan Proses, Terj. Djoerban Wahid*. Erlangga.
- Hidayat, F., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Diklat Teknis Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(1), 52–72. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2500>
- Hidayatullah, R., Indrayani, E., & Suwanda, D. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh. *Visioner*, 13(1), 101–111.
- Husnari, S., & Gofur, A. (2024). Pelaksanaan Kegiatan Diklat Aparatur Provinsi di BPSDM Provinsi Kalimantan Tengah oleh Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial. *Katalis Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Matematika*, 1(4), 116–132.

- Imran, M., Sukung, A., Razak, I. A., & Sulkify. (2021). Implementasi Hasil Diklat Penguatan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah. *Jambura Journal of Educational Management*, 2(1), 69–81.
- Jumail. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Provinsi Sulawesi Barat Melalui Competence Based Training. *Jurnal Pendidikan Islam Pendekatan Interdisipliner*, 5(1), 61–75.
- Mustofa, S. W. (2020). *Panitera Pengadilan Tugas, Fungsi & Tanggungjawab*. PT. Tatanusa.
- Putri, S. R., & Trihantoyo, S. (2024). Transformasi Kompetensi Manajerial Kepala Tenaga Administrasi Smk Melalui Pengembangan E-Modul Di Kota Yogyakarta. *E-Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 12(1), 96–109.
- Rahmalia, M. (2020). Kompetensi Manajerial Jabatan Administrasi Pegawai Negeri Sipil: Masalah dan Prospek Kebijakan. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 5(1), 94–108.
- Rahman, H., Syamsuddin, A. F., Sayidiman, Irfan, M., & Nurhaedah. (2025). Pelatihan Pengembangan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Sekolah Dasar Kabupaten Mimika. *Jurnal Panrita: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1), 1–10.
- Rahmat. (2019). *Manajemen Strategik*. CV Pustaka Setia.
- Robbins, S. P. (2021). *Perilaku Organisasi*. Prenhallindo.
- Rohiat. (2020). *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*. Refika Aditama.
- Ruheli, R., Setiari, I., & Nurhayaty, M. (2023). Analisis diklat dan keterampilan manajerial dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. *Jurnal Media Teknologi*, 10(01), 63–73.
- Ruky, S. A. (2019). *Sukses sebagai Manajer Profesional Tanpa Gelar MM atau MBA*. Gramedia Pustaka Utama.
- Setiawan, Y., Rezki, M., Shirotol, A., & Ambar, A. (2025). Optimalisasi Peran dan Fungsi Kepaniteraan Dalam Mendukung Administrasi Pengadilan, Kampus Akademik Publishing. *Jurnal Akademik Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 119–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/japm.v3i2.4044>
- Suhariyanto, B. (2022). *Kedudukan dan Status Jabatan Panitera dan Panitera Muda Dalam Sistem Kepagawaian Nasional*. Kencana.
- Sutarso, A. B. F. Z., Ghifari, A. Al, Firdaus, F., Yudhatama, Y., & Veranita, M. (2025). Pelatihan Kepemimpinan dan Pengembangan Manajerial: Strategi Meningkatkan Kompetensi Individu dan Efektivitas Organisasi melalui Pendekatan Kualitatif. *Business and Management Journal*, 03(01), 46–51.
- Syah, M. (2019). *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Remaja Rosda Karya.
- Wahjosumidjo. (2022). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, I. (2019). *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru.
- Wursanto. (2019). *Manajemen Kepegawaian*. Kanisius.
- Yoshida, D. T. (2019). *Arsitektur Strategik: Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*. PT Elex Komputindo Kelompok Gramedia.

