

**MANAJEMEN PENILAIAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) DI UPT PENILAIAN KOMPETENSI
PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN (BKPP) KOTA YOGYAKARTA**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam
Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk Memenuhi Sebagian Syarat –
syarat Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1**

Disusun Oleh :

Adib Rizki Hardiyan

NIM : 16240007

Pembimbing :

Aris Risdiana, S.Sos.I., M.M

NIP : 19820804 201101 1 007

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2021



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Alamat : Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Yogyakarta 55281

E-mail: fd@uin-suka.ac.id

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudari :

Nama : Adib Rizki Hardiyani

NIM : 16240007

Judul Skripsi : Manajemen Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Yogyakarta

Telah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi jurusan/program studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan, Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 12 April 2021

Mengetahui,

Ketua Prodi

Pembimbing

M Thoric Nurmadiansyah, M.Si
NIP. 196902272003121001

Aris Risdiana, S. Sos.I, MM
NIP. 198208042011011007

SURAT PENGESAHAN TUGAS AKHIR



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-845/Un.02/DD/PP.00.9/05/2021

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN PENILAIAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI
UPT PENILAIAN KOMPETENSI PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (BPKP) KOTA YOGYAKARTA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ADIB RIZKI HARDIYAN
Nomor Induk Mahasiswa : 16240007
Telah diujikan pada : Kamis, 29 April 2021
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Aris Risdiana, S.Sos.I., MM
SIGNED

Valid ID: 60acd77d42211



Penguji I

SIGNED

Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM

Valid ID: 60ac404f518a5

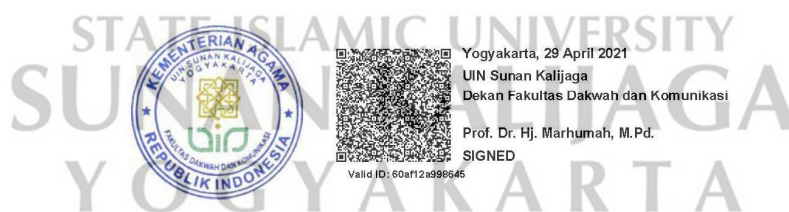


Penguji II

SIGNED

Achmad Muhammad, M.Ag

Valid ID: 60a514247f853



Yogyakarta, 29 April 2021
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 60af12a998645

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adib Rizki Hardiyan

NIM : 16240007

Prodi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **Manajemen Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Yogyakarta** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penulis ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Jika terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penulis siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 12 April 2021

Yang menyatakan



Adib Rizki Hardiyan
NIM. 16240007

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini saya persembahkan untuk almamaterku:

Program Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

*“Maka apabila engkau telah selesai dari sesuatu urusan, tetaplah bekerja keras
untuk urusan yang lain.”*

(Q.S. al-Insyirah : 07: 94)¹



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Departemen Agama (Terj), *“al-Qur’an dan Terjemahannya”*, (Jakarta: PT. Suara Agung, 2015), hlm. 596.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Manajemen Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta”**. Selanjutnya, sholawat serta salam tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang mengantarkan kita dari zaman jahiliyyah ke zaman yang terang benderang ini, serta telah menjadi suri tauladan bagi umat Islam.

Alhamdulillah peneliti telah menyelesaikan skripsi ini guna memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Adapun terselesainya skripsi ini tentu tidak akan berhasil dengan baik tanpa ada dukungan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyusun skripsi ini. Dengan tulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta para jajarannya, yang telah memfasilitasi peneliti dalam menyelesaikan kelengkapan administrasi tugas akhir.

3. M. Toriq Nurmadiansyah, M.S.I., selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah yang telah membantu memberikan arahan dan kelancaran dalam penelitian.
4. Aris Risdiana, S.Sos.I., M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) yang telah memberikan waktu, tenaga, dan kesabaran dalam membimbing peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir.
5. Nurmahni selaku Dosen Penasehat Akademik (DPA) yang telah membimbing peneliti selama menjadi mahasiswa Manajemen Dakwah.
6. Segenap Dosen Manajemen Dakwah yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan nasehat sehingga peneliti dapat menyelesaikan pembelajaran mata kuliah dengan baik.
7. Dodi Kurnianto, S.STP., M.Si., selaku Kepala UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta beserta para pegawainya yang telah memberikan ijin dan mendampingi dengan baik kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian.
8. Tjipto Suharihadi dan Ibu Titin Hadijaningsih, dua orang terkasih dan terhebat yang tiada henti menyemangati dan medoakan peneliti agar dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Selanjutnya, adik satu-satunya peneliti, Faiza Cahya Kinanti yang juga selalu memberikan semangat dan doanya.

9. Temanku, Suci Wulandari, M. Nala Salsabil, dan Armina Nur Fauzan Adzima yang selalu setia mendukung dan menyemangati peneliti dalam menyelesaikan tugas akhir.
10. Teman-teman Rise of Madani yang merupakan teman Prodi Manajemen Dakwah angkatan 2016 serta seluruh teman di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah menjadi teman baik bagi peneliti didalam maupun diluar perkuliahan.
11. Saudaraku, M. Anaz Shofiyullah, Irfan Hamdani, Dicky Noras Habibi, dan Subhan Fahrurrisal yang selalu setia menemani peneliti dalam keadaan susah maupun senang dalam menjalani perkuliahan.
12. Keluarga Pelajar Mahasiswa Banyuwangi Yogyakarta (KPMBY), yang telah menjadi keluarga pertama peneliti di Yogyakarta.
13. Keluarga Besar Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia Rayon Pondok Syahadat (PMII-RPS) Fakultas Dakwah dan Komunikasi, yang telah mengajarkan banyak hal kepada peneliti dalam berfikir dan bergerak dalam menghadapi sebuah masalah.
14. Kelompok KKN angkatan 99, Dusun Gupit, Desa Tegalrejo, Kecamatan Gedangsari, Kabupaten Gunung Kidul, yang telah menemani peneliti dalam mengabdikan kepada masyarakat.

Terima kasih kepada semua pihak atas bantuannya. Semoga semua kebaikan, jasa dan bantuan yang diberikan menjadi sesuatu yang sangat berarti dan mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT. Aamiin. Penulis sadari bahwa skripsi ini jauh dari kata

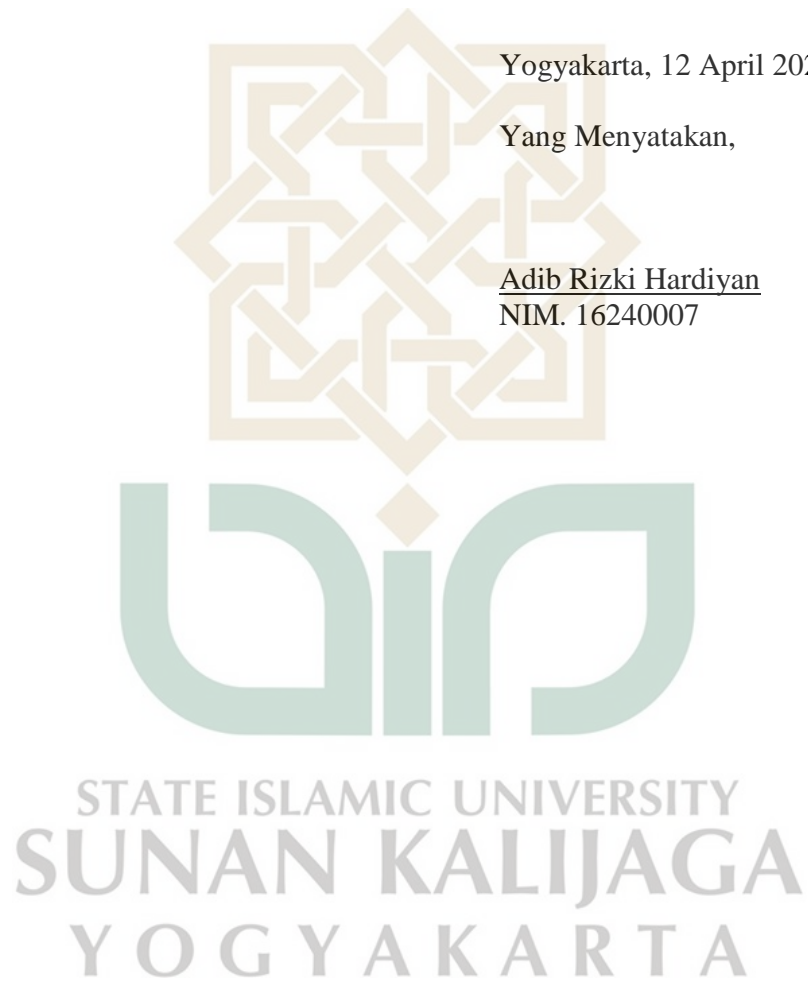
sempurna, tetapi penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua khususnya bagi penulis.

Yogyakarta, 12 April 2021

Yang Menyatakan,

Adib Rizki Hardiyan

NIM. 16240007



ABSTRAK

Adib Rizki Hardiyanto (16240007). “*Manajemen Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Yogyakarta*”. Skripsi, Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021.

Penelitian ini dilatar belakangi pentingnya mengelola penilaian kompetensi terhadap ASN dalam perangkat atau jabatan tertentu untuk menghasilkan pegawai yang memiliki kemampuan, pengetahuan, dan memiliki kompetensi yang tinggi. Untuk itu, pengelolaan penilaian kompetensi yang tepat akan mempengaruhi organisasi dalam memberikan sistem penilaian kompetensi yang baik dan terstruktur supaya pelayanan masyarakat dapat terus berjalan dengan baik dan optimal serta berperan aktif dalam mengembangkan inovasi. Tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana pengelolaan penilaian kompetensi diantara banyaknya ASN yang harus dinilai kompetensinya.

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif serta menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan menggunakan teknik keabsahan data melalui uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji dependabilitas, dan uji konfirmabilitas.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa manajemen penilaian kompetensi ASN di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta menggunakan beberapa tahapan yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerak (*actuating*), pengendalian dan pengawasan (*controlling*). Pengelolaan penilaian kompetensi yang dilakukan UPT sudah berjalan dengan baik karena sudah ada dasar hukum Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2020, sedangkan faktor penghambat yaitu keterbatasan jumlah pegawai penilaian kompetensi.

Kata Kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia, Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

DAFTAR ISI

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
SURAT PENGESAHAN TUGAS AKHIR	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	xi
BAB I	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
D. Kajian Pustaka.....	6
E. Kerangka Teori.....	13
F. Metode Penelitian.....	24
BAB II	35
A. Letak geografis UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Yogyakarta.....	35
B. Sejarah berdirinya UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Yogyakarta.....	37
C. Tujuan didirikannya UPT Penilaian Kompetensi Pegawai.....	38
D. Visi dan misi UPT Penilaian Kompetensi Pegawai.....	39
E. Struktur organisasi dan tugas pegawai UPT Penilaian Kompetensi Pegawai.....	39
F. Kondisi sarana dan prasarana UPT Penilaian Kompetensi Pegawai	44
G. Prinsip dan Tugas Penyelenggara Penilaian Kompetensi	47
BAB III	51
A. Manajemen Penilaian Kompetensi ASN di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.....	51
B. Metode dan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Pegawai ASN	82
C. Hambatan dan Tantangan	84

BAB IV	86
PENUTUP	86
A. Kesimpulan	86
B. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN	91



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen merupakan alat yang paling penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Tidak adanya manajemen dalam sebuah organisasi, maka organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan baik sesuai harapan organisasi tersebut. Menurut Sondang P. Siagian yang dikemukakan oleh Abdul Manab, manajemen adalah kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Komponen utama yang berinteraksi langsung dengan berbagai komponen lainnya, seperti peserta pelatihan, kurikulum, metode, media, waktu dan proses pembelajaran, lingkungan dan lain sebagainya adalah pelatihan atau fasilitator yang memiliki kompetensi, baik dari sisi substansi maupun metodologi pelatihan.²

Sebuah organisasi atau perusahaan pasti memerlukan sumber daya manusia sebagai jalan untuk menggerakkan organisasi atau perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam menjalankan

² Abdul Manab, *“Manajemen Kurikulum Pembelajaran di Madrasah”*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), hlm. 4.

sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, sumber daya manusia yang dimaksud adalah Aparatur Sipil Negara (ASN).

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 68 ayat (1) dan (2) menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) diangkat dalam perangkat dan jabatan tertentu pada instansi pemerintah, yang ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.³ Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.⁴ Dengan demikian, pegawai ASN dituntut untuk bersikap profesional dan netral serta keluar dari semua pengaruh golongan dan partai politik yang ditunjang dengan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta memiliki kompetensi yang tinggi.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berstatus aktif pada 30 Juni 2020 adalah 4.121.176, atau mengalami penurunan 1,62% dibandingkan dengan 31 Desember 2019. Jumlah PNS terus mengalami penurunan sejak tahun 2016, hal tersebut dikarenakan pemerintah menetapkan moratorium pada tahun 2015 dan 2016. Dengan adanya penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) pada tahun 2018, jumlah PNS mengalami kenaikan sebesar 0,092% pada Desember

³ <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38580/uu-no-5-tahun-2014>, diakses pada 05 Oktober 2020 pukul 15.50 WIB.

⁴ <https://hukum.jogjakota.go.id/asset/naskah/>, diakses pada 05 Oktober 2020 pukul 15.50 WIB.

2019. Sedangkan pembukaan CPNS tahun 2019 masih dalam proses seleksi, sehingga belum adanya pertumbuhan PNS dari penerimaan CPNS tahun anggaran 2019 yang berdampak pada keadaan jumlah PNS per 30 Juni 2020.⁵

Terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab rendahnya kualitas kompetensi yang dimiliki oleh pegawai ASN. Kurangnya pengetahuan yang dimiliki pegawai terhadap jabatan yang didudukinya, kurangnya *skill* atau keterampilan dalam membangun strategi, dan buruknya perilaku individu pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai pemangku jabatan. Jadi karena memang penilaian kompetensi merupakan hal yang baru di Negara Indonesia, dan belum seluruh instansi yang ada di Indonesia ini mempunyai wadah dalam melakukan penilaian kompetensi, sehingga seperti maraknya korupsi yang terjadi dalam instansi pemerintahan, hal itu merupakan sebagian birokrasi yang tidak dikelola dengan baik. Dengan kondisi tersebut, pihak penyelenggara penilaian kompetensi ASN mampu memberikan sistem penilaian yang baik dan terstruktur supaya pelayanan masyarakat dapat terus berjalan dengan baik dan optimal serta berperan aktif dalam mengembangkan inovasi.

Standar Kompetensi Jabatan Pegawai Negeri Sipil adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Pegawai

⁵ Kedeputian Bidang Sistem Informasi Kepegawaian BKN, "*Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni 2020*", (Jakarta: Badan Kepegawaian Negara, 2020), hlm. 9.

Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas jabatan.⁶ Berdasarkan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2020 Tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kota Yogyakarta, bahwa penilaian kompetensi merupakan suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *Assessment Center* atau metode penilaian lainnya.⁷ Metode penilaian kompetensi adalah cara menilai kompetensi dengan menggunakan alat ukur dan simulasi dalam suatu rangkaian pelaksanaan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Pelaksanaan penilaian kompetensi ASN ditandai dengan kurikulum dan modul disesuaikan dengan standar kompetensi. Pelaksanaan penilaian kompetensi ini bertujuan untuk memastikan penguasaan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu guna mengetahui kelebihan dan kelemahan dalam menjalankan kegiatan dan jabatannya sebagai pegawai pemerintah. Dengan demikian, ASN diharapkan dapat berkomitmen atas tanggung jawab yang telah diberikan.

Berdasarkan permasalahan yang ada di Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Pemerintah Kota Yogyakarta, rendahnya jumlah pegawai dan kurangnya fasilitas yang memadai adalah hal yang paling berpengaruh terhadap efektifitas

⁶ Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, BAB I Ketentuan Umum, Pasal 1.

⁷ <https://hukum.jogjakota.go.id/asset/naskah/>, diakses pada 05 Oktober 2020 pukul 15.50 WIB.

kegiatan tersebut. Tugas dari pegawai di Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta adalah bagaimana mengelola penilaian kompetensi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dengan permasalahan atau beban yang ada di lembaga tersebut, pegawai pengelola penilaian kompetensi ASN harus tetap bersikap profesional dan kompeten dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, menjalankan penilaian kompetensi dengan menggunakan konsep manajemen seperti *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*, maka akan berpengaruh penting dalam pelaksanaan penilaian kompetensi tersebut.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka peneliti memilih Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta untuk diteliti lebih jauh tentang pengelolaan penilaian kompetensi ASN yang dilakukan Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat diambil rumusan masalah yaitu: Bagaimana pengelolaan penilaian kompetensi ASN yang dilakukan oleh UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengelolaan penilaian kompetensi ASN di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan keilmuan dalam prodi Manajemen Dakwah yang berkaitan dengan manajemen penilaian kompetensi.
2. Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan masukan bagi UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta dalam meningkatkan manajemen penilaian kompetensi ASN.

D. Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini dilakukan sebelum penulis melakukan penelitian, penulis perlu melakukan tinjauan penelitian, literatur-literatur, jurnal maupun skripsi yang dianggap relevan dengan penelitian yang penulis lakukan, diantaranya adalah:

1. Berdasarkan jurnal yang ditulis oleh Munawar Noor dan Muharsih yang berjudul “Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Implementasi Merit Sistem”. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi penilaian kompetensi ASN dalam mendukung merit sistem dan faktor penghambat dan pendukungnya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Fokus penelitian ini adalah implementasi penilaian kompetensi ASN. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif menunjukkan bahwa semua proses uji kompetensi sudah dilaksanakan dengan baik dan memenuhi ketentuan yang

berlaku yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk menduduki jabatan tertentu. Faktor pendukungnya konsistensi implementasi uji kompetensi melalui komunikasi yang dibangun dengan berbagai pihak. Sedangkan faktor penghambatnya adalah komunikasi antara pimpinan dengan bawahan antar staf belum terjalin dengan baik.⁸

Berdasarkan jurnal diatas, letak perbedaan penelitian diatas dengan penelitian yang peneliti teliti adalah pada objek penelitian, dimana pada objek penelitian tersebut fokusnya terhadap implementasi penilaian kompetensinya sedangkan objek penelitian yang peneliti teliti fokus pada pengelolaan penilaian kompetensi. Penelitian diatas menggunakan metode penelitian yang sama yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif.

2. Berdasarkan jurnal yang ditulis Ari Sulistyorini yang berjudul “*Talent Pool* Sebagai Wujud Akuntabilitas Penilaian Kompetensi ASN di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta”. *Talent Pool* merupakan proyek perubahan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang bertujuan untuk memetakan potensi dan kompetensi ASN, baik yang akan dipromosikan menduduki jabatan pimpinan tinggi, administrasi, maupun fungsional. Inovasi ini dilandasi oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengamanatkan bahwa pelaksanaan manajemen ASN harus didasarkan pada *merit system*. Penelitian ini bertujuan

⁸ Munawar Noor dan Muharsih, “*Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Implementasi Merit Sistem*”, Jurnal Untag Semarang, Vol. 01 No. 02, 2020, hlm. 1.

mendesripsikan *Talent Pool* sebagai wujud akuntabilitas penilaian ASN Pemerintah Kota Yogyakarta. Secara metodologis, penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Pengambilan data secara eksploratif dengan menekankan pada bentuk dan substansi serta proses penerapan atau instalasi proyek perubahan. Proyek perubahan *Talent Pool* ini merupakan wujud akuntabilitas penilaian kompetensi ASN oleh BKPP Kota Yogyakarta. Hasil *Talent Pool* bisa dikembangkan menjadi manajemen talenta yang besar, serta didukung oleh proyek perubahan lain, sehingga semakin memperkuat misi *merit system* dalam pengelolaan kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta.⁹

Berdasarkan jurnal diatas, letak perbedaannya adalah pada subjek penelitian, dimana objek penelitian tersebut adalah *Talent Pool* sedangkan objek penelitian yang peneliti teliti adalah pengelolaan penilaian kompetensi.

3. Berdasarkan jurnal yang ditulis Dewi Sartika dan Mahayati Kusumaningrum yang berjudul “Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 serta faktor yang mempengaruhinya. Dengan metode deskriptif kualitatif, data sekunder dikumpulkan melalui penelitian kepustakaan. Hasil

⁹ Ari Sulistyorini, “*Talent Pool Sebagai Wujud Akuntabilitas Penilaian Kompetensi ASN di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta*”, Jurnal Magelang Kota, Vol. I No. 2, Desember 2018, hlm. 93.

penelitian adalah perbandingan antara postur kepegawaian, rasio Pimpinan Tinggi (pimti) berdasar gender, dan akomodir putra daerah yang masih tergolong kecil; layanan publik menunjukkan inovasi pelayanan publik telah berjalan dengan lebih baik ditandai dengan reformasi pada sistem pelayanan publik. Pengembangan kompetensi masih dianggap menjadi ranah BKD dan belum menjadi prioritas kebutuhan pemerintah daerah berbasis *regional content*, pengembangan kompetensi masih terkendala dengan minimnya anggaran dan tenaga pengelola, adanya kebijakan pusat yang inkonsisten yang tidak mampu diikuti oleh daerah. Direkomendasikan *assesment* terhadap kompetensi yang dianggap relevan dan dibutuhkan oleh pimti, untuk selanjutnya disusun standar kompetensi manajerial dan sosio kultural. Pengembangan kompetensi tidak hanya memperhatikan prioritas putra daerah, juga visi pengembangan daerah. Penguatan kapasitas sebaiknya didasarkan pada sasaran strategis dan indikator kinerja utama instansi.¹⁰

Berdasarkan jurnal diatas, letak perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti teliti adalah pada lokasi penelitiannya, dimana lokasi penelitian tersebut di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur sedangkan lokasi penelitian yang peneliti teliti di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta. Objek penelitian tersebut yaitu pengembangan

¹⁰ Dewi Sartika dan Mahayati Kusumaningrum, “*Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur*”, Jurnal Borneo Administrator, Vol. 13 No. 2, Agustus 2017, hlm. 1.

kompetensi ASN, sedangkan objek penelitian yang peneliti teliti adalah pengelolaan penilaian kompetensi ASN. Penelitian tersebut menggunakan metode yang sama dengan metode penelitian yang penulis teliti yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif.

4. Berdasarkan jurnal yang ditulis oleh Dewi Listina Sari, Siti Rochanah dan Amril Muhammad yang berjudul “Manajemen Program Standarisasi dan Sertifikasi Kompetensi di Badan Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri”. Tujuan Penelitian ini bertujuan untuk menemukan data yang berhubungan dengan Manajemen Program Standarisasi dan Sertifikasi Kompetensi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri. Seperti yang dijelaskan oleh Semiawan, dengan pendekatan penelitian kualitatif diharapkan peneliti dapat memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Pada penelitian ini, penulis menggunakan penelitian kualitatif karena informasi yang diperoleh berdasarkan hasil pengamatan terhadap proses yang terjadi di lapangan. Tetapi tetap berorientasi pada teori yang sudah ada yang disajikan sebagai bahan penjelasan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa; Perencanaan standarisasi dilakukan di Pusat 1 yaitu pusat standarisasi dan sertifikasi kompetensi yaang memiliki beberapa fungsi salah satunya yaitu penyusunan kebijakan teknis dan rencana standarisasi dan kependidikan, kurikulum, dan pengembangan teknologi pembelajaran di bidang Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah; Pelaksanaan sertifikasi kompetensi dilakukan setelah standar ditetapkan, karena standar

dipergunakan sebagai acuan serta tolak ukur kompetensi yang akan dicapai pada bidang-bidang atau profesi yang akan di sertifikasi agar dapat memperoleh kesamaan seluruh Indonesia serta tidak adanya perbedaan diantara lembaga-lembaga lainnya.¹¹

Berdasarkan jurnal diatas, letak perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti teliti adalah pada objek penelitiannya, dimana objek penelitian tersebut manajemen program standarisasi dan sertifikasi kompetensi sedangkan objek penelitian yang peneliti teliti adalah pengelolaan penilaian kompetensi ASN. Lokasi penelitian yang dilakukan juga berbeda, dimana lokasi penelitian tersebut dilakukan di Badan Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri sedangkan lokasi penelitian yang penulis teliti di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

5. Berdasarkan skripsi yang ditulis oleh Rahma Lika Inas Zhafiroh yang berjudul “Manajemen Penilaian Kinerja Guru dalam Kompetensi Pedagogik di MIN Kota Semarang”. Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif, datanya diperoleh dengan wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi, serta dianalisis teknik deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja guru dalam kompetensi pedagogik di MIN Kota Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

¹¹ Dewi Listina Sari dan Siti Rochanah dan Amril Muhammad, “*Manajemen Program Standarisasi dan Sertifikasi Kompetensi di Badan Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri*”, Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan, Vol. 4 No. 2, 2017, hlm. 1.

tahap perencanaan di MIN Kota Semarang secara sederhana meliputi; Tahap persiapan dan tahap mempersiapkan instrumen., Pelaksanaan penilaian kinerja guru dalam kompetensi pedagogik di MIN Semarang menggunakan dua jenis penilaian dengan pengamatan dan pemantauan., Tahap Evaluasi PKG dalam kompetensi memberikan penilai menetapkan nilai untuk setiap indikator kinerja setiap dimensi tugas utama guru. Hasil penelitian ini memberikan saran bahwa penilaian kinerja guru di dalam membuat rancangan pelaksanaan pembelajaran sebaiknya pihak sekolah membekali guru dengan ilmu pengetahuan dari aspek informasi dan teknologi, sekolah melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran sehingga apa yang telah dirancang guru di dalam pelaksanaan pembelajaran dapat dilaksanakan dengan baik, sehingga apa yang menjadi harapan kita semua tentang kualitas pendidikan dapat tercapai.¹²

Berdasarkan skripsi diatas, letak perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang peneliti teliti adalah pada objek penelitiannya, dimana objek penelitian tersebut kompetensi pedagogik sedangkan objek penelitian yang penulis teliti adalah pengelolaan penilaian kompetensi ASN. Lokasi penelitian juga berbeda, dimana lokasi penelitian tersebut dilakukan di MIN Kota

¹² Rahma Lika Inas Zhafiroh, Skripsi: “*Manajemen Penilaian Kinerja Guru dalam Kompetensi Pedagogik di MIN Kota Semarang*”, (Semarang: UIN Walisongo, 2019), hlm. 6.

Semarang sedangkan lokasi penelitian yang penulis teliti di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

E. Kerangka Teori

1. Manajemen

Penjelasan mengenai teori manajemen akan diurai mengenai pengertian manajemen, dan fungsi manajemen.

a. Pengertian manajemen

Menurut Stoner yang dikutip oleh Fatahullah Jurdi, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹³ Dalam menjalankan tugasnya, seorang manajer harus mampu dan memahami aspek-aspek apa saja yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan manajemen didalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, seseorang yang bekerja dan menempati posisi manajerial, selain harus memiliki kemampuan mengoordinasi, ia juga harus mempunyai kemampuan bekerja secara efektif dan efisien. Organisasi atau individu yang dikenal berhasil adalah mereka yang memiliki keahlian dalam

¹³ Fatahullah Jurdi, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Malang: Intrans Publishing, 2018), hlm. 9.

mengelola aktivitasnya atau kegiatannya dengan tindakan yang efisien (*input* rendah) dan memperoleh hasil yang efektif (hasil maksimal).

Menurut Hasibuan yang dikemukakan oleh John Suprihanto, manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁴ Sedangkan menurut George R. Terry yang dikutip oleh John Suprihanto dalam bukunya,

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine accomplish stated objectives by use of human being and other resources”.¹⁵

Manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian, dilakukan untuk menentukan pencapaian tujuan yang ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.

Dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen adalah suatu ilmu yang mengatur kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien demi tercapainya suatu tujuan tertentu. Berdasarkan beberapa teori tentang manajemen menurut para ahli, peneliti menjadikan teori George R. Terry sebagai pisau bedah skripsi yang peneliti teliti tentang manajemen atau pengelolaannya.

¹⁴ Fatahullah Jurdi, “Manajemen Sumber Daya Manusia”*Ibid.*, hlm. 2.

¹⁵ John Suprihanto, “Manajemen”, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2014), hlm.

b. Fungsi manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi-fungsi manajemen terdiri dari empat, yaitu:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.¹⁶

- a) Menetapkan tujuan dan target bisnis
- b) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- c) Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- d) Menetapkan standard/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan

¹⁶ Fatahullah Jurdi, "Manajemen Sumber Daya Manusia"....*Ibid.*, hlm. 34.

lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.¹⁷ Fungsi ini merupakan langkah selanjutnya dari fungsi manajemen yang pertama yakni perencanaan. Jika manajer atau pihak yang terlibat dalam menjalankan manajemen dalam sebuah organisasi tidak menjalankan fungsi pengorganisasian ataupun melewati fungsi ini, maka sebuah organisasi tersebut tidak akan berjalan baik sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Pengorganisasian dapat diartikan juga sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.¹⁸

3) Penggerak (*Actuating*)

Dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien, maka diperlukan adanya penggerak (*actuating*) dari pimpinan atau manajer. Dalam sebuah organisasi yang baik, maka penggerak tidak mungkin dilakukan oleh pimpinan atau manajer itu sendiri, melainkan

¹⁷ Fatahullah Jurdi, "Manajemen Sumber Daya Manusia"*Ibid.*, hlm. 34.

¹⁸ Fatah Syukur, "Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan", (Semarang: Pustaka Putra, 2012), hlm. 19.

didelegasikan kepada orang lain yang diberi tanggung jawab atau wewenang untuk itu. Maka tugas dan tanggung jawab diberikan kepada bawahan menurut *job* dan tugas masing-masing bidangnya.¹⁹

4) Pengendalian dan Pengawasan (*Controlling*)

Pengendalian dan pengawasan yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.²⁰ Fungsi ini merupakan fungsi akhir yang paling penting dalam menjalankan manajemen. Dengan menggunakan fungsi ini, maka sebuah organisasi dapat mengawasi maupun mengontrol seluruh kegiatan yang dilaksanakan didalam sebuah organisasi tersebut, sehingga dapat diketahui kegiatan mana yang perlu diperbaiki kedepannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa empat fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*) merupakan peran yang paling penting dalam menjalankan kegiatan dalam suatu organisasi demi tercapainya suatu tujuan yang diinginkan. Dalam menggunakan fungsi manajemen ini, manajer ataupun pihak yang terlibat dalam menjalankan

5. ¹⁹ Elbadiansyah, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Purwokerto: CV. IRDH, 2019) hlm.

²⁰ Fatahullah Jurdi, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”....*Ibid.*, hlm. 35.

manajemen harus menggunakannya secara urut agar tidak ada satu fungsi pun yang terlewat sehingga organisasi tersebut dapat berjalan sesuai harapan.

2. Penilaian Kompetensi

Berdasarkan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2020 Tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kota Yogyakarta, teori tentang penilaian kompetensi akan diuraikan mengenai pengertian penilaian kompetensi, metode penilaian kompetensi, dan alat ukur penilaian kompetensi, serta tugas penyelenggara penilaian kompetensi.

a. Pengertian penilaian kompetensi

Penilaian kompetensi merupakan suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan menggunakan metode *Assessment Center* atau metode penilaian lainnya. Metode penilaian kompetensi adalah cara menilai kompetensi dengan menggunakan alat ukur dan simulasi dalam suatu rangkaian pelaksanaan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil.²¹

b. Metode penilaian kompetensi

Metode penilaian kompetensi adalah cara menilai kompetensi dengan menggunakan alat ukur dan simulasi dalam suatu rangkaian pelaksanaan

²¹ <https://hukum.jogjakota.go.id/asset/naskah/>, diakses pada 14 September 2020 pukul 15.50 WIB.

penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil.²² Penggunaan metode penilaian kompetensi disesuaikan dengan tujuan penilaian dan target jabatan yang dinilai. Adapun metode penilaian kompetensi adalah sebagai berikut:²³

1) Metode *Assessment Center*

Metode *Assessment Center* adalah metode terstandar yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang *Assessor*.

Metode *Assessment Center* terdiri atas tiga metode yaitu:

a) Metode sederhana

Metode sederhana adalah proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sederhana, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang satu simulasi tingkat sederhana.

b) Metode sedang

²² Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, BAB I Ketentuan Umum, Pasal 1.

²³ <https://hukum.jogjakota.go.id/asset/naskah/>, diakses pada 14 September 2020 pukul 15.50 WIB.

Metode sedang adalah proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat sedang, tes psikologi dan ditambah paling kurang dua simulasi tingkat sedang.

c) Metode kompleks

Metode kompleks adalah proses penilaian kompetensi dengan metode *Assessment Center* menggunakan alat ukur wawancara kompetensi tingkat kompleks, tes psikologi dan ditambah paling kurang tiga simulasi tingkat kompleks.

2) Metode penilaian lainnya

Metode penilaian lainnya adalah metode selain metode *Assessment Center* yang digunakan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Metode penilaian lainnya dilakukan hanya untuk paling tinggi jabatan *administrator* dan jabatan fungsional setara.

3) Metode penilaian kompetensi berkelanjutan

Metode penelitian kompetensi berkelanjutan merupakan antisipasi terhadap pengembangan metode penilaian kompetensi di masa yang akan datang.

c. Alat ukur penilaian kompetensi

Alat ukur yang digunakan dalam setiap metode penilaian kompetensi disesuaikan dengan kompetensi yang akan dinilai. Adapun alat ukurnya adalah sebagai berikut:²⁴

1) Alat ukur dalam metode *Assessment Center* terdiri atas:

a) Simulasi

i. *In tray/in basket* merupakan simulasi dari situasi nyata yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, dimana *Assessee* diberikan tugas untuk merespon masalah-masalah yang terkandung pada berkas-berkas soal yang diberikan

ii. Penulisan proposal (*proposal writing*) merupakan simulasi yang menugaskan *Assessee* untuk membuat proposal tertulis.

iii. Presentasi merupakan simulasi yang menugaskan *Assessee* untuk menyampaikan suatu informasi atau permasalahan dan penyelesaian permasalahan di hadapan orang lain secara sistematis.

²⁴ <https://hukum.jogjakota.go.id/asset/naskah/>, diakses pada 14 September 2020 pukul 15.50 WIB.

- iv. Analisis kasus (*case analysis*) merupakan simulasi yang menugaskan *Assessee* untuk menyelesaikan kasus yang diberikan.
- v. Bermain peran (*role play*) merupakan simulasi yang menugaskan *Assessee* untuk berperan sesuai dengan perintah.
- vi. *Bussiness games* merupakan bentuk simulasi yang lengkap disesuaikan dengan situasi nyata dunia kerja.
- vii. Mencari fakta (*fact finding*) merupakan bentuk simulasi dimana *Assessee* diberikan data-data tertentu yang selanjutnya *Assessor* akan mengajukan beberapa pertanyaan terkait data-data tersebut.

- b) Wawancara kompetensi
- c) Psikotes.

2) Alat ukur metode penilaian lainnya

Alat ukur metode ini digunakan dengan tetap memperhatikan kaidah-kaidah penilaian kompetensi.

3) Alat ukur metode penilaian kompetensi berkelanjutan

Alat ukur metode ini berupa pengembangan dari alat ukur yang ada dan proses pengadministrasiannya dapat dilakukan secara manual maupun menggunakan media teknologi informasi/elektronik.

3. Aparatur Sipil Negara (ASN)

- a. Pengertian Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara merupakan alat dan perangkat pemerintah yang tugas dan fungsi pokoknya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, dituntut memiliki integritas dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatannya.²⁵ Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.²⁶

Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN terdiri dari PNS dan PPPK yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.²⁷ Seluruh Aparatur Sipil Negara wajib untuk menaati dan melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh Instansi Pemerintah.

b. Fungsi dan tugas Aparatur Sipil Negara

²⁵ David A. Onibala, dkk, "Disiplin Aparatur Sipil Negara dalam Melaksanakan Tugas Pokok Dan Fungsi di Kecamatan Kawangkoan Kabupaten Minahasa", Jurnal Ilmu Pemerintahan, Vol 03 No.03, 2019, hlm 2.

²⁶ Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, BAB IV Bagian Ketiga, Pasal 12.

²⁷ Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, BAB I Ketentuan Umum, Pasal 1 ayat (1) dan (2).

Fungsi dan tugas Aparatur Sipil Negara sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah:

- 1) Pegawai ASN berfungsi sebagai:²⁸
 - a) Pelaksana kebijakan publik
 - b) Pelayanan publik; dan
 - c) Perekat dan pemersatu bangsa.
- 2) Pegawai ASN bertugas:²⁹
 - a) Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
 - b) Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
 - c) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

²⁸ Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, BAB IV Bagian Kesatu dan Kedua, Pasal 10 dan 11.

²⁹ *Ibid.*

Adapun jenis penelitian yang akan digunakan termasuk dalam penelitian lapangan (*field research*), yaitu kegiatan penelitian yang dilakukan di lingkungan tertentu dalam hal ini akan dilakukan di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Pemerintah Kota Yogyakarta guna mendapatkan data yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas.

2. Metode Analisis Data

Penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang hasil penelitiannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau metode kuantifikasi yang lain.³⁰ Penelitian ini bersifat deskriptif, karena hasil analisis penelitian akan dijelaskan dalam bentuk narasi deskripsi dari fakta yang ada di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Pemerintah Kota Yogyakarta.

Menurut Miles dan Huberman yang dikemukakan oleh Sugiyono dalam bukunya, bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.³¹ Aktivitas dalam analisis data terbagi menjadi tiga yaitu: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.³² Adapun penjelasannya sebagai berikut:

³⁰ Albi Anggito dan Johan Setiawan, “*Metodologi Penelitian Kualitatif*”, (Sukabumi: CV. Jejak, 2018), hlm. 8.

³¹ Sugiyono, “*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*”, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 246.

³² *Ibid.*

a. *Data reduction* (reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

b. *Data display* (penyajian data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

c. *Conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan/verifikasi)

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan masalah yang dikaji oleh penulis yaitu Manajemen Penilaian Kompetensi ASN di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

3. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kepala UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.
- 2) *Assessor* UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.
- 3) ASN yang mengikuti penilaian kompetensi di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

b. Objek penelitian

Objek yang akan peneliti teliti adalah pengelolaan penilaian kompetensi ASN yang dilakukan oleh UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

4. Sumber Data

a. Sumber data primer

Sumber data primer adalah informasi yang diperoleh dari sumber-sumber primer yakni informasi dari tangan pertama atau narasumber.³³ Dalam penelitian ini, sumber data primer diperoleh dari wawancara dengan beberapa narasumber dari pihak UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

³³ Eko Sugiarto, "Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi dan Tesis", (Yogyakarta: Suaka Media, 2015), hlm. 87.

b. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah informasi yang diperoleh tidak secara langsung dari narasumber, tetapi dari pihak ketiga.³⁴ Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen dan catatan-catatan yang ada di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

5. Metode Pengumpulan Data

Peran peneliti adalah sebagai instrumen kunci yang mengumpulkan data sendiri. Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, maka diperlukan beberapa metode dalam mengumpulkan data. Adapun metode pengumpulan data yaitu:

a. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis unsur-unsur yang tampak dalam suatu objek penelitian.³⁵ Dengan metode ini, peneliti hanya mengamati kondisi umum UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta. Sehubungan dengan kondisi pandemi covid-19 terkait dengan observasi yang mencakup kegiatan penilaian kompetensi, peneliti mengumpulkan data melalui website sehingga peneliti tetap mengetahui bagaimana kegiatan tersebut berjalan.

b. Wawancara

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*, hlm. 88.

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang yang menjadi informan dengan bercakap-cakap secara tatap muka.³⁶ Dengan melakukan wawancara, peneliti akan mendapatkan hasil data atau informasi dengan narasumber mengenai pengelolaan penilaian kompetensi ASN di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mencari bukti-bukti dari sumber nonmanusia terkait dengan objek yang diteliti berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.³⁷ Dari beberapa dokumentasi yang ada, peneliti mendapatkan data berupa arsip-arsip penilaian kompetensi ASN, laporan dan evaluasi penilaian kompetensi ASN, data pegawai maupun data ASN. Dari dokumentasi-dokumentasi yang telah terkumpul, peneliti akan memilah data yang relevan terhadap masalah yang peneliti analisis guna memudahkan untuk mengambil kesimpulan.

6. Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Dalam pengujian keabsahan data, metode

³⁶ Eko Sugiarto, "Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi dan Tesis" ...*Ibid.*, hlm. 88.

³⁷ *Ibid.*

penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda. Adapun uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas interval), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).³⁸ Penjelasananya adalah sebagai berikut:

a. Uji kredibilitas

Uji kredibilitas data dalam metode penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *membercheck*.³⁹ Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan tiga metode yaitu triangulasi, menggunakan bahan referensi, dan *membercheck* untuk menguji hasil penelitian. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu⁴⁰. Dengan demikian dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan dua triangulasi, yaitu:

a) Triangulasi sumber

³⁸ Sugiyono, "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*", (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 270.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 273.

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.⁴¹ Triangulasi sumber pada penelitian ini dilakukan pada kepala lembaga, *assessor*, dan satu orang ASN yang mengikuti penilaian kompetensi di UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Yogyakarta.

Gambar 1.1

Triangulasi Sumber

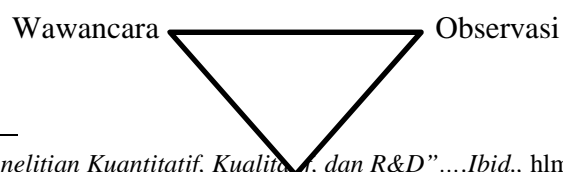


b) Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.⁴² Triangulasi teknik pada penelitian ini dilakukan pada metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Gambar 1.2

Triangulasi Teknik



⁴¹ Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D"*Ibid.*, hlm. 274.

⁴² *Ibid.*

Dokumentasi

2) Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi yang dimaksud adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti.⁴³ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan gadget sebagai alat yang diperlukan untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan.

3) Mengadakan *membercheck*

Membercheck adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data.⁴⁴ Peneliti menggunakan metode ini tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data atau narasumber.

b. Pengujian transferabilitas

Bagi peneliti naturalistik, nilai transfer bergantung pada pemakai, hingga manakala hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi sosial lain. Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya.⁴⁵

⁴³ Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D"*Ibid.*, hlm. 275.

⁴⁴ *Ibid.*, hlm. 276.

⁴⁵ *Ibid.*

c. Pengujian dependabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing yang mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Kalau proses penelitian tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak reliabel atau *dependable*.⁴⁶

d. Pengujian confirmabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji confirmabilitas mirip dengan dependabilitas, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji confirmabilitas berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar confirmabilitas.⁴⁷

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

⁴⁶ Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D"*Ibid.*, hlm. 277.

⁴⁷ *Ibid.*

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa tahapan penyelenggaraan penilaian kompetensi pegawai ASN yang dilakukan oleh UPT Penilaian Kompetensi Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta telah diatur berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia No. 26 Tahun 2019 dan Peraturan Walikota Yogyakarta No. 10 Tahun 2020. Empat fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* UPT implementasikan terhadap setiap proses kegiatan penilaian kompetensi.

UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta tidak hanya melaksanakan penilaian kompetensi kepada Aparatur Sipil Negara saja, tapi juga melaksanakan penilaian kompetensi terhadap para pegawai dari sebuah organisasi daerah yang bekerjasama dengan Pemerintah Kota Yogyakarta. Metode dan alat ukur penilaian kompetensi yang dilakukan oleh *Assessor* adalah dengan melihat kebutuhan kompetensi dari kelompok yang akan dinilai kompetensinya.

B. Saran

1. Dalam menjadikan UPT lebih efektif dan efisien lagi dalam menjalankan penilaian kompetensi, diperlukan pengembangan gedung serta fasilitas

pendukung lainnya agar dapat melaksanakan penilaian kompetensi dalam satu tempat meskipun jumlah peserta penilaian kompetensi berjumlah besar.

2. Penelitian ini memiliki keterbatasan materi penelitian, dan keterbatasan kemampuan penulis sehingga penelitian ini memiliki kelemahan dalam mengumpulkan triangulasi sumber penelitian melalui observasi dan wawancara dengan narasumber terkait dengan teori penelitian sehingga kedepannya diperlukan referensi penelitian yang lebih akurat.
3. Demi menjaga efektifitas kinerja pegawai UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta, hendaknya menambah jumlah pegawai terutama *Assessor* yang melaksanakan penilaian kompetensi agar beban kerja dari masing-masing pegawai tidak terlalu berat, sehingga efisiensi waktu dalam mengerjakan laporan penilaian kompetensi lebih optimal.
4. UPT Penilaian Kompetensi Pegawai BKPP Kota Yogyakarta dapat mengembangkan teknologi dan sistem informasi, sehingga UPT memiliki web tersendiri untuk mendapatkan informasi seputar UPT dan hasil laporan penilaian kompetensi tidak berbentuk buku-buku dokumen melainkan dapat beralih menjadi laporan online atau yang dapat dikelola melalui aplikasi ataupun web.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Kadek dan Dewa Bagus Ketut (eds.), *Merancang Penilaian Autentik*, Bali: CV. Media Educations, 2019.
- Anggito, Albi dan Johan Setiawan (eds.), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Sukabumi: CV. Jejak, 2018.
- Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni 2020*, Jakarta: Badan Kepegawaian Negara, 2020.
- Chariah, Anggita., dkk., *Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia*, Jurnal Borneo Administrator, Vol. 16 No. 3, Desember 2020.
- Daryanto, Arif, *Merit System dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Vol. 1 No. 2, November 2007, hlm. 3.
- Departemen Agama (Terj), *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: PT. Suara Agung, 2015.
- Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Purwokerto: CV. IRDH, 2019.
- <https://bkpp.jogjakota.go.id/>.
- <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38580/uu-no-5-tahun-2014>.
- <https://hukum.jogjakota.go.id/asset/naskah/>.
- Jurdi, Fatahullah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: Intrans Publishing, 2018.
- Manab, Abdul, *Manajemen Kurikulum Pembelajaran di Madrasah*, Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Mushaf al-Azhar, *al-Qur'an dan Terjemah*, Bandung: Penerbit JABAL, 2010.

- Noor, Munawar dan Muharsih, *Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Implementasi Merit Sistem*, Jurnal Untag Semarang, Vol. 01 No. 02, 2020.
- Onibala, David A., dkk., *Disiplin Aparatur Sipil Negara dalam Melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsi di Kecamatan Kawangkoan Kabupaten Minahasa*, Jurnal Ilmu Pemerintahan, Vol. 03 No. 03, 2019.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2019 Tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.*
- Peraturan Walikota Yogyakarta No. 10 Tahun 2020 Tentang Penilaian Kompetensi.*
- Peraturan Walikota Yogyakarta No. 102 Tahun 2019 Tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, Kedudukan, Fungsi, Tugas dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta.*
- Sari, Dewi Listina, dkk., *Manajemen Program Standarisasi dan Sertifikasi Kompetensi di Badan Pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri*, Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan, Vol. 04 No. 02, 2017.
- Sartika, Dewi dan Mahayati Kusumaningrum (eds.), *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur*, Jurnal Borneo Administrator, Vol. 13 No. 02, 2017.
- Sugiarto, Eko, *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi dan Tesis*, Yogyakarta: Suaka Media, 2015.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sulistiyorini, Ari, *Talent Pool Sebagai Wujud Akuntabilitas Penilaian Kompetensi ASN di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Yogyakarta*, Jurnal Magelang Kota, Vol. I No. 02, 2018.
- Suprihanto, John, *Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2014.
- Syukur, Fatah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang: Pustaka Putra, 2012.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 5 Tahun 2019 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Zhafiroh, Rahma Lika Inas, *Manajemen Penilaian Kinerja Guru dalam Kompetensi Pedagogik di MIN Kota Semarang*, Skripsi, Semarang: UIN Walisongo, 2019.

