

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Salah satu aktifitas di perkantoran adalah melaksanakan fungsi pengelolaan pegawai melalui sistem administrasi yang telah ditetapkan. Administrasi kepegawaian atau biasa disebut manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi instansi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan instansi. Sumber daya manusia di instansi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan kariernya (Mangkunegara: 2015).

Pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Pegawai negeri adalah orang yang menyelenggarakan tugas-tugas negara atau pemerintahan,

karena kedudukan pegawai negeri adalah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, juga pegawai negeri merupakan tulang punggung pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintahan maupun dalam melaksanakan pembangunan nasional. Oleh sebab itu dalam rangka mendukung percepatan reformasi birokrasi, pemerintah menerbitkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuan dari penerbitan Undang-undang ASN yang menggantikan UU No. 43 tahun 1999 adalah untuk mewujudkan tata kelola aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan memper-tanggung jawabkan kinerjanya serta menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil Negara.

Berdasarkan peraturan kepala Badan Kepegawaian Negara No. 13 tahun 2011 standar kompetensi jabatan yang selanjutnya disebut standar kompetensi manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Sedangkan kompetensi manajerial adalah karakteristik yang mendasari individu dengan merujuk pada kriteria efektif dan atau kinerja unggul dalam jabatan tertentu.

Menurut Ruru, Joorie, Dkk. (2015), dalam menetapkan standar kebutuhan kompetensi harus menggunakan ketentuan-ketentuan yang dapat diukur, dan ini lazimnya didahului dengan kegiatan riset dan pengembangan. Karena itu kebutuhan kompetensi aparatur pemerintah daerah di Indonesia perlu dilakukan dengan mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh masukan dari berbagai pihak terkait (stakeholders) seperti: pakar, pemerintah, para cendekiawan, para peneliti di bidang administrasi, perguruan tinggi, lembaga pelatihan, lembaga penelitian, dan dari masyarakat yang dilayani. Namun dalam kenyataan dan harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas dari aparatur Negara khususnya

PNS belum sepenuhnya dapat diwujudkan. Fenomena ini menunjukkan bahwa, di satu sisi aspirasi masyarakat semakin tinggi seiring dengan semakin tingginya tingkat kesadaran dan pendidikan masyarakat. Di sisi lain menunjukkan kontradiksi ketidaksiapan aparatur pemerintah terhadap tuntutan dan harapan masyarakat tersebut.

Kompetensi jabatan ASN secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Adapun karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2014: 9), menguraikan lima jenis karakteristik kompetensi yaitu: Pengetahuan, Keterampilan, Konsep diri dan nilai-nilai, Karakteristik pribadi dan Motif. Karakteristik tersebut diperlukan untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat. Untuk itu diperlukan strategi peningkatan kompetensi aparatur sipil Negara, dimana kompetensi yang memadai merupakan sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran aparatur pemerintah.

Pemerintah Kabupaten Ponorogo sebagai penerima kewenangan dalam tugas pemerintahan juga melaksanakan pengembangan sumber daya manusia. Untuk menunjang kinerja seorang pegawai atau aparatur sipil Negara diperlukan pegawai atau aparatur yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan pada suatu instansi pemerintah. Namun kenyataan yang terlihat saat ini pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ponorogo masih kurangnya upaya pengembangan sumber daya manusia, khususnya peningkatan profesionalisme pegawai sehingga produktivitas kerja menurun. Masalah lainnya yang ditemui ialah masih ada pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sementara itu

pendidikan seseorang dapat dianggap sebagai penunjang kualitas dan kapasitas pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ditemukan pula masih banyaknya pegawai yang sering menunda pekerjaan dan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

Beberapa masalah tersebut diidentifikasi sebagai faktor yang menunjukkan bahwa pengembangan pegawai di Kabupaten Ponorogo belum optimal, sehingga mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Hal ini bisa mempengaruhi kompetensi Pegawai yang kurang efektif sehingga dalam pelaksanaan tugasnya sering kali tidak berjalan optimal. Oleh karena itu, berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik untuk melakukan kajian dan penelitian dengan judul “Analisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ponorogo (Studi Tentang Kompetensi Teknik, Manajerial Dan Struktural)”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian serta penjelasan yang telah dipaparkan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut: Bagaimana kompetensi Teknik, Manajerial dan Struktural Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ponorogo?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan masalah utama penelitian, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut: Mengetahui Kompetensi Teknik, Manajerial dan Struktural Aparatur Sipil Negara pada Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ponorogo.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Diharapkan agar dari penelitian ini bisa memperdalam pengetahuan dan wawasan penulis mengenai permasalahan Kompetensi Teknik, Manajerial dan Struktural Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ponorogo.
- b. Diharapkan agar hasil penelitian ini bisa memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan, utamanya Kompetensi Teknik, Manajerial dan Struktural Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ponorogo.

##### **2. Manfaat Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Untuk ilmu pengetahuan, dapat memberikan sumbangan informasi terhadap penelitian yang lebih lanjut mengenai Kompetensi Teknik, Manajerial dan Struktural Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ponorogo.

##### **3. Manfaat Praktis dan Keberlanjutan Penelitian**

Secara praktis, dampak dari riset ini di dapat dijadikan masukan tentang Kompetensi Teknik, Manajerial dan Struktural Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ponorogo.

- a. Untuk mahasiswa, penelitian ini merupakan peluang dan kesempatan yang baik guna menerapkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan

kenyataan di lapangan.

- b. Untuk pemerintah penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk perbaikan, khususnya bagi instansi terkait.
- c. Untuk masyarakat, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan masyarakat mengenai Kompetensi Teknik, Manajerial dan Struktural Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ponorogo.

#### **E. Penegasan Istilah**

Agar tidak menimbulkan bias dan salah tafsir, maka beberapa istilah dalam penelitian ini perlu dipertegas. Istilah-istilah tersebut adalah:

##### **1. Analisis**

Analisis/*ana-li-sis/ n 1* penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkaranya, dan sebagainya) (<https://kbbi.web.id/analisis>, 2022).

##### **2. Kompetensi**

Kompetensi menurut UU No.13 Tahun 2013 adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

##### **3. Kompetensi Teknis**

Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; spesialisasi pendidikan yang dimaksud ialah pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari

alternatif baru.

#### 4. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; karakteristik yang mendasari individu dengan merujuk pada kriteria efektif dan / kinerja unggul dalam jabatan struktural.

#### 5. Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial yaitu sosial kultural merupakan *soft competence* karena berasal dari individu. Sosial Kultural juga merupakan pondasi untuk menopang manajerial dan teknis. Jika tidak, maka semua kompetensi strategi ASN akan gagal. Sosial kultural meliputi semua integritas dan manajemen diri, keteladanan dan kepeloporan, membangun budaya organisasi serta membangun karakter dan Nasionalisme pelayanan publik.

#### 6. Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah.

#### 7. BadanKepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah salah satu badan yang mengurus berbagai hal terkait kepegawaian di Kabupaten Ponorogo.

## **F. Landasan Teori**

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya manusia**

Manajemen sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan, sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe, yaitu sumber daya finansial, fisik, manusia, dan kemampuan teknologi.

Istilah sumber daya manusia merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi. Para pimpinan dalam berbagai aktivitas sumber daya manusia sebagai bagian dari pekerjaannya, mereka berupaya memfasilitasi kontribusi yang diajukan oleh orang-orang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Arti pentingnya sumber daya manusia adalah bermula dari kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi.

Gomes (2015: 4) mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah sebagai salah satu sumber yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas tertentu. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam yaitu: (1) sumber daya manusia (*human resource*) dan sumber daya non manusia (*non human resource*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting, terhadap organisasi karena tanpa salah satu diantaranya, maka organisasi tidak akan mungkin berjalan, karena sumber daya manusia adalah unsur yang menggerakkan, memberdayakan, sementara itu sumber daya manusia adalah segenap potensi selain sumber daya manusia yang dapat digerakkan atau

diberdayakan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Diantara keduanya yang terpenting dan sangat menentukan adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, dorongan, daya dan karya yang mempunyai pengaruh yang sangat kuat dan mewarnai organisasi dalam upaya mencapai tujuannya.

Dalam konteks itu hakekatnya dibutuhkan sentuhan manajemen untuk memberdayakan sumber daya manusia. Menurut Gomes (2015: 2), unsur-unsur sumber daya manusia meliputi kemampuan-kemampuan sikap, nilai-nilai, kebutuhan-kebutuhan dan karakteristik-karakteristik demografinya. Unsur-unsur tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, seperti norma-norma dan nilai-nilai masyarakat, tingkat pendidikan dan peluang yang tersedia, yang mempengaruhi peranan dan perilaku manajer dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada suatu organisasi pemerintah (pegawai negeri sipil) maupun organisasi swasta (karyawan). Tenaga kerja adalah aset utama yang harus dipertahankan agar aktivitas operasional perusahaan tetap berjalan baik dan lancar (Mangkunegara, 2015).

Manajemen sumber daya manusia sering diartikan sebagai bagian dari fungsi manajemen. Menurut Hasibuan (2016), manajemen sumber daya

manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan menurut Mangkunegara (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen saat ini adalah sesuatu yang mutlak diintegrasikan oleh organisasi apapun bentuknya baik organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah dalam memberdayakan sumber daya manusianya. Menurut Simamora (2015) manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Panggabean (2018) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan, dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Rivai (2019: 4) mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Lebih lanjut Notoatmodjo (2015) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen khusus untuk sumber daya manusia. Pengertian tersebut berarti sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Barry (2015) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu. Strategi sumber daya manusia mempengaruhi struktur organisasi yang berperan dalam manajemen kinerja yang meliputi: pelatihan dan pengembangan dan hubungan antar pegawai untuk menghasilkan *output* sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pegawai secara strategis sebagai sumber daya dalam suatu organisasi yang dilakukan oleh individu dan organisasi agar mampu mewujudkan tujuan organisasi dan menghasilkan produktivitas kerja dan prestasi kerja sebagai bagian dari kinerja yang efektif.

#### **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia**

Umumnya, para ahli berpendapat terdapat lima fungsi dasar yang dijalankan seluruh manajer, yaitu *perencanaan, pengorganisasian, penstafan,*

*pemimpinan*, dan *pengendalian*. Secara keseluruhan, fungsi ini menggambarkan proses manajemen. Beberapa kegiatan spesifik tercakup dalam masing-masing fungsi, meliputi (Hasibuan; 2016):

- 1) Perencanaan: menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan meramalkan atau memproyeksi beberapa peristiwa di masa depan.
- 2) Pengorganisasian: memberikan setiap bawahan tugas khusus, membangun departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, menetapkan saluran wewenang dan komunikasi, mengkoordinasikan kerja bawahan.
- 3) Penstafan: memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, mengevaluasi kinerja, menyuluh, melatih dan mengembangkan karyawan.
- 4) Pemimpinan: membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, dan memotivasi bawahan.
- 5) Pengendalian: menetapkan standar, seperti kuota penjualan, standar mutu atau tingkat produksi, melakukan pengecekan untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja actual dengan standar, mengambil tindakan perbaikan sesuai kebutuhan.

Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

### **c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam

sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktifitas diartikan sebagai nisbah keluaran (output) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. (Buku Ajar MSDM: 2013).

Dalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah seseorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Jadi pada dasarnya, semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam praktiknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM yang memiliki kepakaran manajemen SDM dan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja. (Buku Ajar MSDM: 2013).

Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran:

- 1) Fungsional; memelihara kontribusi departemen pada tingkat sesuai kebutuhan organisasi.
- 2) Pribadi; membantu pimpinan mencapai sasaran pribadi.
- 3) Kemasyarakatan; secara social dan etis bagi kebutuhan dan tantangan masyarakat sambil meminimalkan dampak negative terhadap organisasi.
- 4) Keorganisasian; menyelesaikan sisa pekerjaan organisasi.

## 2. Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi menurut UU No.13 Tahun 2013 adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Menurut *Boulter et al.* (dalam Moehariono, 2013: 11), kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

*Spencer dan Spencer* (dalam Moehariono, 2013: 3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

- 2) Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- 3) Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi berdasarkan penjelasan tersebut merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

Menurut *Mc.Clelland* dalam Sedarmayanti (2016: 126) menjelaskan bahwakompetensi adalah sebagai berikut: “Karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.”

Menurut Wibowo (2013: 324) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: “Suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.”

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan menintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan

pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

#### **b. Jenis-Jenis Kompetensi**

Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan mortalitas. Kompetensi meliputi (UU Nomor 5/2014):

- 1) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; spesialisasi pendidikan yang dimaksud ialah pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru. Kompetensi teknik merupakan kemampuan kerja setiap ASN yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya. Setiap ASN yang ada diharapkan memiliki kemampuan yang mutlak agar setiap apa yang menjadi tujuan dari BKPSDM bisa tercapai.
- 2) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; karakteristik yang mendasari individu dengan merujuk pada kriteria efektif dan / kinerja unggul dalam jabatan struktural. Kompetensi manajerial harus didahulukan dibanding kompetensi yang lain, walaupun kompetensi manajerial masih dalam standar kompetensi pengelola PAUD. Sebab, kompetensi manajerial ini sangat strategis, signifikan, dan krusial dalam pengelolaan sebuah lembaga.

3) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Kompetensi sosial kultural merupakan soft competence karena berasal dari individu. Sosial Kultural juga merupakan pondasi untuk menopang manajerial dan teknis. Jika tidak, maka semua kompetensi strategi ASN akan gagal.

Sosial kultural meliputi semua integritas dan manajemen diri, keteladanan dan kepeloporan, membangun budaya organisasi serta membangun karakter dan Nasionalisme pelayanan publik. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengalaman nilai etika agama, budaya, dan social kemasyarakatan.

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bergantung pada kerangka visi organisasi itu sendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah core ideology yang terdiri atas *core value* dan *purposes* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan organisasi tersebut. Bahwa *core competence* yang ada pada setiap organisasi seharusnya memiliki sifat khas bagi organisasi itu sendiri. *Core competence* tersebut agar dapat digunakan secara efektif, maka dipastikan harus mampu menjawab tantangan dari para pesaingnya, yang disebut keunggulan bersaing.

Kepercayaan yang dibina antar karyawan maupun antara karyawan dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang

memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan dengan adanya system manajerial yang terdiri atas 1) insentif/reward, 2) Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja Kesejahteraan ASN, 3) sistem dan 4) kebijakan.

Menurut Moehariono (2013: 56-58) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :Keyakinan dan Nilai-Nilai; Keterampilan; Pengalaman; Karakteristik Kepribadian; Motivasi; Isu Emosional; Kemampuan Intelektual; dan Budaya Organisasi.

### **c. Manfaat Kompetensi**

Menurut Ruru (2016: 107) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut:

- 1) Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai; Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dan perilaku apa saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.
- 2) Alat seleksi karyawan; Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.
- 3) Memaksimalkan produktivitas; Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mamapu

maksimal dalam bekerja.

- 4) Dasar pengembangan sistem remunerasi. Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.
- 5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan; Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
- 6) Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi; Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Sedangkan menurut Richard Bernhart yang dikutip Moeheriono (2013:

- 10) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut:
  - 1) Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi. Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*Job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.
  - 2) Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi, Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi- kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

### **3. Aparatur Sipil Negara**

#### **a. Pengertian Aparatur Sipil Negara**

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat dengan PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

Pegawai Negeri Sipil, menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, „Pegawai“ berarti „orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya) sedangkan „Negeri“ berarti negara atau pemerintah. Jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara.

#### **b. Jenis Pegawai Aparatur Sipil Negara**

Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menjelaskan Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri dari:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf (a) merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.
- b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagaimana

dimaksud dalam Pasal 6 huruf (b) merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ini.

Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur Aparatur Negara, yang melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah, harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik sesuai bunyi Pasal 8 dan Pasal 9 Ayat (1,2).

#### **4. Pengembangan**

Pengembangan adalah suatu perubahan dalam orang yang memungkinkan yang bersangkutan bekerja lebih efektif. Hasil pengembangan adalah pegawai yang memiliki pengetahuan atau informasi baru, dapat menerapkan apa yang ia ketahui (Notoatmodjo, 2015: 2).

Menurut Notoatmodjo (2015: 45), istilah pengembangan menunjukkan pada suatu kegiatan menghasilkan suatu alat atau cara yang baru, dimana selama kegiatan tersebut terus-menerus dilakukan. Bila setelah mengalami penyempurnaan-penyempurnaan akhirnya alat atau cara tersebut dipandang cukup mantap untuk digunakan seterusnya maka berakhirilah dengan kegiatan pengembangan.

Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah setiap kegiatan atau usaha yang dilakukan menghasilkan suatu alat atau cara yang baru, dimana penilaian dan penyempurnaan terus dilakukan dalam suatu organisasi serta memberikan informasi mempengaruhi sikap orang agar manusia tersebut dapat bekerja lebih efektif.

## 5. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Salah satu upaya yang dapat menentukan proses prima khususnya dalam organisasi apalagi organisasi pemerintah tergantung pada kinerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mana merupakan suatu bentuk atau aplikasi dari target atau hasil kerja yang dicapai melalui input dan output. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manager atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana, penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka.

### b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson, (dalam Ruru, 2013: 39) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- 1) Variabel individual, terdiri dari:
  - a) Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
  - b) Demografis: umur, asal usul, jenis kelamin

2) Variabel organisasional, terdiri dari :

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Imbalan
- d) Struktur
- e) Desain pekerjaan

3) Variabel psikologis

- a) Persepsi
- b) Sikap
- c) Kepribadian
- d) Belajar
- e) Motivasi

Sutemeister (dalam Sulistiyani, 2013: 40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

1) Faktor Kemampuan

- a) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
- b) Ketrampilan: kecakapan dan kepribadian

2) Faktor Motivasi

- a) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan
- b) Serikat kerja kebutuhan individu: fisiologis, sosial dan *egoistic*
- c) Kondisi fisik: lingkungan kerja

## **G. Definisi Operasional dan Fokus Penelitian**

Berdasarkan kerangka pikir diatas, maka definisis operasional sekaligus fokus dalam penelitian ini adalah:.

## 1. Analisis

Analisis/*ana-li-sis/n* 1 penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, duduk perkaranya, dan sebagainya) (<https://kbbi.web.id/analisis>, 2022).

## 2. Kompetensi

Kompetensi menurut UU No.13 Tahun 2013 adalah kemampuan kerja ASN.

## 3. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; spesialisasi pendidikan yang dimaksud ialah pengetahuan dan keahlian ASN.

## 4. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; karakteristik yang mendasari individu dengan merujuk pada kriteria efektif dan / kinerja unggul dalam jabatan struktural.

## 5. Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial yaitu sosial kultural merupakan *soft competence* karena berasal dari individu. Sosial Kultural juga merupakan pondasi untuk menopang manajerial dan teknis. Sosial kultural meliputi semua integritas dan manajemen diri, keteladanan dan kepeloporan, membangun budaya organisasi serta membangun karakter dan Nasionalisme pelayanan publik.

## 6. Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi

Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah.

#### 7. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah salah satu badan yang mengurus berbagai hal terkait kepegawaian di Kabupaten Ponorogo.

### H. Metode Penelitian

#### 1. Tipe dan Jenis Penelitian

##### a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif, artinya data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka melainkan data tersebut berasal dari hasil wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. Sehingga yang menjadi tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realita empirik dibalik fenomena secara terperinci, mendalam, dan tuntas tentang sumber data. (Sugiyono 2014: 11).

##### b. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif (menggambarkan) dengan pendekatan kualitatif. Menurut Nazir (2013: 55), penelitian deskriptif yakni tipe penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, hal tersebut didasarkan karena penelitian ini menghasilkan data-data berupa kata-kata menurut informan, apa adanya sesuai dengan pertanyaan penelitiannya, kemudian dianalisis pula dengan kata-kata yang melatarbelakangi responden berperilaku (berpikir, berperasaan, dan bertindak), direduksi, ditriangulasi, di simpulkan (diberi makna oleh peneliti),

dan diverifikasi, adapun tujuannya adalah untuk menggambarkan secara tepat mengenai suatu keadaan, sifat-sifat individu atau gejala yang terjadi terhadap kelompok tertentu.

## **2. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini berlangsung selama 2 bulan lamanya setelah pelaksanaan seminar proposal. Penelitian ini berlokasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Ponorogo, adapun penelitian dilokasi tersebut dalam rangka melihat Pengelolaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ponorogo.

## **3. Sumber Data**

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama), sementara data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Berdasarkan uraian tersebut maka sumber data dibedakan menjadi dua yaitu:

- a. Data primer ialah data yang didapatkan melalui hasil penelitian secara langsung kepada objek yang akan diteliti. Data primer ini didapatkan dengan hasil wawancara langsung terhadap responden atau pihak-pihak yang terkait ataupun melalui kuisioner yang diberikan yaitu berupa daftar pertanyaan yang berkaitan dengan Pengelolaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ponorogo.
- b. Data sekunder ialah data yang diperoleh dari sebuah pihak ke dua, ketiga dan seterusnya. Misalnya dari sebuah instansi ataupun organisasi yang

bersangkutan, atau perorangan dari pihak yang telah mengumpulkan dan mengalihnya, seperti data dokumentasi, data wawancara dengan masyarakat, foto- foto, buku dan lain-lain yang relevan dengan penelitian. Hal ini diperoleh dengan mencari dan mengumpulkan data dari informan baik itu secara tertulis ataupun gambar-gambar dan tulisan-tulisan yang berkaitan dengan penelitian. Dalam hal ini sumber data itu diperoleh dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM di Kabupaten Ponorogo.

#### 4. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang berada pada lingkup penelitian, artinya orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Penelitian mengenai kompetensi aparatur sipil Negara pada BKPSDM Kabupaten Ponorogo memerlukan informan yang mempunyai pemahaman yang berkaitan langsung dengan masalah penelitian guna memperoleh data dan informasi yang lebih akurat. Penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling*, dimana informan ditentukan sesuai kebutuhan penelitian (Sugiyono, 2017). Informan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Tabel 1.  
Informan Penelitian

No	Nama	Inisial	Jabatan
1.	Drh. Andi Susetyo, M.M.A	AS	Kepala Badan
2.	Suko Widodo, SE., MM.	SW	Sekretaris
3.	Ruly Rachmawati, SE	RR	Kepala Bidang Pengembangan SDM
4.	Ismoyo, S.Tp.	I	Bidang Perencanaan, Pengadaan, Pengolahan Data dan Sistem Informasi ASN
5.	Iwan Yono Saputro, S. S.Tp.	IYS	Bidang Mutasi dan Promosi
6.	Denik Silvia K, S.Sos.	DS	Bidang Pembinaan, Penilaian Kinerja Kesejahteraan ASN

Sumber: Sekretariat BKPSDM Kabupaten Ponorogo, 2022

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Pada teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

### a. Wawancara (Interview)

Teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran-gambaran tentang objek yang akan menjadi bahan penelitian dengan cara tanya jawab secara lebih rinci dan terbuka dengan secara langsung pada informan/responden. Wawancara ialah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh kedua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang akan mengajukan pertanyaan dan yang akan diwawancarai (*interviewee*) kemudian memberikan jawaban atas pertanyaan yang ditanyakan itu.

### b. Observasi Langsung

Teknik ini merupakan sebuah pengamatan yang dilakukan secara langsung pada objek yang akan diteliti guna mendapatkan keterangan yang berupa informasi, data serta fakta akurat yang berkaitan dengan objek penelitian. Pada teknik ini juga dapat digunakan untuk mengetahui tingkat keseimbangan antara keterangan informan atau responden dan data pada kenyataan yang ada dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek dan tetap mengawasi keabsahannya. Observasi didefinisikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis pada gejala atau masalah yang nampak di objek penelitian.

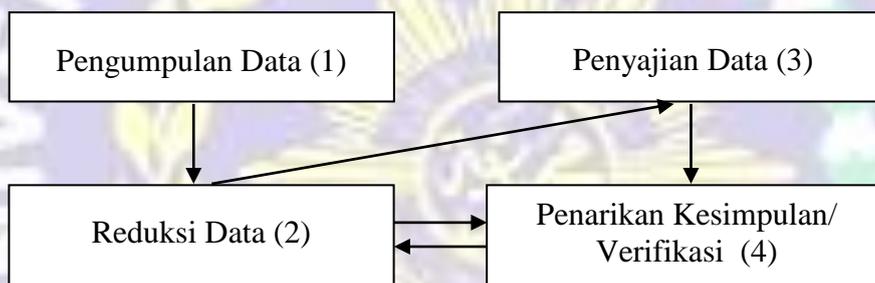
### c. Studi kepustakaan (Dokumen)

Teknik ini digunakan untuk memperoleh data-data pendukung (data sekunder) dari berbagai literatur baik berupa buku, makalah, majalah, hasil penelitian yang relevan, koran dan dokumen-dokumen tertulis lain sebagai

referensi yang berkaitan dengan objek penelitian.

## 6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini tehnik analisa data kualitatif yaitu data yang telah diperoleh dianalisa melakukan penggalian yang secara mendalam. Analisi data kualitatif prosesnya ada berbagai cara yaitu mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu di beri kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri. Dan juga berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola, atau hubungan-hubungan. Secara ringkas proses analisi data dapat digambarkan sebagai berikut (Huberman dan Miles dalam Nasir, 2013, hal 101)



Gambar 1.1

Skema Analisis Data Penelitian (Nasir, 2013: 146)

Dalam model interaksi, tiga jenis kegiatan analisis dan kegiatan pengumpulan data merupakan proses siklus dan interaksi. Reduksi data, penyajian data, dan penarikan data tersebut merupakan kegiatan yang menjalin pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis (Huberman dan Miles dalam Nasir, 2013) seperti gambar di atas.

Dengan sendirinya peneliti harus memiliki kesiapan untuk bergerak aktif di antara ke empat sumbu kumparan itu selama pengumpulan data. Selanjutnya

bergerak bolak-balik di antara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan/verifikasi selama penelitian berlangsung.

Dengan begitu, analisis ini merupakan sebuah proses yang berulang dan berkelanjutan secara terus-menerus dan saling menyusul. Kegiatan keempatnya berlangsung selama dan setelah proses pengambilan data berlangsung. Kegiatan ini baru berhenti saat penulis akhir penelitian telah siap dikerjakan.

Berikut ini paparan masing-masing proses secara selintas.

#### **a. Tahap pengumpulan data**

Pada tahap ini peneliti melakukan proses pengumpulan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang telah ditentukan sejak awal. Proses pengumpulan data sebagaimana diungkap sebelumnya yaitu melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi untuk memperoleh data yang dibutuhkan (Krisyantono, 2013: 148)

#### **b. Tahap reduksi data**

Tahap reduksi data merupakan bagian dari kegiatan analisis sehingga pilihan-pilihan peneliti tentang bagian data mana yang dibutuhkan, dibuang, pola-pola mana yang meringkas sejumlah bagian yang tersebut, cerita-cerita apa yang berkembang, merupakan pilihan-pilihan analisis. Dengan begitu, proses reduksi data dimaksudkan untuk lebih menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang bagian data yang tidak diperlukan, serta mengorganisasi data sehingga memudahkan untuk dilakukan penarikan kesimpulan yang kemudian akan dilanjutkan dengan proses verifikasi (Krisyantono. 2013: 150).

#### **c. Penyajian data**

Langkah berikutnya setelah proses reduksi data berlangsung adalah

penyajian data, yang dimaknai oleh Miles dan Huberman sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan mencermati penyajian data ini, peneliti akan lebih mudah untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Artinya apakah peneliti meneruskan analisisnya atau mencoba untuk mengambil mengambil sebuah tindakan dengan memperdalam temuan tersebut. (Krisyantono. 2013: 151)

#### **d. Verifikasi dan penarikan kesimpulan**

Tahap akhir proses pengumpulan data adalah verifikasi dan penarikan kesimpulan, yang dimaknai sebagai penarikan arti data yang telah ditampilkan. Beberapa cara yang dapat dilakukan dalam proses ini adalah dengan melakukan pencatatan untuk pola-pola dan tema yang sama, pengelompokan, dan pencarian kasus-kasus negatif (kasus khas, berbeda, mungkin pula menyimpang dari kebiasaan yang ada di masyarakat) (Krisyantono. 2013: 151).

Dari pengertian di atas diketahui urutan analisis data adalah; melalui tahap pengumpulan data, menganalisis data yang diperoleh dari lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu cara berfikir induktif dimulai dari analisis data yang terhimpun untuk kemudian ditarik kesimpulan.

#### **7. Pengabsahan Data**

Pengabsahan data ialah bentuk batasan berkaitan suatu kepastian, bahwa yang berukuran benar-benar merupakan variabel yang ingin diukur. Salah satu caranya adalah dengan proses triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi pada

hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang, ada pun bentuk triangulasi yaitu:

**a. Triangulasi Sumber**

Membandingkan cara mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara, membandingkan apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada. Lebih lanjut dalam penelitian ini yang mengkaji tentang Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ponorogo. Peneliti membandingkan hasil wawancara maupun pengamatan langsung dilapangan baik itu dari perspektif internal maupun eksternal.

**b. Triangulasi Teknik**

Untuk memperoleh data informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, lebih lanjut peneliti menggunakan teknik yang berbeda didalam memperoleh dan menggali informasi analisis gaya kepemimpinan demokratis pada organisasi pemerintahan daerah.

**c. Triangulasi Waktu**

Triangulasi waktu digunakan untuk validitas data yang berkaitan

dengan pengecekan berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Perubahan suatu proses dan perilaku manusia mengalami perubahan dari waktu ke waktu sehingga untuk mendapatkan data yang sah melalui observasi penelitian perlu diadakan pengamatan tidak hanya satu kali pengamatan saja. Peneliti menggali informasi yang dibutuhkan terkait Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ponorogo.

