

**SKRIPSI**



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**DAMPAK PENYELENGGARAAN PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI TERHADAP PENINGKATAN  
KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI  
KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN**

Disusun Oleh:

Nama : An'nisaa Dhia Fadhilah  
NPM : 2020011268  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, 2023**



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

**DAMPAK PENYELENGGARAAN PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI TERHADAP PENINGKATAN  
KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI  
KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana**

**Terapan**

**Oleh**

**NAMA : AN'NISAA DHIA FADHILAH  
NPM : 2020011268  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : MSDMA**

**SKRIPSI**

**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, 2023**

# LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK  
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : AN'NISAA DHIA FADHILAH  
NPM : 2020011268  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
APARATUR  
JUDUL : DAMPAK PENYELENGGARAAN  
PENGEMBANGAN KOMPETENSI  
TERHADAP PENINGKATAN KOMPETENSI  
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI  
KEMENTERIAN KELAUTAN DAN  
PERIKANAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan  
Pada (3 November 2023)

Pembimbing



(Rima Ranintya Yusuf, S.I.P., M.PA)

F  
S  
J

K  
J  
A

# LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

## LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

### LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

#### LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta (13 - November - 2023)

Ketua merangkap Anggota



(Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.BA)

Sekretaris merangkap Anggota

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Porman".

(Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M)

Anggota

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Rima".

(Rima Ranintya Yusuf, S.I.P., M.PA)

# SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

### PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : An'nisaa Dhia Fadhilah

NPM : 20200011268

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul Dampak Pengembangan Kompetensi terhadap Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 3 November 2023 Penulis,



(An'nisaa Dhia Fadhilah)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“Dampak Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi terhadap Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kementerian Kelautan dan Perikanan”**. Penyusunan tugas akhir atau skripsi ini ditujukan sebagai pemenuhan syarat mendapatkan gelar Sarjana Terapan Administrasi Publik, program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA) Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam penulisan tugas akhir ini, penulis mendapatkan arahan, bimbingan, dan dukungan mulai dari persiapan hingga tersusunnya tugas akhir ini. Rasa hormat yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Allah SWT, karena memberikan nikmat dan rahmat-Nya, sehingga kegiatan tugas akhir ini dapat berjalan dengan lancar.
2. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan dukungan tanpa henti dalam bentuk moril, doa, dan materil.
3. Bagian Administrasi Akademik dan Kerjasama beserta jajarannya, selaku sebagai fasilitator administrasi untuk persuratan kegiatan tugas akhir.
4. Bapak Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.BA. dan Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M. selaku ketua dan sekretaris program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang telah memberikan bimbingan dan bantuannya selama proses administrasi maupun masukan untuk penyusunan tugas akhir
5. Ibu Rima Ranintya Yusuf, S.IP., M.PA. selaku dosen pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada peneliti secara penuh selama tugas akhir berlangsung hingga penyelesaian skripsi.
6. Bapak dan Ibu Dosen program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur dan program studi lainnya yang memberikan ilmu dan arahnya selama masa perkuliahan berlangsung
7. Bapak dan Ibu ASN di seluruh unit kerja Kementerian Kelautan dan Perikanan yang telah memberikan arahan, ilmu, pengalaman, serta kesempatan untuk mengamati keadaan unit kerja dan melakukan wawancara yang disambut dengan hangat selama proses penelitian tugas akhir.
8. Semua pihak yang telah membantu pelaksanaan kegiatan tugas akhir sampai terselesainya penyusunan skripsi ini dengan baik yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
9. *Thank to myself for surviving until now.* Apresiasi yang besar untuk diri sendiri karena sudah kuat bertahan, berkembang, dan sehat sejauh ini dalam menyusun tugas akhir.

10. Teman seperjuangan dari program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang saat ini sedang bersama-sama untuk menyelesaikan tugas akhir.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penyusunan laporan ini baik pada teknis penulisan maupun materi, mengingat masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak, untuk penyempurnaan penyusunan tugas akhir ini. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat di kemudian hari dan mampu menjadi salah satu referensi bagi para pembaca.

Jakarta, 3 November 2023

Peneliti



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

### Abstrak

Penyelenggaraan pengembangan kompetensi sudah dilakukan 20 jam pelajaran, tetapi capaian kinerja, dimensi kompetensi, grand total IP ASN, nilai kompetensi di Kementerian Kelautan Perikanan menurun di tahun 2023. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak pengembangan kompetensi dari teori Hasibuan dalam peningkatan kompetensi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap, serta permasalahan dan strategi. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Pada pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian yaitu penyelenggaraan melalui pendidikan yaitu tugas belajar dan izin belajar, untuk pelatihan ada klasikal dan non klasikal melalui *in house courses* dan *external training courses*. Secara dampak belum optimal secara keseluruhan pada *knowledge*, *skill*, dan *attitude*, serta kebutuhan individu dan kebutuhan instansi. Permasalahan yang di alami adalah HCDP yang berdampak pada peningkatan kompetensi, selain itu anggaran, waktu, pemahaman pimpinan, sikap dan komitmen pegawai, kebijakan yang banyak kebaruan sehingga menjadi polemik yang menjawab IP ASN rendah. Strategi yang dilakukan adalah penguatan asesmen *center* sebagai mengukur kompetensi dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang belum optimal untuk peningkatan kompetensi pegawai dan penguatan pimpinan unit kerja terhadap tujuan instansi. Saran yang diberikan adalah mengembangkan kompetensi berdasar pada kesenjangan, menggunakan model 70:20:10, dan pegawai yang *aware* akan pengembangan kompetensi yang mendukung kerjanya, pemanfaatan HCDP, penguatan asesmen *center*, treatment yang mendalam dari pimpinan, kejelasan instruksi dan aturan pemerintah, penguatan manajemen talenta, dan realisasi serta implementasi.

Kata Kunci: pengembangan kompetensi; SDM; dampak; pendidikan; pelatihan

### Abstract

*The implementation of competency development has been carried out 20 hours of lessons, but performance achievements, competency dimensions, grand total IP ASN, competency scores in the Ministry of Marine Affairs and Fisheries decreased in 2023. This study aims to determine the impact of competency development from Hasibuan's theory in increasing competence from knowledge, skills, and attitudes, as well as problems and strategies. This research uses qualitative research with a phenomenological approach. Data collection was done using interviews, observation, and documentation. The results of the research are organizing through education, namely study assignments and study permits, for training there are classical and non-classical through in house courses and external training courses. The impact has not been optimized as a whole on knowledge, skills, and attitude, as well as individual needs and agency needs. The problems experienced are HCDP which has an impact on increasing competence, besides that the budget, time, understanding of leaders, attitudes and commitment of employees, policies that have a lot of novelty so that it becomes a polemic that answers the low ASN IP. The strategy carried out is strengthening the assessment center as a measure of competence from knowledge, skills, and attitudes that are not optimal for improving employee competence and strengthening work unit leaders towards agency goals. Suggestions given are developing competencies based on gaps, using the 70:20:10 model, and employees who are aware of competency development that supports their performance, utilizing HCDP, strengthening assessment centers, in-depth treatment from leaders, clarity of instructions and government regulations, strengthening talent management, and realization and implementation.*

*Keywords: competency development; human resources; impact; education; training*



## DAFTAR ISI

COVER .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	v
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAK .....	ix
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	13
C. Tujuan Penelitian.....	13
D. Manfaat Penelitian.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Tinjauan Kebijakan dan Teori.....	15
1. Tinjauan Kebijakan .....	15
a. Pengembangan Kompetensi ASN .....	15
b. Pengembangan Kompetensi di KKP.....	16
2. Tinjauan Teori.....	18
a. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	18
1) Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	19
b. Kompetensi .....	21
1) Definisi Kompetensi .....	21
c. Pengembangan Kompetensi .....	23
1) Definisi Pengembangan Kompetensi.....	23
2) Faktor-Faktor Pengembangan Kompetensi .....	24
3) Indikator-Indikator Pengembangan Kompetensi.....	25
4) Karakteristik Pengembangan Kompetensi.....	26
5) Tujuan Pengembangan Kompetensi .....	27
6) Manfaat Pengembangan Kompetensi .....	29
d. Pengembangan Kompetensi PNS.....	30
1) Konsep PNS.....	30

2) Kompetensi PNS.....	31
3) Bentuk Pengembangan Kompetensi PNS.....	34
4) Tahapan atau Proses Pengembangan Kompetensi PNS .....	35
5) Model Pengembangan Kompetensi PNS .....	37
B. Penelitian Terdahulu.....	40
C. Konsep Kunci .....	48
D. Kerangka Berpikir .....	49
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>51</b>
A. Metode Penelitian.....	51
B. Teknik Pengumpulan Data .....	53
C. Instrumen Penelitian.....	57
D. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	59
E. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data .....	62
1. Teknik Pengolahan Data .....	62
2. Analisis Data .....	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
A. Gambaran Lokus Penelitian .....	65
1. Sejarah Kementerian Kelautan dan Perikanan.....	65
2. Profil Kementerian Kelautan dan Perikanan.....	66
B. Informan Penelitian .....	71
C. Penyajian Data.....	74
1. Pengembangan Kompetensi di KKP.....	74
2. Dampak Pengembangan Kompetensi melalui KSA di KKP .....	85
3. Permasalahan yang Dialami Pengembangan Kompetensi di KKP .....	92
4. Strategi yang Dilakukan Pengembangan Kompetensi di KKP .....	98
D. Pembahasan Data .....	103
1. Dampak Pengembangan Kompetensi melalui KSA di KKP .....	103
2. Permasalahan yang Dialami Pengembangan Kompetensi di KKP .....	109
3. Strategi yang Dilakukan Pengembangan Kompetensi di KKP .....	112
E. Sintesis Pemecahan Masalah .....	119
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>129</b>
A. Kesimpulan .....	129
B. Saran .....	131
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>136</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>141</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>178</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 2.2 Kerangka Berpikir.....	50
Tabel 4.1 Struktur Organisasi KKP .....	68
Tabel 4.2 Data Informan dan Jadwal Wawancara KKP .....	71
Tabel 4.3 Alur Pengembangan Kompetensi Pegawai di KKP.....	74
Tabel 4.4 Perencanaan Kebutuhan Tugas Belajar.....	76
Tabel 4.5 Perencanaan Kebutuhan Izin Belajar.....	77
Tabel 4.6 Tabulasi Sintesis Masalah.....	119

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kebijakan Pembangunan Kelautan dan Perikanan.....	5
Gambar 1.2 Nilai Kinerja RB KKP Tahun 2017-2022 .....	9
Gambar 2.1 Fokus Pengembangan Kompetensi dari Model 70:20:10 .....	39
Gambar 3.1 Triangulasi Data .....	61
Gambar 3.2 Triangulasi Narasumber .....	61
Gambar 4.1 Data Jadwal Pelatihan Klasikal di KKP .....	81
Gambar 4.2 Data Jadwal Pelatihan Klasikal di KKP .....	81
Gambar 4.3 Tampilan <i>e-Milea</i> KKP .....	82
Gambar 4.4 Tujuan dan Fungsi <i>e-Milea</i> KKP .....	82
Gambar 4.5 Model Pelatihan <i>e-Milea</i> KKP .....	82
Gambar 4.6 <i>Knowledge Sharing e-Milea</i> KKP .....	83
Gambar 4.7 Kategori Pelatihan <i>e-Milea</i> KKP.....	83
Gambar 4.8 Tampilan Tersedia Pelatihan <i>e-Milea</i> KKP .....	84
Gambar 4.9 Strategi Kerangka Tim Penilaian Kompetensi KKP .....	98
Gambar 4.10 Korelasi Asesmen dan Pengembangan ASN KKP .....	99
Gambar 4.11 Gradasi Trial Individu Pegawai BKIPM KKP.....	101
Gambar 4.12 Alternatif Desain Hasil Sintesis Pemecahan Masalah.....	127

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Nilai Dimensi IP ASN KKP Tahun 2019-2023.....	10
Grafik 1.2 Grand Total IP ASN Tahun 2019-2023.....	10
Grafik 1.3 Nilai Kompetensi ASN KKP 2019-2023.....	12
Grafik 4.1 Data Pegawai KKP Tahun 2019-2023.....	69
Grafik 4.2 Data Pegawai Tugas Belajar KKP 2015-2023.....	78



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA**

## BAB I

### PERMASALAHAN PENELITIAN

#### A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan penentu sukses atau tidaknya produktivitas pada perusahaan atau instansi. Sumber daya manusia juga perlu dikembangkan agar tercapainya kinerja pegawai yang baik dengan tuntutan dan kemampuan instansi. Tercapainya kinerja tersebut menjadi salah satu nilai utama perusahaan atau instansi untuk dapat berkembang. Dengan mengatur sumber daya manusia, para pegawai didorong untuk memiliki kompetensi yang mencapai bahkan melebihi standar agar dapat bekerja dengan efektif.

Selain itu, SDM yang berkualitas juga memiliki dampak positif pada citra dan reputasi perusahaan atau instansi. Karyawan atau pegawai yang kompeten dan berdedikasi menciptakan pengalaman dan *branding* yang positif serta baik untuk eksternal maupun kemitraan akan mampu membangun hubungan yang kuat dengan *stakeholder*, dan meningkatkan loyalitas. SDM yang baik juga memainkan peran penting dalam menciptakan budaya perusahaan yang positif. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan diakui akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan atau instansi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif dan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan, tetapi juga memperkuat fondasi perusahaan dan instansi dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang.

Pada birokrasi pemerintahan, SDM disebut PNS, yang merupakan bagian penting dari organisasi pemerintahan, keberadaannya sangat penting. Apabila PNS melaksanakan dengan baik, inovatif, kreatif, dan produktif, maka tugas dan fungsi yang dijalankan juga akan berhasil dengan baik. Sebaliknya, jika aparatur tidak berfungsi dengan baik atau tidak produktif, maka kualitas penyelenggaraan tugas dan fungsi yang diemban juga akan buruk. Dalam menjalankan fungsi pemerintahan, kompetensi dan kinerja aparat pemerintah di setiap struktur

organisasi semakin dibutuhkan untuk menyediakan pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai pengelola saling terkait dan mendukung pengelolaan organisasi atau instansi, salah satunya pengembangan kompetensi (bangkom) yang dimana manajemen SDM berperan dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengelola kompetensi karyawan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang organisasi atau instansi dapat membangun nilai instansi yang kuat, produktif, dan adaptif dalam menghadapi perubahan pada zaman ataupun teknologi, dengan berbasis kompetensi.

MSDM juga memainkan peran kunci dalam mengelola potensi karyawan dan memastikan keselarasan antara tujuan organisasi dengan kemampuan individu. Salah satu aspek penting dari manajemen SDM adalah pengembangan kompetensi karyawan. Pengembangan kompetensi melibatkan serangkaian kegiatan yang bertujuan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar karyawan dapat menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan, perencanaan program pengembangan, pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan evaluasi pengembangan kompetensi hasil untuk memastikan bahwa karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan potensi dan kemampuan pegawai.

Pentingnya pengembangan kompetensi dalam manajemen SDM dengan upaya meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan atau instansi. Dengan mengidentifikasi keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, manajemen SDM dapat merancang program pengembangan yang sesuai. Pengembangan kompetensi bukan hanya sebatas bentuk program, tetapi juga melibatkan pengembangan proses keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan manajemen waktu. Karyawan yang memiliki keterampilan ini tidak hanya dapat menjalankan tugas mereka dengan efisien, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan berkontribusi dalam memecahkan masalah yang ada pada pekerjaannya.

Selain itu, pengembangan kompetensi juga berperan dalam meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan keterampilan mereka akan lebih memilih untuk tetap bekerja di perusahaan atau instansi. Program pengembangan kompetensi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk terus berkembang. Dalam jangka panjang, proses dalam pengembangan kompetensi juga dapat menambahkan karyawan yang bertalenta, karena potensi yang sudah dimiliki oleh karyawan. Oleh karena itu, manajemen SDM yang efektif akan berusaha secara terus menerus meningkatkan kompetensi dan keterampilan mereka untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan atau instansi.

Peningkatan sumber daya manusia (SDM) menekankan bahwa setiap individu perlu memiliki kemampuan yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik juga, dan inilah pentingnya pengembangan kompetensi pegawai dalam bekerja. Sasarannya adalah individu atau kelompok orang yang telah bekerja secara efektif untuk suatu organisasi dan merasa bahwa pekerjaannya perlu dan dapat ditingkatkan secara signifikan dan terarah. Dengan kata lain, birokrasi pemerintahan harus lebih profesional dan mampu berkinerja optimal, terutama dalam pelaksanaan tugas dan fungsi utama pemerintah. Oleh karena itu, kemampuan pemerintah dalam mengembangkan kompetensi adalah faktor yang sangat penting untuk kemajuan organisasi atau instansi.

Kompetensi merupakan bentuk kesanggupan kerja setiap masing-masing pegawai melihat dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang selaras dengan acuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi. Kompetensi juga memerlukan pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk memenuhi hasil *gap* (kesenjangan) kompetensi. Dengan adanya kegiatan tersebut, adanya pengembangan dalam kompetensi menjadi keseimbangan kemampuan yang di punya setiap individu pegawai yang sesuai pada tugas dan jabatannya.

Pengembangan kompetensi menarik untuk dibahas karena tanpa adanya pegawai atau SDM yang ada pada instansi, maka produktivitas serta aktivitas pegawai di dalamnya menjadi terhambat dan pengembangan kompetensi sangat



mendukung dalam meningkatkan kinerja bagi pegawai yang sejalan dengan menurut Nelson (2004) kompetensi pegawai ditentukan oleh pengembangan dari pengetahuan dan keterampilan yang dilakukan untuk mengubah kinerjanya menjadi lebih baik. Pengembangan kompetensi tersebut jelas dilakukan karena mempunyai peran penting terhadap kemajuan pegawai dan akan berpengaruh terhadap capaian instansi.

Pegawai menurut Widjaja (2006) merupakan tenaga kerja yang sehat secara fisik dan akal yang akan dibutuhkan dan sebagai pedoman dalam bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan atau instansi. Dapat dikatakan bahwa pegawai merupakan aset, karena sebagai penentu jalannya perusahaan atau instansi. Salah satunya padabab Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dimana menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada pemerintahan.

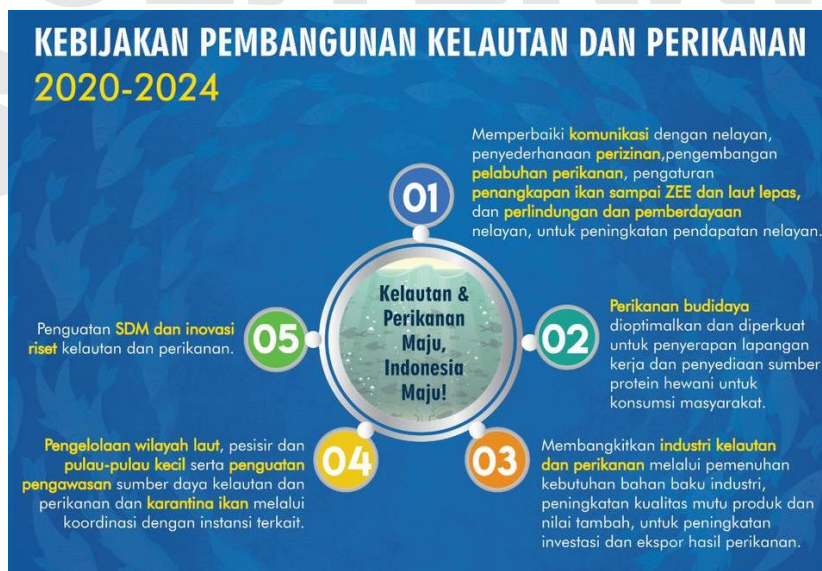
Aparatur Sipil Negara, yang disingkat ASN, adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja untuk lembaga pemerintah. Mereka diangkat oleh atasan pembina kepegawaian dan diberi gaji sesuai dengan undang-undang. Untuk menghasilkan karyawan profesional yang memiliki prinsip dasar, etika profesi, dan tidak terpengaruh oleh politik dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, manajemen ASN sebagai bertanggung jawab untuk mengelola ASN. Warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat secara tetap sebagai pegawai ASN oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan, dikenal sebagai Pegawai Negeri Sipil yang biasanya disingkat PNS.

PNS merupakan pegawai yang menunjang pelaksanaan pembangunan dalam pemerintahan. Kedudukan peranan PNS penting dan menentukan instansi dalam rangka mencapai tujuan nasional. PNS yang berkualitas tentu berpeluang memajukan produktivitas instansi Sebaliknya, jika kualitas pegawai masih dibawah standar, akan sulit untuk berkembang dan juga sulit untuk mencapai tujuan. Hal ini jelas bahwa kinerja mempengaruhi performa kinerja pegawai itu

sendiri dan produktivitas instansi. Untuk itu, instansi sudah pasti memerlukan pengembangan kompetensi bagi PNS.

Pengembangan kompetensi merupakan salah satu kiat-kiat transformasi dan birokrasi kemampuan dan keterampilan dalam mencapai tujuan instansi. Menciptakan sumber daya yang berkompeten merupakan salah satu tonggak untuk menciptakan PNS yang memiliki kompetensi yang dinilai dari pengetahuan dan keterampilan secara praktik dan teori dalam menghadapi tantangan persaingan di era digital. Masing-masing PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam mengembangkan kompetensinya.

Pengembangan dan pembangunan kompetensi pegawai juga tertulis pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Salah satu dari rencana pembangunan tersebut adalah membangun SDM yang secara jelas kepada aparatur birokrasi dalam menjadi pengaplikasi program teknis dan kebijakan yang sebagai pelayan publik atau masyarakat sehingga penting untuk dapat mengembangkan kompetensinya agar dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat yang efektif bahkan hingga mencapai prima. Namun terkadang kenyataan dan harapan masyarakat kepada PNS, terkhusus aparatur birokrasi untuk mendapatkan pelayanan yang prima belum sepenuhnya dapat terwujud.



**Gambar 1.1 Kebijakan Pembangunan Kelautan dan Perikanan**

**Sumber: Data Internal Biro SDMAO KKP, 2023**

Hal ini juga didukung pada Kebijakan Pembangunan Kelautan dan Perikanan 2020-2024 dari hasil Rakornas (Rapat Koordinasi Nasional) Kementerian Kelautan dan Perikanan tahun 2019. Pada poin 5, yaitu Penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) dan inovasi riset kelautan dan perikanan melalui riset, pendidikan, dan pelatihan SDM KP melalui pengembangan kompetensi di Kementerian Kelautan dan Perikanan merupakan langkah krusial dan tepat dalam memajukan sektor kelautan dan perikanan di Indonesia. Dalam era globalisasi ini, tantangan yang dihadapi oleh industri kelautan dan perikanan. Oleh karena itu, meningkatkan kompetensi SDM menjadi strategi yang sangat penting untuk menghadapi perubahan dan persaingan SDM yang semakin ketat.

Pengembangan kompetensi SDM, salah satu prioritas kebijakan di Kementerian Kelautan dan Perikanan juga dapat mendukung pembangunan berkelanjutan. Dengan memberdayakan SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang terkini, Kementerian Kelautan dan Perikanan dapat mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan ekosistem laut. Para tenaga kerja yang terlatih akan lebih memahami praktik-praktik berkelanjutan dalam penangkapan ikan, pengelolaan sumber daya laut, dan pelestarian lingkungan. Dengan demikian, pengelolaan kelautan dan perikanan di Indonesia dapat dilakukan dengan lebih efisien dan bertanggung jawab. Kementerian Kelautan dan Perikanan tidak hanya memajukan sektor dengan kemajuan ekonomi biru, tetapi juga memastikan keberlanjutan dan kelestarian sumber daya yang ada untuk generasi mendatang.

Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014, pengembangan kompetensi merupakan bagian kepentingan pemerintah dalam meningkatkan kualitas layanan publik yang diberikan oleh ASN di Indonesia. Undang-undang ini mengatur berbagai aspek terkait dengan pengembangan kompetensi, dari mulai proses pengembangan yang berpengaruh pada penilaian kinerja, promosi, dan penghargaan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi ASN. Pentingnya menekankan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan bagi ASN. ASN diwajibkan untuk terus mengembangkan

pengetahuan dan keterampilan mereka agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Program pelatihan yang diselenggarakan harus relevan dengan tugas dan tanggung jawab ASN, terlebih saat ini pada era baru serta perubahan-perubahan yang mengharuskan ASN mengadopsi teknologi dalam lingkungan dan budaya kerjanya.

Bentuk upaya birokrasi pemerintahan dalam memberikan aturan yang sesuai kepada PNS mengenai hak dan kesempatannya, sebagaimana tertulis dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 70 dijelaskan bahwa setiap PNS memiliki kesempatan yang sama untuk dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya, sebagai contoh dalam pendidikan dan pelatihan, *workshop*, dan sejenisnya.

Pemerintah Indonesia juga mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dikatakan pengembangan kompetensi dilakukan untuk kualitas sumber daya manusia bagi ASN Indonesia melalui pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Dalam peraturan ini, dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan suatu upaya yang harus dilakukan oleh setiap individu maupun instansi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap agar dapat berdaya saing unggul yang dilakukan. Dalam peraturan tersebut, memberikan kejelasan pentingnya melakukan pengembangan kompetensi-kompetensi pegawai kepada aparatur birokrasi selaku salah satu PNS dalam pemerintahan dengan 20 jam pelajaran (jp) per tahun.

Merujuk pada regulasi Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 yang memiliki peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor pemerintahan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas pelayanan publik melalui pengembangan keterampilan dan pengetahuan para pegawai ASN, dikatakan yaitu pengembangan kompetensi merupakan suatu kegiatan pelatihan dan pengembangan bagi PNS sebagai bentuk dalam penambahan kemampuan yang sesuai pada standar kompetensi dengan rencana pengembangan karirnya. Hal ini selaras dengan kompetensi-kompetensi

yang semestinya dikuasai pegawai PNS, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosiokultural.

Peraturan tersebut juga mengatur tentang pelaksanaan program pengembangan kompetensi. LAN memiliki kewajiban untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi yang terencana dan terarah. Hal ini mencakup juga dengan metode pengembangan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan pegawai. Dengan demikian, program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan dapat memberikan manfaat maksimal bagi para peserta, sehingga pegawai dapat mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh dalam tugas sehari-hari pegawainya, serta mengubah sikap pegawai untuk menjadi profesional.

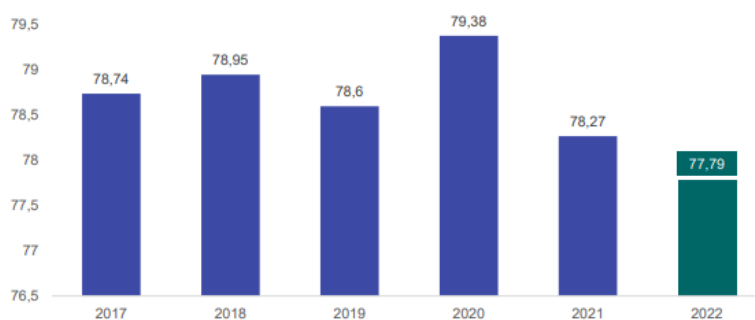
Kompetensi pegawai di dalam sebuah instansi pemerintah sangat berperan penting dalam pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara atau yang biasa disebut IP ASN. Kompetensi yang mumpuni akan berdampak positif pada kualitas instansi. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai akan mampu memberikan kontribusi baik bagi produktivitas kinerja pribadi, juga kepada instansi. Ini akan menciptakan citra positif terhadap ASN dan meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap performa sektor publik.

Indeks profesionalitas ASN mengacu pada ukuran atau standar yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang ASN telah mencapai tingkat profesionalisme dalam bekerja. Profesionalisme ASN mencakup berbagai aspek, seperti integritas, pengetahuan, keterampilan, etika kerja, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Pengembangan kompetensi memiliki hubungan yang erat dengan indeks profesionalitas ASN. Dengan mengembangkan kompetensi, seorang ASN dapat meningkatkan profesionalismenya. Ketika seorang ASN memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk tugasnya, sehingga pegawai memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat dan dapat bekerja dengan lebih efisien.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 38 Tahun 2018 tentang Indeks Profesionalitas

ASN merupakan pengukuran secara angka dengan memperlihatkan nilai kualitas ASN berdasar pada kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan pekerjaan pada jabatannya. Hal ini juga berhubungan erat dengan pegawai yang memiliki kompetensi yang kuat akan lebih mudah berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan, sehingga instansi dapat tetap efektif dalam menjalankan tugasnya yang akan menjadi salah satu penunjang tingginya capaian Indeks Profesionalitas ASN yang didapat instansi tersebut.

Indeks Profesionalitas ASN sebagai dasar pemetaan pengembangan kompetensi ASN yang diharapkan mampu meningkatkan nilai Reformasi Birokrasi. Berdasarkan data Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Kementerian Kelautan dan Perikanan nilai kinerja reformasi capaian pada tahun 2021 sebesar 78,27 dan pada tahun 2022 terjadi penurunan capaian menjadi 77,79. Berarti secara garis besar, hasil kompetensi yang dipunya oleh para PNS di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan itu tidak stabil dan akan mempengaruhi produktivitas instansi dikarenakan SDM mengalami penurunan kualitas. Biro Sumber Daya Manusia Aparatur dan Organisasi peran penting atas keberhasilan PNS melaksanakan tugas dan fungsi pendukung dalam bidang pengembangan kompetensi pegawai, melakukan koordinasi, pembinaan, pengelolaan sumber daya manusia aparatur di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

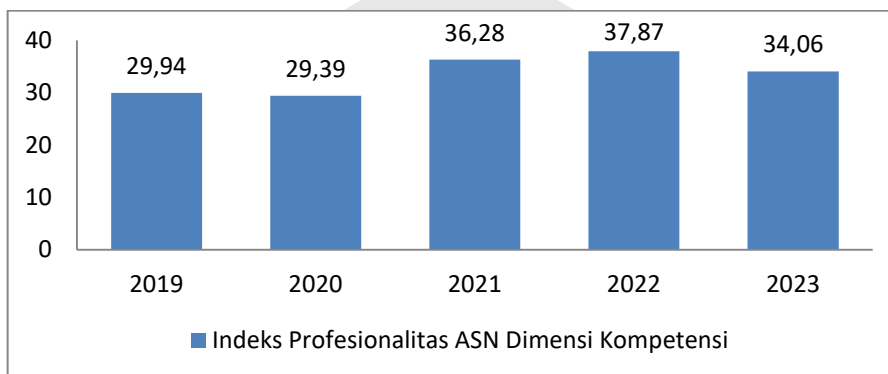


Sumber. Hasil Evaluasi KemenPAN dan RB

**Gambar 1.2 Nilai Kinerja Reformasi Birokrasi KKP Tahun 2017-2022**

**Sumber: Laporan Tahunan Kementerian KKP, 2023**

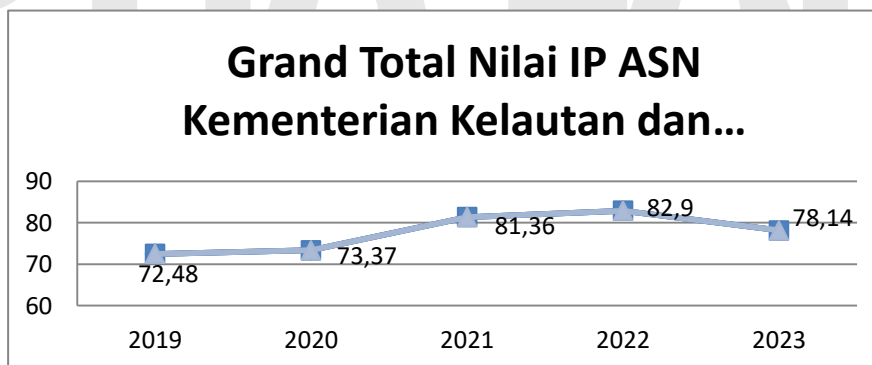
Berdasarkan data nilai Indeks Profesionalitas ASN di Kementerian Kelautan dan Perikanan, nilai dimensi kompetensi mengalami penurunan, pada tahun 2022 didapat 37,87 dan pada tahun 2023 didapat 34,06. Dari kalkulasi, dimensi tersebut mengalami penurunan kualitas sebesar 3,81 dalam kompetensi.



**Grafik 1.1 Nilai Dimensi Indeks Profesionalitas ASN KKP Tahun 2019-2023**

**Sumber: Arsip Pegawai Biro SDM dan Organisasi dan data diolah peneliti, 2023**

Tidak hanya pada dimensi kompetensi, secara keseluruhan nilai Indeks Profesionalitas ASN di Kementerian Kelautan dan Perikanan mengalami penurunan. Berdasarkan data yang didapat, nilai IP ASN Kementerian Kelautan dan Perikanan pada tahun 2022 sebesar 82,9, sementara pada tahun 2023 terjadi penurunan indeks 4,76 yaitu sebesar 78,14. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi Kementerian Kelautan dan Perikanan untuk melihat dan mengevaluasi masing-masing dimensi, terkhusus pada dimensi kompetensi yang berpengaruh pada produktivitas dan jalannya instansi.



**Grafik 1.2 Grand Total IP ASN KKP Tahun 2019-2023**

**Sumber: Arsip Pegawai Biro SDM dan Organisasi dan Data diolah penulis, 2023**

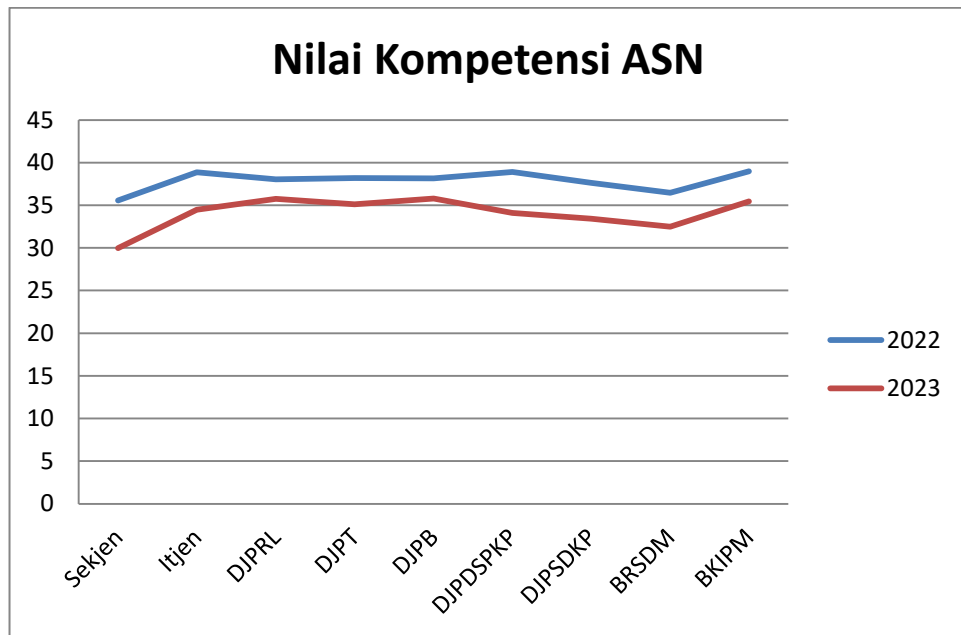
Dari hasil IP ASN dan nilai kinerja reformasi birokrasi yang diperoleh Kementerian Kelautan dan Perikanan, jelas bahwa mengalami penurunan. Penurunan indeks profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) pasti akan dampak terhadap berbagai aspek kualitas instansi. IP ASN yang menurun juga dapat diakibatkan dari kurang kompetensi pegawai dalam pengetahuan atau keterampilan yang cukup untuk menjalankan tugasnya dengan baik.

Selain dari data diatas, didapat pada hasil kunjungan dan observasi ke Biro Sumber Daya Manusia Aparatur dan Organisasi (Biro SDMAO) tahun 2023, disebutkan oleh salah satu pegawai Analis Kepegawaian Ahli Pertama (MA, 32 tahun) dan (SR, 31 tahun) bahwa kualitas pengembangan kompetensi lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan belum didefinisikan dan diimplementasikan secara baik, hanya masih berfokus pada pengembangan kompetensi untuk pemenuhan 20 jam pelajaran. Selain itu, pada pengamatan awal, terlihat bahwa penyelenggaraan pengembangan kompetensi pelatihan klasikal dan non-klasikal masih belum mendukung kualitas spesifik jabatan, jadi pegawai hanya untuk memperbanyak dan melakukan diklat (pendidikan dan pelatihan).

Selain itu, pada observasi awal juga dikatakan bahwa implementasi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi yang berjalan di Kementerian Kelautan dan Perikanan masih dilakukan parsial. Pada perencanaan belum dilakukan dengan baik, pelaksanaan juga pegawai melakukan diklat belum menutup kebutuhan dari jabatan per individu, serta evaluasi belum terdapatnya instrumen juga belum jelas apa yang akan dievaluasi.

Hal tersebut pula didukung oleh data hasil kompetensi seluruh pegawai dari 9 unit kerja di Kementerian Kelautan dan Perikanan yang mengalami penurunan dengan data nilai per September 2023 sebagai berikut:





**Grafik 1.3 Nilai Kompetensi ASN KKP Tahun 2019-2023**

**Sumber: Data internal dan diolah penulis, 2023**

Dari hal tersebut terdapat ketidakselarasan dimana pengembangan kompetensi dilakukan 20 jam pelajaran, tetapi capaian kinerja, dimensi kompetensi, grand total IP ASN, nilai kompetensi ASN menurun di tahun 2023 serta terdapat masalah pada implementasi tahapan pengembangan kompetensi yang belum baik dan ini perlu diidentifikasi secara komprehensif. Sehingga pengembangan kompetensi yang dilakukan di Kementerian Kelautan dan Perikanan ini penting dan menarik untuk dibahas karena berdampak atau tidak pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai dalam bekerja, karena hal tersebut menunjang untuk mencapai tujuan instansi untuk membawa perubahan yang lebih baik dan peningkatan kompetensi membawa kinerja pegawai lebih performa. Hal ini yang menjadi latar belakang peneliti untuk mengidentifikasi pengembangan kompetensi yang dilakukan ini memberi dampak, melihat permasalahan yang ada, dan melihat upaya atau strategi pengembangan kompetensi yang dilakukan sebagai peningkatan kompetensi di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Berdasarkan fenomena yang telah terlihat dan teridentifikasi, Kementerian Kelautan dan Perikanan menjadi salah satu pusat dan sebagai contoh implikasi

dan pusat instansi yang unggul dan berkompeten bagi instansi daerah dibawah naungan Kementerian Kelautan dan Perikanan, salah satunya dalam mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS yang memiliki *gap* akan pelaksanaan yang kurang berjalan dengan selaras dengan tujuan instansi, serta melihat aktivitas pengembangan kompetensi sebagai upaya mengagaskan birokrasi pemerintahan yang berkualitas dan profesional. Hasil IP ASN, nilai kinerja reformasi birokrasi, dan hasil observasi peneliti di Kementerian Kelautan dan Perikanan menjadi bukti bahwa terdapat *gap* antara realita pengembangan kompetensi dan hasil data yang ada. Dengan itu, peneliti tertarik untuk mengambil dan melaksanakan penelitian dengan judul **“Dampak Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi terhadap Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti membuat rumusan masalah yaitu:

1. Bagaimana dampak pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi yang dilihat dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan?
2. Apa permasalahan yang dialami dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan?
3. Bagaimana strategi dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui dampak pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi yang dilihat dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude*

pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

2. Untuk mengidentifikasi permasalahan yang dialami dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan
3. Untuk mengetahui strategi dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

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

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kaidah dan manfaat dalam kepentingan perihal akademik dan praktis yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu pengembangan terhadap keilmuan dan pengetahuan serta memberikan bacaan tambahan untuk menarik para pembaca dalam mengkaji ilmu administrasi publik atau negara dan pengembangan SDM, terkhusus untuk sektor publik yang tertuju pada pengembangan kompetensi pegawai.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih, kebaharuan, dan masukan dari pemikiran kepada pembaca, peneliti, dan khususnya terhadap mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kementerian Kelautan dan Perikanan sebagai bentuk sadar akan pentingnya pengembangan kompetensi pegawai yang berdampak pada peningkatan kompetensi yang mendukung penyelenggaraan kemajuan birokrasi pemerintahan.