

SKRIPSI



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

ANALISIS IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR JABATAN FUNGSIONAL ANALIS AKUAKULTUR DI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN REPUBLIK INDONESIA

Disusun Oleh

Nama	: Aulia Afifa Pratiwi
NPM	: 2220011044
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi	: Manajemen Sumber Daya ,Manusia Aparatur

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

JAKARTA, 2026



**ANALISIS IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS AKUAKULTUR DI
KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN
REPUBLIK INDONESIA**

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana

Terapan oleh

Nama : Aulia Afifa Pratiwi
NPM : 2220011044
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

SKRIPSI

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

Jakarta, 2026

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Aulia Afifa Pratiwi
NPM : 2220011044
JURUSAN : Administrasi Publik
PROGRAM STUDI : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
JUDUL : Analisis Implementasi Pengembangan Karir
Pejabat Fungsional Analis Akuakultur di
Kementerian Kelautan dan Perikanan

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 18 Juni 2026

pembimbing



(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.)

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan Politeknik STIA
LAN Jakarta Senin 20 Juli 2026

Ketua Merangkap Anggota



(Budi Fernando Tumanggor S.S., MBA)

Sekretaris Merangkap Anggota

A handwritten signature in black ink, belonging to Porman Lumban Gaol.

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

Anggota

A handwritten signature in black ink, belonging to Dr. Mala Sondang Silitonga.

(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA)

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI
(PAKTA INTEGRITAS)**

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aulia Afifa Pratiwi

NPM : 2220011044

Jurusan : Administrasi Negara

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **“Analisis Implementasi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Akuakultur di 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, 18 Juni 2026


(Aulia Afifa Pratiwi)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allahu Subhanahu wa ta'ala yang selalu memberikan rahmat dan karunia-Nya. Serta mengucapkan Terima Kasih kepada Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa meluangkan waktunya, dan tidak pernah mengenal kata lelah untuk memberikan ilmu, arahan serta dukungan selama penelitian berlangsung. Sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini yang berjudul **“Analisis Implementasi Pengembangan Karir Jabatan Analis Akuakultur di Kementerian Kelautan dan Perikanan”**. Dengan baik dan tepat waktu. Penelitian ini diserahkan sebagai pemenuhan syarat untuk memperoleh Sarjana Terapan Administrasi Publik di Politeknik STIA LAN Jakarta. Penyusunan penelitian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Bambang Kusmayadi Gunawan S.Pi., M.Si selaku Kepala Tim Kerja Sumber Daya Manusia di Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan yang telah memberikan izin melakukan penelitian, memberikan bimbingan serta bantuan kepada peneliti dalam melaksanakan kegiatan penelitian skripsi hingga akhir.
2. Seluruh pegawai Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya pada bagian Tim Kerja Sumber Daya Manusia dan Pejabat Fungsional Analis Akuakultur yang telah memberikan bantuan dalam memperoleh data-data yang diperlukan.
3. Ucapan Terima Kasih Kepada Wakidi Syaputra sebagai Bapak Peneliti yang memberikan dukungan, dorongan, kasih sayang serta nafkah untuk memastikan bahwa peneliti dapat menyelesaikan studinya sampai akhir.

4. Terima Kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu tercinta peneliti, Ani Rusmiyanti senantiasa menjadi sumber kekuatan, hangatnya kasih sayang, dan inspirasi dalam setiap langkah bagi peneliti. Tidak ada kata yang mampu menggambarkan seluruh pengorbanan, ketulusan dan cinta yang telah ibu berikan selama ini. Sejak kecil hingga kini, ibu selalu hadir dengan doa yang tidak pernah putus, dukungan yang tidak pernah berkurang serta kasih sayang yang tidak pernah mengenal batas. Setiap nasihat yang ibu berikan menjadi pedoman berharga dalam menghadapi berbagai tantangan kehidupan. Kesabaran ibu dalam mendidik, membimbing dan mendukung peneliti merupakan anugerah yang tidak ternilai harganya. Terima Kasih ibu untuk tangan yang tidak pernah lelah mengusap pundak dan kepala disaat peneliti akan menjalankan kegiatan dan aktivitas di luar yang menjadi sumber semangat dan aman yang ibu berikan kepada peneliti. Ibu adalah sumber tujuan kehidupan peneliti untuk meraih kesuksesan dimasa yang akan datang.
5. Terima Kasih kepada kakak dan adik saya, Aulia Azka Putri dan Aulia Atiqah Paramitha yang telah memberikan semangat dan kebahagiaan kepada peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini hingga akhir.
6. Ucapan Terima Kasih kepada Bapak Eko Widodo S. Hut., M.M selaku kakak kandung dari ibu, yang peneliti sebut sebagai “Pakde” yang telah memberikan bantuan, semangat serta motivasi sejak peneliti masih kecil hingga saat ini. Semoga Pakde selalu diberikan kemudahan dan kelancaran disetiap langkahnya.
7. Terima Kasih kepada Zilmayra Zahra yang telah menjadi sahabat peneliti dari dulu hingga saat ini dan selalu memberikan dukungan, semangat, kebahagiaan serta tidak pernah meninggalkan peneliti dikala saat susah maupun senang.
8. Teman-teman yang mendukung, Ananda Rizkyna Putri, Kayla Aura Khairunnisa, Nafida Rizkia Husna, Putri Amalia Resvari, Safira Tresa Kayla

Debora Tarigas Sakiu yang selalu memberikan dukungan, kebahagiaan dan semangat peneliti dari proses awal hingga akhir perkuliahan.

9. Seluruh Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu.

10. Serta, seluruh pegawai Konsultan Pajak Marfen, tempat peneliti melaksanakan magang saat menjalankan penelitian skripsi yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran saat peneliti mengerjakan skripsi.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat berbagai keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan saran, masukan dan kritikan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dan penyempurnaan dimasa mendatang. Akhir kata, peneliti berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat, baik dari segi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pihak-pihak yang membutuhkan serta dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

Jakarta, 18 Juni 2026

Aulia Afifa Pratiwi

NPM. 2220011044

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi dengan memahami faktor pendukung dan penghambat pada pengembangan karir Pejabat Fungsional Analis Akuakultur di Kementerian Kelautan dan Perikanan serta merumuskan strategi untuk mengoptimalkannya. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan Teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan telaah kebijakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan pedoman PermenpanRB Nomor 1 Tahun 2023 yang berfokus pada kebijakan penyetaraan, penugasan, pengembangan kompetensi dan produktivitas kinerja serta menggunakan teori pengembangan karir *Social Cognitive Career* dengan melihat 2 (dua) faktor yaitu faktor kognitif terdiri dari keyakinan diri (*Self-efficacy*), harapan hasil (*Outcome Expectation*), tujuan karir (*Personal Goal*) dan faktor kontekstual berupa dukungan dan hambatan eksternal. Hal ini terlihat bahwa implementasi pengembangan karir Pejabat Fungsional Analis Akuakultur telah berjalan cukup efektif seperti struktur organisasi yang lebih sederhana, adanya *assessment center*, penerapan manajemen talenta berbasis *nine box*, kesesuaian penilaian SKP dengan penugasan, serta tersedianya berbagai program pengembangan kompetensi. Adapun faktor penghambat yang masih ditemukannya beberapa kendala antara lain kurang optimalnya sosialisasi mekanisme kenaikan pangkat dan jabatan, terjadinya *misscommunication* dalam koordinasi penugasan, terdapatnya beban kerja, keterbatasan anggaran serta terbatasnya pelatihan teknis yang spesifik bagi Pejabat Fungsional Analis Akuakultur. berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan strategi dalam mengoptimalkan pengembangan karir, peningkatan kualitas pemetaan melalui *assessment center*, menyediakan pelatihan teknis sesuai kebutuhan, indikator produktivitas serta mengoptimalkan koordinasi dan komunikasi dalam pelaksanaan tugas.

Kata kunci: Pengembangan karir, Jabatan Fungsional Analis Akuakultur, Kementerian Kelautan dan Perikanan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation by understanding the supporting and inhibiting factors in the career development of Aquaculture Analyst Functional Officers at the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries and developing strategies to optimize it. The research method used is a qualitative descriptive approach with data collection techniques through interviews, documentation and policy reviews. This analysis was conducted using the guidelines of PermenpanRB Number 1 of 2023 which focuses on equalization policies, assignments, competency development and performance productivity and using the development of Social Cognitive Career theory by looking at 2 (two) factors, namely cognitive factors consisting of self-efficacy, outcome expectations, career goals (Personal Goals) and contextual factors in the form of external obstacles. This shows that the implementation of career development of Aquaculture Analyst Functional Officers has been running quite effectively such as a simpler organizational structure, the existence of an assessment center, the implementation of nine-box-based talent management, the suitability of SKP assessments with assignments, and the availability of various competency development programs. Several inhibiting factors were identified, including the suboptimal dissemination of promotion and position policies, miscommunication in assignment coordination, workload constraints, budget constraints, and limited specific technical training for Aquaculture Analyst Functional Officers. Based on these findings, this study developed strategies to optimize career development, improve mapping quality through assessment centers, provide technical training as needed, identify productivity indicators, and optimize coordination and communication in task execution.

Keywords: Career development, Aquaculture Analyst Functional Position, Ministry of Maritime Affairs and Fisheries.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR GRAFIK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian.....	16
D. Manfaat Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
A. Tinjauan Kebijakan.....	18
1. Undang – undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN.....	18
2. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).....	19
3. Peraturan Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenpanRB) Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional.....	21
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi kedalam Jabatan Fungsional.....	25
5. Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 29 Tahun 2022 tentang Analisis Akuakultur	28
B. Tinjauan Teori	29
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	29

2. Karir.....	30
3. Pengembangan Karir.....	33
4. Kamus Kompetensi.....	44
5. Produktivitas.....	45
C. Penelitian Terdahulu	46
D. Konsep Kunci.....	51
E. Kerangka Berpikir	58
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	61
A. Metode Penelitian.....	61
B. Teknik Pengumpulan Data	62
1. Wawancara	62
2. Telaah Dokumen	65
C. Instrumen Penelitian	65
1. Pedoman Wawancara	66
2. Telaah Dokumen	66
D. Teknik Pengelolaan dan Analisis Data	67
1. Pengumpulan Data.....	67
2. Reduksi Data (Pengolahan data).....	67
3. Penyajian Data.....	68
4. Penarikan Kesimpulan	68
5. Analisis SWOT.....	69
BAB IV HASIL PENELITIAN	70
A. Gambaran Lokus dan Lokasi Penelitian	70
B. Penyajian Data	77
1. Faktor Pengembangan Karir dengan model <i>Social Cognitive Career Theory</i> (1994) 78	
2. Perubahan Kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional.	99
C. Pembahasan.....	133
1. Faktor Pengembangan Karir dengan model <i>Social Cognitive Career Theory</i> (1994) 133	
D. Sintesis Pemecahan Masalah Menggunakan Analisis SWOT.....	151

BAB V PENUTUP	162
A. Kesimpulan	162
B. Saran	163
DAFTAR PUSTAKA	xvii
LAMPIRAN	xxiv



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penyetaraan Jabatan	3
Tabel 1. 2 Jumlah Pegawai Analis Akuakultur Tahun 2024 – 2025	9
Tabel 1. 3 Jumlah pegawai Analis Akuakultur yang disetarakan kedalam Jabatan Fungsional	10
Tabel 2. 1 Perubahan Pokok Tata Kelola Jabatan Fungsional	22
Tabel 2. 2 Penyetaraan Jabatan Administrasi kedalam Jabatan Fungsional	26
Tabel 3. 1 Daftar Informan untuk penelitian.....	63
Tabel 4. 1 predikat kinerja	81
Tabel 4. 2 Persyaratan pengangkatan dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian	93
Tabel 4. 3 Hasil Penilaian Uji Kompetensi Kenaikan Jenjang	108
Tabel 4. 4 Faktor Faktor Analisis SWOT	152
Tabel 4. 5 Strategi Matrix SWOT	156

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	58
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi di Kementerian Kelautan dan Perikanan.....	72
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya.....	74

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Jumlah pegawai PNS dan PPPK Tahun 2021 - 2025.....	1
Grafik 1. 2 Data Pegawai Jabatan Fungsional Seblum adanya penyetaraan	6
Grafik 1. 3 Data Pegawai Jabatan Fungsional	7
Grafik 1. 4 Hirarki Disposisi sebelum kebijakan penyetaraan.....	12
Grafik 1. 5 Hirarki Disposisi Setelah Kebijakan Penyetaraan	13

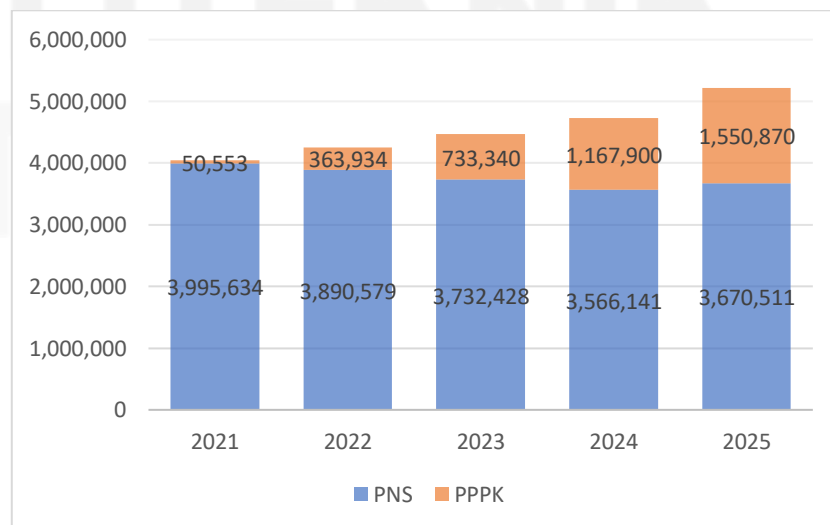
POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjelaskan bahwa ASN dibagi menjadi dua jenis profesi yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan warga negara Indonesia yang diangkat secara tetap dalam menduduki pada jabatan pemerintahan. Sedangkan, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) merupakan warga negara yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja dengan jangka waktu tertentu. Dari kedua jenis profesi tersebut memiliki peran strategis dalam melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dari masing-masing jabatan. Selain itu, ASN memiliki hak dan kewajiban yang telah diatur dalam kebijakan tersebut seperti hak atas kesejahteraan, perlindungan, penghasilan hingga pengembangan karir yang dimiliki oleh setiap pegawainnya. Berikut diagram jumlah PNS dan PPPK di Indonesia:



Grafik 1. 1 Jumlah pegawai PNS dan PPPK Tahun 2021 - 2025
Sumber : Data Badan Kepegawaian Negara (BKN), 2025

Di dalam Kebijakan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan secara rinci mengenai pengembangan karir ASN. Pada kebijakan ini mengedepankan prinsip sistem merit sebagai dasar pelaksanaan manajemen pengembangan karir yang selaras dengan kebutuhan organisasi seperti penataan organisasi yang lebih efektif melalui penyederhanaan struktur organisasi.

Penyederhanaan struktur organisasi pada Pengembangan karir ASN dilakukan dengan menekankan kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kebutuhan organisasi. Dalam melakukan proses pengembangan karir dilakukan melalui mutasi, promosi dan penugasan khusus sesuai dengan rencana pengembangan karir dalam jangka waktu 5 (lima) tahun dan dijabarkan melalui penempatan ASN berdasarkan pola karir, bentuk pengembangan karir, waktu pelaksanaan, prosedur serta mekanisme pengisian jabatan yang harus disusun secara terstruktur di dalam organisasi, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan kapabilitas ASN secara berkelanjutan serta menciptakan tata kelola pemerintah yang menjadi lebih baik.

Pengembangan karir menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 juga mencakup pengembangan kompetensi secara berkelanjutan sebagai bagian yang tak terpisahkan dari karir ASN. Setiap pegawai ASN diwajibkan untuk melakukan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan secara terencana dan sistematis sebagai upaya meningkatkan profesionalisme dan kualitas pelayanan publik yang diberikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi tanggung jawab individu saja, namun pihak organisasi juga menjadi bagian dari pengelolaan SDM dalam memberikan peningkatan kompetensi yang dimiliki pegawainya agar menjadi berkualitas.

Seiring dengan perkembangan zaman, tata kelola pemerintah di Indonesia mengalami berbagai perubahan dan harus terus beradaptasi untuk menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Pada era pemerintahan Presiden Joko Widodo, beliau memberikan perintah untuk membuat kebijakan reformasi birokrasi yang

bertujuan menjawab segala tantangan yang terjadi sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design Reformasi* 2010-2025 pada pasal 2 (dua) tentang melakukan Reformasi Birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik. Salah satu langkah strategis yang dilakukan untuk melakukan reformasi birokrasi adalah penyederhanaan struktur organisasi melalui penyetaraan jabatan hal tersebut dilakukan agar birokrasi dapat dinilai lebih dinamis dan cepat untuk melakukan sebuah proses pengambilan keputusan dan pemberian pelayanan publik.

Sebagai tindak lanjut dari kebijakan ini, Kementerian pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB) melakukan arahan tersebut melalui pembuatan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenpanRB) Nomor 17 Tahun 2021 Tentang penyetaraan Jabatan Administrasi kedalam Jabatan Fungsional yang mengedepankan kompetensi teknis dan keahlian khusus. Dalam kebijakan tersebut, KemenpanRB memberikan arahan untuk setiap Kementerian, Lembaga dan Daerah untuk melakukan penerapan kebijakan penyetaraan Jabatan Fungsional. Kebijakan penyetaraan juga diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS yang menjadi acuan dalam pengelolaan dan pengembangan karir Jabatan Fungsional yang terkena dampak penyetaraan. Berikut tabel penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional:

Tabel 1. 1
Penyetaraan Jabatan

Sebelum Penyetaraan	Sesudah Penyetaraan
Administrator (Struktural Eselon III)	JF Ahli Madya
Pegawas (Struktural Eselon IV)	JF Ahli Muda
Pelaksana (Struktural Eselon V)	JF Ahli Pertama

Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 pasal 4 ayat 1, 2021

Berdasarkan data tersebut jabatan yang paling banyak terkena dampak penyetaraan yaitu Pejabat Fungsional Tertentu. Hal tersebut terjadi karena Pejabat Fungsional Tertentu memiliki peran strategis dalam menjalankan tugas teknis yang spesifik dan kompleks, sehingga penyederhanaan melalui penyetaraan jabatan berpengaruh langsung pada pengembangan karir khususnya pada kompetensi PNS, karena Pejabat Fungsional Tertentu memiliki keterampilan khusus dan perlu adanya penyesuaian peran dan tanggung jawab. Nantinya, ASN yang menduduki jabatan tersebut perlu dilakukannya pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja masing-masing.

Sejalan dengan kebijakan penyetaraan, pengembangan karir pada Pejabat Fungsional Tertentu dilakukan melalui pengangkatan, pengelolaan kinerja, promosi dan kenaikan jenjang yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenpanRB) Nomor 1 tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional yang merupakan kebijakan baru dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenpanRB) Nomor 13 Tahun 2019, kebijakan baru ini memberikan landasan hukum yang jelas dan terukur dalam pengelolaan pengembangan karir serta penyetaraan yang terjadi pada Jabatan Fungsional. Sehingga peraturan ini sejalan dengan kebijakan penyetaran jabatan yang terjadi di lingkungan pemerintahan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenpanRB) Nomor 17 Tahun 2021.

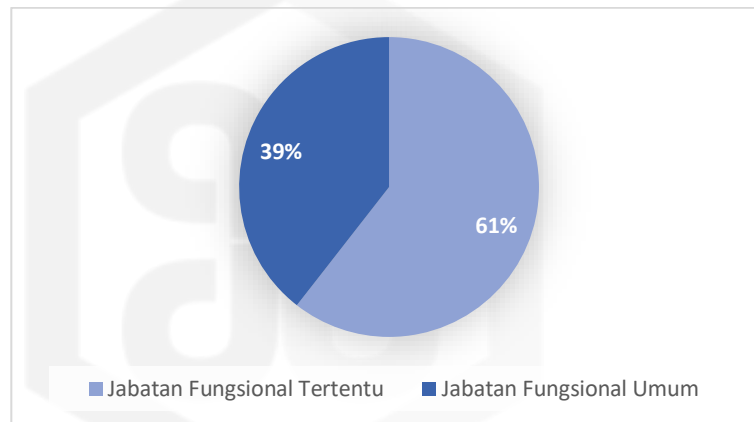
Dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 memiliki beberapa perubahan peraturan dari sebelumnya, yang pertama pengelolaan Jabatan Fungsional yang sebelumnya berbasis pada butir kegiatan sudah tidak lagi digunakan dalam melaksanakan kegiatan tugas yang dijalannya. Akan tetapi butir kegiatan pada peraturan baru tersebut disederhanakan menjadi ruang lingkup kegiatan dan berorientasi pada ekspektasi kinerja.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 menghapus penggunaan Daftar Usulan Angka Kredit (DUPAK) dalam mekanisme penilaian angka kredit bagi pegawai pada jabatan fungsional. Perhitungan angka kredit kini dilakukan berdasarkan predikat kinerja yang diperoleh dari penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahunan dan konversi sesuai jenjang jabatan fungsional serta penilaian langsung dari atasan. Selain itu, perubahan pada pengelolaan pengembangan kompetensi yang kini lebih terfokus dan sistematis melalui penyusunan kamus kompetensi dan standar kompetensi yang disusun oleh instansi pembina. Instansi pembina diberikan tugas untuk merancang program pelatihan, pembinaan, dan uji kompetensi untuk mendukung pengembangan karier pegawai fungsional secara berkelanjutan dan terukur.

Salah satu instansi pemerintah yang melakukan kebijakan penyetaraan Jabatan Fungsional yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional seperti Kementerian Kelautan dan Perikanan. Kebijakan tersebut telah dintegrasikan kedalam Rencana Kerja yang menekankan penyederhanaan struktur organisasi untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang dinamis khususnya pada sektor kelautan dan perikanan.

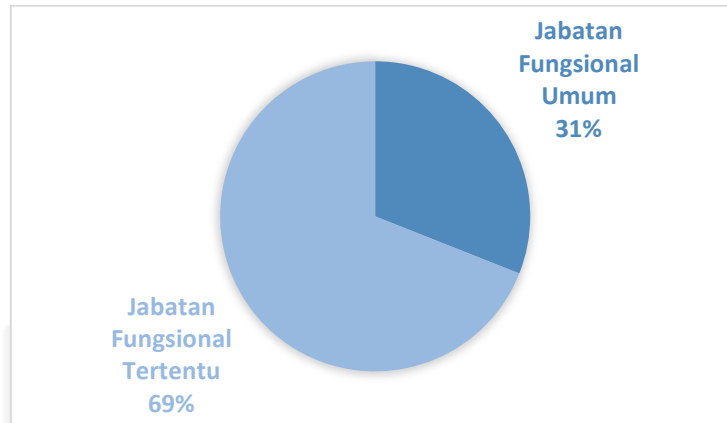
Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) merupakan salah satu Kementerian teknis yang memiliki tanggung jawab pengelolaan perikanan di Indonesia. KKP memiliki 9 (Sembilan) unit eselon 1 (satu) teknis yang memiliki tugas dan fungsi spesifik, salah satunya eselon 1 teknis adalah Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya (DJPB) yang memiliki peran dalam mengembangkan sektor perikanan budi daya di Indonesia serta bertugas dalam merumuskan kebijakan, pelaksanaan, pembinaan dan pengawasan dalam pengelolaan sumber daya perikanan budi daya yang berkelanjutan. saat ini DJPB dipimpin oleh direktur jenderal yang merupakan Penjabat Pimpinan Tinggi Madya yaitu Dr Tb. Haeru Rahayu, A. Pi., M. Sc. Dalam melaksanakan berbagai tugas, pegawai Direktorat

Jenderal Perikanan Budi Daya (DJPB) memiliki kompetensi dan kinerja yang berkualitas dan profesional agar mencapai tujuan serta visi misi dari Kementerian Kelautan dan Perikanan.



Grafik 1. 2 Data Pegawai Jabatan Fungsional Sebelum adanya penyetaraan
Sumber: Data Pegawai Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2020

Sebelum adanya kebijakan penyetaraan, jumlah Pejabat Fungsional di Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan pada tahun 2020 sekitar 1.214 Pegawai PNS yang terbagi menjadi 2 (dua) Jenis yaitu Jabatan Fungsional Tertentu mencapai 61% atau sekitar 735 pegawai dan Jabatan Fungsional Umum mencapai 39% atau sekitar 479 pegawai.



Grafik 1. 3 Data Pegawai Jabatan Fungsional

Sumber: Data pegawai Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2025

Namun, jumlah data pegawai pada Jabatan Fungsional yang ada di Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya (DJPB) pada tahun 2025 mengalami penurunan pegawai sekitar 124 Pejabat Fungsional menjadi 1.090 pegawai. Penurunan pegawai tersebut terjadi pada bagian Jabatan Fungsional Umum sebesar 152 pegawai menjadi 327 pegawai atau sekitar 31%. Penurunan pegawai tersebut terjadi karena adanya perpindahan pegawai, pensiun dan adanya penundaan atau menghentikan sementara rekrutmen CPNS. Sedangkan, Pada Jabatan Fungsional Tertentu mengalami peningkatan sebesar 8% sejumlah 28 pegawai menjadi 763 pegawai sekitar 69% dari total keseluruhan Pejabat Fungsional di DJPB KKP

Di lingkungan Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya memiliki berbagai jenis Jabatan Fungsional lainnya dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Namun, terdapat satu jabatan yang secara khusus hanya berada pada Direktorat Jenderal ini, yaitu Pejabat Fungsional Analis Akuakultur yang memiliki peran khusus yang berkaitan dengan perikanan budi daya seperti melakukan persiapan dan pengelolaan perikanan serta evaluasi dan rekomendasi hasil analisis pengelolaan perikanan budidaya. selain itu, jabatan ini memiliki fungsi dalam melaksanakan pengelolaan sarana prasarana, pengelolaan kawasan dan lingkungan

perikanan budidaya, pakan ikan, serta produksi dan pasca produksi perikanan budidaya

Pada Kebijakan Penyetaraan jabatan memberikan dampak bagi Pejabat Fungsional Analis Akuakultur. Hal ini disebabkan karena Jabatan tersebut merupakan Jabatan Fungsional yang secara langsung terdampak signifikan dikarenakan adanya implementasi kebijakan penyetaraan seperti pada perubahan tugas dan tanggung jawab pegawainya. Oleh sebab itu Pejabat Fungsional Analis Akuakultur perlu menyesuaikan diri dan beradaptasi dari perubahan kebijakan ini

Sebelum adanya kebijakan penyetaraan jabatan, Pejabat Fungsional Analis Akuakultur diwajibkan untuk memenuhi dokumen angka kredit sebagai persyaratan kenaikan jenjang jabatan sehingga hal tersebut akan memberikan peningkatan pada produktivitas kinerjanya. Namun setelah kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan mengalami beberapa perubahan seperti tidak lagi bergantung pada dokumen angka kredit melainkan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) melalui capaian organisasi dan persyaratan mengikuti Uji Kompetensi untuk kenaikan jenjang jabatan. Selain itu, untuk menunjang pengembangan karirnya, pada tahun 2024 Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMAO) membuat panduan dalam melakukan penyusunan HCDP (*Human Capital Development Plan*) dan TNA (*Training Need Analysis*) dan talent analisis yang bertujuan untuk melihat *gap* kompetensi yang dimiliki pegawai melalui *Assesment Center* dalam menentukan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, nantinya pegawai akan diberikan pelatihan yang sesuai dengan kesenjangan yang dimiliki Pejabat Fungsional Analis Akuakultur.

Tabel 1. 2
Jumlah Pegawai Analisis Akuakultur Tahun 2024 – 2025

No.	Unit Kerja	2024				Jml h	2025				Jml h
		Ahli					Ahli				
		P	Mu	Ma	U		P	Mu	Ma	U	
PUSAT											
1.	Sekretariat Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya			1		1			1		1
2.	Direktorat Ikan Air Laut	5	2	3	1	11	5	2	3	1	11
3.	Direktorat Rumput Laut	2	7	4		13	6	2	4		12
4.	Direktorat Ikan Air Tawar	2	5	2	1	10	5	5	3	1	14
5.	Direktorat Ikan Air Payau	3	8	2		13	2	6		1	9
6.	BBPBAP Jepara	4	10	1		15	6	10	1		17
7.	BBPBL Lampung	5	11	6		22	6	11	6		23
8.	BBPBAT Sukabumi	3	7	9		19	4	8	10		22
9.	Direktorat Prasarana dan Sarana	1	7	1		9	1	7	1		9
10.	BPBAP Situbondo	2	5	12		19	4	7	12		23
11.	BPBAP Takalar	4	19	3		26	4	19	4		27
12.	BPBAT Jambi	8	8	8		24	7	6	7		20
13.	BPBAT Mandiangin	6	13	7		26	6	13	7		26
14.	BPBL Batam	3	6	9		18	3	6	8		17
15.	BPBL Lombok	3	4	4		11	3	4	4		11
16.	BPBL Ambon	1	7	8		16	1	5	8		14
17.	BPBAP Ujung Bate	5	8	1		14	6	8	1		15
18.	BPBAT Tatelu	3	8	4		15	3	8	3		14
19.	BLUPPB Karawang	1	10	4		15	3	9	4		16
20.	BLPIUUKK Bali	2	5	2		9	3	5	1		9
21.	BPKIL Serang		1	1		2		1	1		2
	Total	63	151	92	2	308	70	142	89	3	312
Total: 308 Pegawai Tahun 2024							Total: 312 Pegawai tahun 2025				
Keterangan:											
a. P : Pertama c. Ma : Madya e. Biru (Peningkatan Jumlah Pegawai)											
b. Mu : Muda d. U : Utama f. Orange (Penurunan Jumlah Pegawai)											

Sumber: Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan

DJPB memiliki Pejabat Fungsional Analis Akuakultur di beberapa bagian yang terdiri atas unit kerja pusat dan UPT, untuk pusat terdiri atas Sekretaris Jenderal dan 5 Direktorat yang berbasis pada matra, kemudian unit pelaksana di DJPB terdiri atas balai besar setingkat eselon II, dan balai setingkat eselon III dan 12 eselon III.

Pada Tahun 2024, jumlah total keseluruhan pegawai Analis Akuakultur sebesar 308 pegawai yang terbagi kedalam 3 (tiga) tingkatan, dan didominasi pada tingkatan Pejabat Fungsional Ahli Muda sejumlah 151 pegawai. Sedangkan pada tahun 2025, jumlah keseluruhan pegawai Analis Akuakultur mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 312 pegawai atau bertambah sekitar 4 Pejabat Fungsional Analis Akuakultur. Meskipun, dari tabel tersebut terlihat adanya penurunan jumlah pegawai pada bagian unit kerja Direktorat Rumput Laut, Direktorat Ikan Air Payau, BPBAT Jambi, BPBL Batam, BPBL Ambon, dan BPBAT Tatelu. Perubahan jumlah pegawai ini terjadi disebabkan adanya promosi berupa kenaikan satu jenjang jabatan, mutasi seperti perpindahan pegawai antar unit kerja atau instansi, pensiun dan moratorium SDM seperti menunda atau menghentikan sementara rekrutmen CPNS.

Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya melakukan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan Jabatan. Kebijakan tersebut dilaksanakan sejalan dengan PermenpanRB Nomor 1 Tahun 2023 untuk menghadapi dinamika birokrasi pemerintahan. Berikut jumlah pegawai yang disetarakan kedalam Jabatan Fungsional Tertentu:

Tabel 1. 3
Jumlah pegawai Analis Akuakultur yang disetarakan kedalam Jabatan Fungsional

Sebelum Penyetaraan	Jumlah Pegawai	Sesudah Penyetaraan
Kepala Subdirektorat (Eselon III)	13	Analis Akuakultur Ahli Madya
Kepala Seksi (Eselon IV)	40	Analis Akuakultur Ahli Muda
Total Keseluruhan 53 Pegawai		

Sumber: Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2020

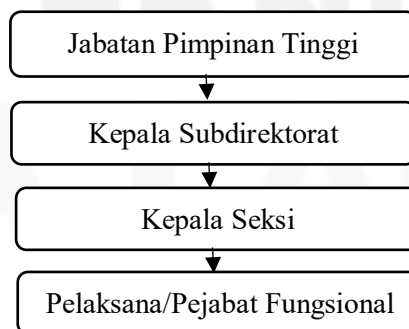
Berdasarkan data dari DJPB KKP pada Jabatan Analis Akuakultur terdapat 53 pegawai yang terkena dampak penyetaraan Jabatan. Pada Jabatan bagian Administrator sebanyak 13 dan Pengawas sebanyak 40 pegawai. Rata-rata pegawai yang terkena penyetaraan merupakan pegawai Jabatan Struktural yang menjabat sebagai Kepala Subdirektorat dan Kepala Seksi. Dikarenakan tugas dari kepala Subdirektur dan Kepala Seksi memiliki tugas yang hampir sama dengan tugas Jabatan Fungsional seperti kegiatan dilapangan, analisis data, dan penyusunan laporan. Namun dari jabatan tersebut masih memiliki perbedaan pada tanggungjawab dan lingkup wewenangnya.

Berdasarkan hasil wawancara pra penelitian pada tanggal 29 September 2025 dengan Kepala Tim Kerja Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur di Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan menyebutkan bahwa kebijakan penyetaraan pada PermenpanRB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional yang sejalan dengan kebijakan penyetaraan menimbulkan dampak yang dirasakan oleh Pejabat Fungsional Analis Akuakultur yang terkena penyetaraan jabatan seperti penyesuaian peran dan tanggung jawab yang mempengaruhi pola tugas, kenaikan jabatan dan produktivitas kinerja yang dapat mempengaruhi pengembangan karir Pejabat Fungsional Analis Akuakultur.

Pada dasarnya kebijakan Permenpan nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional memberikan kemudahan dalam mekanisme pengumpulan Angka Kredit, dimana Pejabat Fungsional Analis Akuakultur tidak lagi diwajibkan dalam pengumpulan DUPAK, sehingga kenaikan jabatan menjadi lebih sederhana. Akan tetapi dibalik kemudahan tersebut muncul permasalahan yang cukup penting seperti yang terjadi Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya (DJPB) dimana sebelum adanya kebijakan tersebut, Pejabat Fungsional Analis Akuakultur memiliki kewajiban pengumpulan DUPAK untuk mendapatkan angka kredit setiap tahunnya salah satunya seperti pembuatan karya ilmiah untuk mendapatkan nilai tinggi pada DUPAK. Namun setelah adanya kebijakan tersebut secara tidak langsung akan

menimbulkan permasalahan pada produktivitas kinerja Jabatan Fungsional karena sudah tidak ada lagi kewajiban dalam pengumpulan DUPAK seperti penulisan karya ilmiah yang secara tidak langsung dapat mendorong Pejabat Fungsional Analis Akuakultur untuk mengembangkan kompetensi serta meningkatkan produktivitas kerjanya. Disamping itu, kebijakan penyetaraan jabatan juga menimbulkan adanya penumpukan disalah satu jenjang jabatan tertentu yang disebabkan oleh kebijakan penyetaraan jabatan.

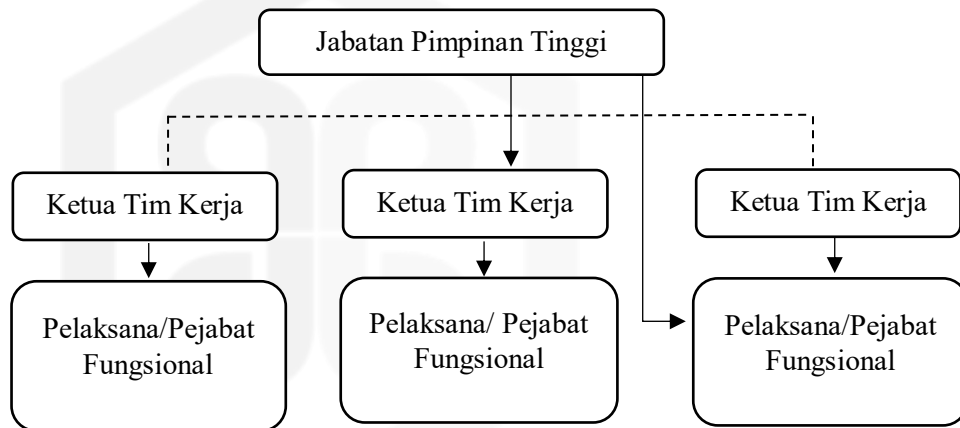
Selain itu, menurut Narasumber berdasarkan hasil pra penelitian wawancara mengatakan bahwa kebijakan penyetaraan yang sejalan dengan PermenpanRB Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional membawa perubahan pada pola hirarki penugasan di lingkungan DJPB Pejabat Fungsional Analis Akuakultur. Sebelum kebijakan tersebut diberlakukan, pada saat melakukan disposisi, pimpinan unit kerja memberikan perintah tugas secara hirarki dari atasan ke kebawahan mengenai tugas yang akan dikerjakan sesuai dengan arahan pimpinan, berikut grafik hirarki dalam disposisi tugas:



Grafik 1. 4 Hirarki Disposisi sebelum kebijakan penyetaraan
Sumber: Diolah Oleh Penulis Berdasarkan Hasil Pra Penelitian

Dari grafik 1.1 disposisi pemberian tugas dilakukan secara hirarki dimana pimpinan tinggi menyampaikan perintah tugas kepada Kepala Subdirektorat kemudian diteruskan kepada Kepala Seksi dan selanjutnya dilaksanakan oleh Pejabat Fungsional. Hal tersebut dilakukan adanya alur perintah yang jelas serta pembagian

kewenangan yang terstruktur sesuai dengan tugasnya masing-masing untuk memastikan pelaksanaan tugas sesuai dengan arahan oleh Pimpinan Tinggi. pola penugasan ini menunjukkan adanya alur koordinasi yang jelas serta pembagian tugas secara terstruktur.



Grafik 1. 5 Hirarki Disposisi Setelah Kebijakan Penyetaraan
Sumber: Diolah Oleh Penulis Berdasarkan Hasil Pra Penelitian

Namun setelah diberlakukannya kebijakan penyetaraan jabatan memberikan perubahan pada hirarki penugasan yang dimana perintah yang bersifat hirarki tidak lagi sepenuhnya diterapkan dalam pemberian tugas. Terlihat dari grafik 1.2 bahwa Pimpinan Tinggi Pratama dapat secara langsung memberikan perintah kepada Ketua Tim Kerja dan diteruskan kepada Pejabat Fungsional dalam melaksanakan tugasnya, bahkan Pimpinan Tinggi Pratama juga dapat memberikan perintah secara langsung kepada Pejabat Fungsional tanpa melalui Ketua Tim Kerja. hal ini dinilai dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi. Perubahan hirarki penugasan ini sangat berbeda dibandingkan dengan kebijakan sebelumnya dengan tujuan untuk mempercepat proses dalam penyelesaian tugasnya. Akan tetapi, perubahan hirarki penugasan dapat menimbulkan penurunan tingkat kepatuhan pegawai terhadap alur koordinasi yang telah ditetapkan, sehingga menyebabkan pelaksanaan tugas menjadi kurang terkoordinasi dan berpotensi terjadinya

ketidakjelasan komunikasi dalam proses penyelesaian tugas serta berpotensi adanya *misscommunication* antar Jabatan Fungsional. Permasalahn tersebut akan berdampak langsung pada penurunan produktivitas kinerja Jabatan Fungsional Analis Akuakultur karena proses kerja yang tidak berjalan optimal dan tidak sesuai dengan mekanisme yang seharusnya.

Selanjutnya, menurut narasumber permasalahan terakhir yang terjadi di DJPB KKP pada kebijakan PermenpanRB Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional memberikan dampak terhadap perubahan pada tugas dan fungsi Instansi Pembina seperti menyusun pedoman formasi jabatan, kamus kompetensi, standar kompetensi, serta peraturan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai. Akan tetapi, kamus kompetensi yang seharusnya menjadi acuan dalam pengembangan karir dan peningkatan kompetensi pegawai belum tergambarkan dengan jelas antara jenis kebutuhan sertifikasi atau pelatihan dengan kompetensi yang dibutuhkan secara komprehensif. di DJPB KKP sehingga permasalahan tersebut akan memberikan dampak terhadap pengembangan karir Pejabat Fungsional Analis Akuakultur yang dapat menyebabkan pengembangan kompetnsi menjadi kurang terarah serta kesulitan dalam menentukan jenis pelatihan atau pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan Jabatan Fungsional.

Kondisi permasalahan diatas sejalan dengan penelitian Tunsiah (2023) yang berjudul “Analisis Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Terhadap Pengembangan Karir Pejabat Fungsional pada Instansi Pemerintah”. Memberikan penjelasan bahwa kebijakan tersebut membawa perubahan utama yang dirasakan pegawai seperti pengaturan Angka Kredit yang memiliki dampak berbeda seperti penilaian kinerja berbasis SKP lebih menguntungkan bagi pejabat yang sulit mengumpulkan bukti kerja, namun merugikan mereka yang rutin mengumpulkan Angka Kredit, serta menghilangkan kewajiban pengembangan kompetensi pada pengangkatan pertama sehingga menimbulkan kesenjangan kompetensi.

Lebih lanjut, pada penelitian yang dibuat oleh VO, Sakinah (2025) yang berjudul “Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pasca Pelaksanaan Kebijakan Penyetaraan Jabatan di Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatra Selatan” menemukan hasil bahwa pegawai yang berada di Badan Pusat Statistik Sumatra Selatan yang mengalami dampak penyetaraan jabatan bahwa beban kerja yang berlebihan akan menghambat pengembangan karir pegawai selain itu, kurangnya informasi untuk kenaikan jabatan serta uji kompetensi sebagai persyaratan kenaikan jabatan.

Dalam penelitian lain juga yang dibuat oleh Sanjaya dan Darma (2023) membahas mengenai kebijakan penyetaraan berjudul “Lika Liku Pengembangan Karir Pasca Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil” penelitian tersebut menunjukkan beberapa Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan jabatan fungsional belum berjalan optimal. Jabatan fungsional masih banyak yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai, dan rata-rata pegawai yang terkena penyetaraan belum memahami uraian tugas dalam sistem kerja tersebut. Selain itu, belum ada pengembangan karir khusus bagi pegawai terdampak, serta pola pengembangan karir untuk jabatan fungsional, terutama jenis jabatan baru, belum diatur secara lengkap.

Dengan demikian, latar belakang ini menjelaskan tentang adanya Perubahan sistem pengelolaan jabatan fungsional melalui kebijakan penyetaraan jabatan dan diikuti dengan kebijakan PermenpanRB yang membawa dampak terhadap pengembangan karir Pejabat Fungsional Analis Akuakultur di DJPB KKP. Khususnya bagi pegawai yang terkena dampak penyetaraan perlu adanya adaptasi serta perubahan-perubahan lainnya. Seperti produktivitas kinerja dan pengembangan kompetensi yang tidak sesuai setelah adanya kebijakan ini. Meskipun kebijakan ini dimaksudkan untuk mendorong efektivitas dan efisiensi birokrasi, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai tantangan yang dihadapinya.

Kondisi tersebut menimbulkan kesenjangan antara harapan kebijakan dengan kenyataan pelaksanaannya di lapangan. Di satu sisi, pemerintah menginginkan ASN yang adaptif dan berorientasi pada kinerja, namun di sisi lain masih terdapat hambatan dalam penerapan kebijakan baru yang berpengaruh terhadap pengembangan karir Jabatan Fungsional. Hal ini menarik untuk dikaji lebih dalam, terutama pada instansi seperti Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya Kementerian Kelautan dan Perikanan, yang menjadi salah satu lembaga pelaksana kebijakan tersebut.

Dari uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai judul **“Analisis Implementasi Pengembangan Karir Jabatan Analis Akuakultur Di Kementerian Kelautan Dan Perikanan Republik Indonesia”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, peneliti menentukan rumusan masalah yang akan didalami dalam penelitian ini adalah

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan belum optimalnya pengembangan karir Jabatan Fungsional Analis Akuakultur di Kementerian Kelautan dan Perikanan?
2. Bagaimana strategi implementasi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Akuakultur di Kementerian Kelautan dan Perikanan berjalan optimal?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya pengembangan karir Jabatan Fungsional Analis Akuakultur di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

2. Untuk menawarkan strategi agar implementasi pengembangan karir Jabatan Fungsional Analis Akuakultur di Kementerian Kelautan dan Perikanan berjalan optimal.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

- a. Penelitian ini bermanfaat bagi akademis sebagai tambahan ilmu pengetahuan pada bidang administrasi publik khususnya Kebijakan Penyetaraan Jabatan pada Pengembangan Karir Jabatan Fungsional agar dapat dikaji lebih mendalam untuk keperluan pengajaran di level pendidikan tinggi.
- b. Menjadi rujukan bagi peneliti lain untuk dimasa mendatang dalam melakukan kajian terkait Kebijakan Penyetaraan Jabatan pada Pengembangan Karir Jabatan Fungsional.

2. Manfaat Praktisi

- a. Penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui gambaran sebenarnya terkait implementasi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Akuakultur di Kementerian Kelautan dan Perikanan.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi dan kajian ilmiah oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan terhadap implementasi pengembangan karir khususnya Jabatan Fungsional Analis Akuakultur.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian yang mencakup penyajian data, analisis pembahasan, serta sintesis pemecahan masalah data disimpulkan bahwa implementasi pengembangan karir pada Pejabat Fungsional Analis Akuakultur di Kementerian Kelautan dan Perikanan telah berjalan dengan cukup efektif. Hal ini terlihat pada faktor pendukung dan penghambat berdasarkan Kebijakan PermenpanRB Nomor 1 Tahun 2023 terkait penyetaraan jabatan, penugasan, pengembangan kompetensi dan produktivitas dan dikaitkan dengan Teori *Social Cognitive Career Theory* yang meliputi 2 faktor yaitu kognitif berupa keyakinan diri (*self-efficacy*), harapan hasil (*outcome expectations*) dan tujuan karir (*personal goal*). Aspek faktor pendukung implementasi pengembangan karir bagi Pejabat Fungsional Analis Akuakultur adalah Struktur organisasi menjadi sederhana, memiliki SKHK sebagai acuan kinerja, memiliki *assessment center* dalam mengetahui kesenjangan kompetensi, penerapan manajemen talenta berbasis *nine box* dalam memetakan pegawai, penilaian SKP yang *inline* dengan capaian target kinerja dengan penugasan, adanya hak jaminan kesejahteraan dan hak istimewa, kemudian memiliki kebijakan PermenKP Nomor 44 tahun 2022 sebagai acuan Pengembangan Kompetensi di lingkungan KKP RI serta pengembangan kompetensi yang disediakan oleh BPSDMKP berbasis daring melalui aplikasi *E-milea*.

Namun aspek faktor penghambat dalam implementasi kebijakan pengembangan karir bagi Pejabat Fungsional Analis Akuakultur berupa kurangnya optimalnya sosialisasi terkait kenaikan pangkat maupun jabatan, terjadinya *misscommunication* saat melakukan koordinasi penugasan, beban kerja yang tidak sesuai, sistem penganggaran yang terbatas, terbatasnya jumlah pelatihan teknis,

pemetaan kompetensi masih banyak menggunakan *self-assesment* sehingga kurang objektif dalam menentukan pelatihan, belum memiliki alat ukur khusus untuk melihat tingkat produktivitas, tingkat kelulusan uji kompetensi yang rendah disebabkan kurangnya pelatihan pembekalan, adanya penilaian subjektivitas serta ketidakadilan pegawai yang memiliki masa pengabdian lebih panjang.

Untuk mengoptimalkan implementasi pengembangan karir pada Pejabat Fungsional Analis Akuakultur pasca kebijakan penyetaraan jabatan yang sejalan dengan PermenpanRB Nomor 1 Tahun 2023, peneliti merumuskan strategi SWOT yaitu pada Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), diperlukannya pemanfaatan manajemen talenta dan *assessment center* untuk mendukung pengembangan karir, Mengoptimalkan Program Pelatihan BPSDMKP melalui Corporate University dan E-Milea sesuai dengan PermenKP Nomor 44 Tahun 2022 . Pada strategi WO (*Weakness-Opportunities*), memanfaatkan *Corporate University* dan pelatihan BPSDMKP sebagai pembekalan Uji kompetensi,, Mengoptimalkan sistem pengembangan karir berbasis sistem merit pasca reformasi birokrasi dengan memberikan jalur karir sesuai masa pengabdian pegawai, Menyediakan dukungan anggaran yang memadai untuk menunjang pelaksanaan kegiatan penugasan dan pelatihan. Pada ST (*Strengths-Threats*), mengembangkan suber daya internal dan BPSDMKP dalam memberikan penambahan pelatihan teknis, Mengintegrasikan kreativitas dan inovasi kedalam indikator penilaian SKP. Pada WT (*Weakness-Threats*), Melakukan penguatan sosialisasi melalui coaching dan consuling terkait pengembangan karir, Menyusunan dan mengembangkan alat ukur produktivitas pegawai seperti *Key Performance Indicators* (KPI) yang disesuaikan dengan tugas dan fungsi Jabatan Fungsional Analis Akuakultur.

B. Saran

1. Pihak Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya perlu berkoordinasi dengan Biro Perencana dalam melakukan penyesuaian sistem anggaran secara

nasional agar lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas dan profesionalisme Pejabat Fungsional. Kebijakan penganggaran perlu mendukung kebutuhan pelaksanaan tugas dan fungsi yang sesuai dengan peta jabatan, sehingga dapat mendukung pengembangan karir bagi Pejabat Fungsional Analis Akuakultur secara berkelanjutan.

2. Pihak Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya perlu bekerja sama dengan Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi untuk mengoptimalkan *Human Capital Development Planning* (HCDP) dan *Training Needs Analysis* (TNA) sebagai dasar untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi pegawai pada setiap jenjang jabatan. Sebelum melakukan hal tersebut, perlu dilakukan penetapan unit kompetensi yang jelas untuk masing-masing jabatan sehingga kebutuhan pengembangan dapat dipetakan secara tepat. Berdasarkan hasil pemetaan tersebut, organisasi dapat menentukan jenis pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai serta melakukan evaluasi kembali pada perhitungan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) sesuai dengan beban kerja dari masing-masing unit kerja
3. Pihak Direktorat Jenderal Perikanan Budi Daya berkoordinasi dengan Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan (BPSDMKP) dalam meningkatkan program pengembangan kompetensi melalui penyediaan pelatihan teknis yang sesuai dengan kebutuhan bidang jabatannya masing-masing, sehingga pelatihan tidak hanya berfokus pada pengetahuan teoritis saja tetapi perlu adanya pelatihan teknis secara langsung agar meningkatkan pengembangan kompetensi teknis dan memahami kondisi kerja secara komprehensif serta pelatihan pembekalan untuk Pejabat Fungsional Analis Akuakultur yang akan menghadapi Uji Kompetensi sebagai salah satu persyaratan kenaikan jenjang jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Denzin, Norman K. "Triangulation 2.0." *Journal of mixed methods research* 6.2 (2012): 80-88.
- Edwards, G. C. (1980). Implementing public policy. *(No Title)*.
- Edy Sutrisno. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia(cetakan 10).Jakarta
- Edy, S. (2016). Manajemen sumber daya manusia. *Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 119*.
- Grindle, M. S. (1980). Politics and policy implementation in the Third World.
- Kendi. K. I (2024). Impelementasi Kebijakan Publik: Aktor, Perangkat, Manajemen, dan Isu-Isu Otonomi Khusus Papua.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). Implementation and public policy. (No Title).
- Mulyadi, D. (2015). Study Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik. Alfabeta.
- Samsudin, S. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga. *Bandung: CV Pustaka Setia*.
- Siswanto, B. (2021). Pengantar manajemen. Bumi Aksara.
- Super, D. E., Starishevsky, R., Matlin, N., & Jordaan, J. P. (1963). Career development; Self-concept theory.
- Suprawoto. (2018). Government Public Relations: Perkembangan dan Praktik di Indonesia
- Tjilen, P. A (2019). Konsep, Teori dan Teknik Analisis Implementasi Kebijakan Publik.

Jurnal

Adrian, Sheilla Ramanda. 2022. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Cipta Selera Semesta.” *Strategic: Journal of Management Sciences* 2(1): 18–24.

Agustina, L, and S Syamsyir. 2022. “The Effect of Career Development, Integrity, and Work Motivation on Employee Performance.” *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* 12(2): 247.

Andini, Aprilia, Alimatul Mukayah, and Iriani Ismail. 2025. “Manajemen Pengetahuan Dan Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan: Studi SMA YBPK I Surabaya.” *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi* 6(1): 111–22.

Ardiyana, Intabayu, Athira Setira Adil, and Mochammad Sarif Hasyim. 2023. “IMPLEMENTASI PENYUSUNAN KAMUS KOMPETENSI (SOFT COMPETENCY & HARD COMPETENCY) HRGA PT NTI.” *Jurnal Pengembangan Ketenagakerjaan* 1(2): 59–70.

Cascio Wayne, F. 2006. *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.

Edison, Emron, Yohny Anwar, and Imas Komariyah. 2017. “Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi.”

Firmansyah, Firmansyah. 2023. “Implementasi Penyetaraan Jabatan Terhadap Pola Karier Pejabat Fungsional Di Pemerintah Kabupaten Bima.” *Journal of Governance and Local Politics (Jglp)* 5(2): 217–26.

Fitrianingrum, Lia. 2020. “Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas Kedalam Jabatan Fungsional Di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.” *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi* 4(1): 235–40.

Hadi, M Khusnan, Kurnia Puparini, Devi Kusumawardhani, and Septina

- Cahyaninggar. 2025. "ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR DITINJAU DARI MOTIVASI, KOMPETENSI, DAN EFIKASI DIRI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. AMERICAN STANDARD INDONESIA." *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)* 2(1): 181–97.
- Handoko, T Hani. 2000. "Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia."
- Hasibuan, Malayu S P. 2017. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara."
- Irianto, Jusuf. 2011. "Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik." *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik* 24(4): 281–91.
- Joko, Tri, Razak Munir, and Nur Fattah. 2019. "NGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PENGAWASAN DAN KOMITMEN PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA KABUPATEN BANTAENG." *YUME: Journal of Management* 2(2).
- Lent, Robert W, Steven D Brown, and Gail Hackett. 1994. "Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance." *Journal of vocational behavior* 45(1): 79–122.
- Martoyo, Susilo. 2007. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5, Cetakan Pertama." *Yogyakarta: Bpfe*.
- Masram, Mu'ah, and D H Mu'ah. 2017. "Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional." *Sidoarjo: Zifatama Publisher*.
- Massepe, A Pangerang Batara Bau, Dahyar Daraba, and Marja Sinurat. 2024. "Implementasi Penyetaraan Jabatan Dalam Pengembangan Karier Pejabat Fungsional Di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi." *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics* 10(2): 99–109.

- Moleong, Lexy J. 2017. "Metodologi Penelitian Kualitatif (Revisi)." *Bandung: PT remaja rosdakarya*: 102–7.
- Mondy, R Wayne, and Joseph J Martocchio. 2016. "Human Resource Management Fourteenth Edition Global Edition."
- Ndruru, Kahasa, Jenni Tarigan, and Novia Ruth Silaen. 2022. "Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Pt. Trikarya Cemerlang Medan." *Jurnal Global Manajemen* 11(2): 170–80.
- Nursaum, Ifany, and Erry Sunarya. 2022. "Peningkatan Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan." *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting* 5(2): 1328–35.
- Purba, Evi Juli Miherni, Syaifuddin Syaifuddin, and Yeni Ariesa. 2023. "The Influence of Work Discipline, Work Motivation, and Career Development on Employee Performance with Organizational Culture as an Intervening Variable at PT. Bank Rakyat Indonesia, Pekanbaru Lancang Kuning Branch Office." *Journal of Economics and Business Letters* 3(4): 7–21.
- Rahadi, Dedi Rianto, Etty Susilowati, and M Miftah Farid. 2021. "Kompetensi Sumber Daya Manusia." *Angewandte Chemie International Edition* 6(11): 951–52.
- Rangkuti, Freddy. 2015. "Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis." *Language* 13(246p): 23cm.
- Rohim, Abdul, and Dewi Irayanti. 2022. "Peran Keterampilan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan." *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara* 5(1): 1–8.
- Sanjaya, Kadek Bobo, and Gede Sri Darma. 2023. "Lika Liku Pengembangan Karir Pasca Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil." *Media Bina Ilmiah* 17(9): 2097–2108.

- Saputri, Melani Indah, and Sugiarto Sugiarto. 2021. "Analisis Standarisasi Sarana Dan Prasarana Terhadap Pembinaan Prestasi Atlet Bulutangkis PB. Champion Kabupaten Pematang." *Riyadhoh : Jurnal Pendidikan Olahraga* 4(2): 17.
- Savickas, Mark L, and Erik J Porfeli. 2012. "Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, and Measurement Equivalence across 13 Countries." *Journal of vocational behavior* 80(3): 661–73.
- Silalahi, Julfi Juara, Abdul Rajab, and Azizah Hanum. 2023. "Pengaruh Komunikasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Triroyal Timurraya Di Medan." *Journal Economic Management and Business* 2(1): 1–11.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi aksara.
- Siswanto, Bedjo. 2021. *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Soetrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Sundari, Arum, and Maesaroh Maesaroh. 2025. "IMPLEMENTASI TAHAPAN PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH KOTA SEMARANG." *Journal of Public Policy and Management Review* 14(2): 1167–80.
- Tunsiah, Siti. 2023. "Analisis Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Terhadap Pengembangan Karir Pejabat Fungsional Pada Instansi Pemerintah." *Jurnal Kewidyaiswaraan* 8(1): 38–44.
- VO, SAKINAH. 2025. *Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pasca Pelaksanaan Kebijakan Penyetaraan Jabatan Di Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Selatan*.

- De Vos, Ans, Beatrice I J M Van der Heijden, and Jos Akkermans. 2020. "Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model." *Journal of vocational behavior* 117: 103196.
- Winarsih, Wiwin, Aries Veronica, and Amy Anggraini. 2020. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Awfa Smart Media Palembang." *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmadiyah* 3(2): 34–51.
- Wuisang, Cynthia E.V., Agung Sutrisno, and Julianus A. R. Sondakh. 2019. "Strategi Revitalisasi Kawasan Heritage Di Pusat Kota Lama Kota Manado." (December 2019): A103–10.
- Yao, Christian, and Ishbel McWha-Hermann. 2025. "Contextualizing Career Development: Cultural Affordances as the Missing Link in Social Cognitive Career Theory." *Journal of Vocational Behavior* 159: 104114.

Peraturan Perundang -undangan

- Republik Indonesia (2023). Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Perundang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Manajemen ASN Aparatur Sipil Negara. Jakarta. Peraturan Perundang-Undangan.
- Republik Indonesia (2020). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta. Pemerintah Republik Indonesia.
- Republik Indonesia (2023). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2019 Mengenai Jabatan Fungsional. Jakarta. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi

Republik Indonesia (2023). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 Mengenai Penyetaran Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Jakarta. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi

Republik Indonesia (2022). Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 29 Tahun 2022 Mengenai Pedoman Perhitungan Kebutuhan Jabatan Fungsional Analis Akuakultur. Jakarta. Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Republik Indonesia (2025). Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 5 Tahun 2025 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kelola di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Republik Indonesia (2010). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Jakarta. Presiden Republik Indonesia.