

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan di Kementerian Kelautan dan Perikanan yang sebagaimana telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dampak penyelenggaraan pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Kelautan dan Perikanan secara 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 masih kurang atau belum optimal secara keseluruhan dari kebutuhan individu dan kebutuhan instansi dalam peningkayan kompetensinya dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*), sebagian pegawai yang berdampak akan menguasai dan memahami segala pengetahuan yang diberikan selama mengembangkan kompetensinya. Sebaliknya, ada pegawai yang tidak berdampak, pengetahuan yang didapat sia-sia karena tidak mendukung kualitas jabatannya
2. Keterampilan (*skill*), sebagian pegawai yang berdampak akan berpotensi mampu mengerjakan tugasnya dengan baik serta kompetensinya akan meningkat. Sebaliknya, ada pegawai yang tidak berdampak pada keterampilannya dan kemampuan tidak akan meningkat karena tidak relevan kebutuhan kompetensi dengan jabatan yang diemban
3. Sikap (*attitude*), sebagian pegawai yang berdampak akan terus konsisten dan berintegritas, serta akan mengerti dan menaati kode etik sebagai ASN. Sebaliknya, ada pegawai yang tidak berdampak pada sikapnya, maka dapat berpotensi akan

mempengaruhi pada kinerja individu dan maupun kinerja instansi

Permasalahan yang dialami dalam pengembangan kompetensi ASN sangat beragam, dari mulai anggaran, waktu, pemahaman pimpinan, sikap dan komitmen pegawai, kebijakan yang banyak kebaruan. Salah satu yang menjadi dampak pada *knowledge*, *skill*, dan *attitude* adalah pada HCDP (*Human Capital Development Plan*) dalam sebuah unit kerja dapat menyebabkan berbagai masalah yang signifikan yang jelas menjadi sulit bagi instansi untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan merencanakan pelatihan atau pengembangan keterampilan yang diperlukan sehingga ini yang menjadi pengembangan kompetensi kurang optimal

Ketidakselarasan Perka BKN 2019 yang menuliskan bahwa penghitungan 20 jam pelajaran diambil dari pelatihan teknis, sedangkan PerLAN 2018 itu klasikal dan non klasikal, jadi yang dimasukkan ke 20 jam pelajaran hanya pelatihan teknis dan KKP tidak ada, jadi pengisian pengembangan kompetensi menjadi diakalkan, yang awalnya seminar jadi pelatihan teknis. Secara penyelenggaraan sudah sesuai, tetapi inilah menjawab latar belakang penelitian yang menjadi *gap* antara kebijakan dengan realita yang ada, inilah yang menjadikan IP ASN rendah.

Strategi yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi ASN di Kementerian Kelautan adalah asesmen *center* yang terintegrasi dengan pemangku kepentingan merupakan cukup efektif dalam pengembangan kompetensi pegawai. Dengan melibatkan para pemangku kepentingan, seperti pimpinan, *expert*, Biro SDM Aparatur dan Organisasi, unit kerja, unit asesmen *center* untuk menentukan hasil tes potensi, tes kompetensi, dan tes teknis dari hasil *gap* potensi, *gap* kompetensi manajerial dan sosiokultural, dan *gap* kompetensi teknis ini akan memberikan gambaran menyeluruh tentang kemampuan dan potensi pegawai juga dengan hasil

*talent pool* juga yang melibatkan potensi, kompetensi, SKP, rekam jejak dan pertimbangan lainnya. Ini akan menjadi salah satu alat untuk mengukur kompetensi dari *knowledge, skill, attitude* yang belum optimal untuk peningkatan kompetensi pegawai di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Selain itu, juga lebih mengarahkan pada *aware* pegawai, penguatan pimpinan terhadap tujuan instansi, kejelasan dan penguatan sistem, dan aturan yang jelas dari pemerintah pusat untuk Kementerian dan Lembaga di bawahnya agar tidak bingung dan selaras dengan kebutuhan instansi dan kebutuhan nasional.

## B. Saran

Berikut beberapa saran yang dapat peneliti berikan, yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), pimpinan dan unit kerja memberikan program pengembangan kompetensi dilaksanakan dengan inklusif, memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai untuk mengikuti pelatihan dan mendapatkan pengetahuan tambahan yang sesuai dan mendukung kinerja individu dan organisasi. Selain itu, upaya perlu dilakukan untuk meningkatkan komunikasi antar satu tim unit kerja, sehingga pegawai yang telah mengikuti pelatihan dapat berbagi pengetahuannya.
2. Keterampilan (*skill*), mendorong kolaborasi antar pegawai dengan keterampilan berbeda untuk pertukaran keterampilan dan meningkatkan integrasi tim kerja dari model pengembangan kompetensi 70:20:10. Dari pengembangan keterampilan dapat dikelola secara efektif untuk meningkatkan daya saing pegawai yang unggul dan keberlanjutan Kementerian Kelautan dan Perikanan.
3. Sikap (*attitude*), juga perlu memperhatikan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas pegawai agar dapat diminimalkan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

jalannya pengembangan kompetensi pegawai. Kesadaran pribadi untuk memiliki *core value* ASN Ber-Akhlak dalam konteks pengembangan kompetensi di Kementerian Kelautan dan Perikanan yaitu kompeten. Dalam upaya menggali potensi dan meningkatkan kompetensi, kesadaran pribadi berperan penting sebagai landasan moral. Seorang PNS yang memiliki kesadaran pribadi yang baik cenderung memiliki integritas dan etika kerja yang tinggi sesuai dengan nilai Ber-Akhlak. Kesadaran pribadi juga mendorong PNS untuk senantiasa bertindak dengan penuh tanggung jawab, menghormati hak-hak sesama, dan berperilaku adil dalam setiap aspek pekerjaan serta berdampak pada pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya dalam bekerja.

4. Pemanfaatan asesmen *center* dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kementerian Kelautan dan Perikanan dapat memberikan evaluasi yang komprehensif terhadap keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai melalui serangkaian latihan dan simulasi situasional yang sesuai dengan konteks pekerjaan. KKP akan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai secara lebih mendalam, memungkinkan pengembangan program yang disesuaikan dengan kebutuhan individu. Sehingga ini juga baik untuk menjadi awalan dalam memperbaiki tahapan pengembangan kompetensi dari mulai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dapat berjalan sebagaimana mestinya dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
5. Penguatan HCDP dengan awalan yaitu menganalisis mendalam terhadap kebutuhan kompetensi individu dan instansi yang akan merancang program pelatihan yang disesuaikan dengan spesifiknya tugas dan tanggung jawab di sektor kelautan dan

perikanan. Pengembangan kompetensi akan difokuskan pada penguasaan *knowledge, skill, dan attitude* yang terintegrasi dengan standar kompetensi yaitu teknis, manajerial, sosiokultural memberdayakan pegawai sekaligus untuk memastikan keberlanjutan peningkatan kompetensi, dan menunjang perkembangan profesional pegawai yang berdampak positif pada pencapaian rencana strategis Kementerian Kelautan dan Perikanan.

6. Perlu ada *treatment* yang mendalam dari pimpinan terhadap setiap pegawai untuk menentukan pengembangan kompetensi, karena pimpinan juga pada manajerial yaitu mampu mengembangkan diri dan orang lain. Misal dalam pegawai yang masuk ke dalam *nine box 1-3*, karena tidak pegawai yang salah dengan tersebut, instansi KKP juga mengalami kesalahan yaitu gagal terhadap mengembangkan kompetensinya pegawai. Pendekatan yang diterapkan harus mengedepankan keadilan, transparansi, dan kebijaksanaan. Pimpinan perlu melakukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja dan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Ini melibatkan peninjauan rutin terhadap hasil kerja, pelaksanaan tugas sehari-hari, serta *follow-up* kinerja yang melibatkan masukan dari rekan kerja dan atasan langsung. Setelah menilai dengan cermat, pimpinan harus berkomunikasi secara terbuka dengan pegawai tersebut, memberikan umpan balik konstruktif tentang perkembangan kompetensi yang dimana kompetensinya perlu ditingkatkan. Selanjutnya, pimpinan harus menyusun rencana pengembangan kompetensi yang terfokus, yang mencakup pendidikan, pelatihan, bimbingan, dan pengawasan intensif. Pimpinan juga penting untuk memberikan dukungan moral dan motivasi agar pegawai yang bersangkutan merasa didukung dalam upayanya

untuk meningkatkan kompetensinya serta mendukung pada pengembangan karir pegawai.

7. Kejelasan instruksi dan keselarasan pemerintah terhadap peraturan yang berlaku sehingga tidak mempengaruhi proses pengembangan kompetensi yang ada di KKP. Kejelasan dan keselarasan kebijakan pemerintah pusat dalam melaksanakan pengembangan kompetensi adalah kunci untuk mencapai hasil yang optimal dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Kejelasan dalam kebijakan mengacu pada pemahaman yang jelas tentang tujuan, sasaran, dan prioritas yang diidentifikasi oleh pemerintah pusat lalu turun kepada Kementerian/Lembaga untuk dikoordinasikan dan berada dalam jalur yang sama menuju peningkatan kompetensi PNS. Dengan adanya kebijakan yang selaras, KKP dapat menciptakan ekosistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi, meningkatkan daya saing nasional, dan memastikan bahwa negara memiliki PNS yang mampu berdaya saing unggul untuk memenuhi tuntutan global dan menghadapi tantangan masa depan.
8. Penguatan Manajemen Talenta (MT) yang menjadi rencana strategi dari salah satu informan merupakan langkah awal dalam mengetahui *gap* kualifikasi dimasukkan ke dalam itu, jadi tidak asal melakukan pengembangan kompetensi. Hal ini mampu memahami dan mengidentifikasi bakat-bakat terbaik di instansi, manajemen talenta dapat merancang program pengembangan kompetensi yang spesifik dan terfokus. Melalui MT dapat menempatkan pegawai di KKP ini dalam proyek-proyek penting, memberikan pelatihan lanjutan, serta memberi mereka peluang untuk memimpin dan berinovasi. Dengan melibatkan para talenta ini dalam pengembangan kompetensi,

instansi memastikan bahwa aktivitas pengembangan kompetensi mereka dalam pendidikan dan pelatihan yang berfokus pada individu memiliki dampak baik pada kesuksesan jangka panjang instansi KKP.

9. Realisasi dan implementasi dari seluruh strategi yang digagaskan oleh informan pada penelitian ini, di diskusikan kepada pimpinan unit kerja sebagai transformasi arah pegawai yang berkinerja baik serta sejalan dengan peningkatan kompetensi yang signifikan di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Aceh: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.
- Afrilianasari, F. (2014). *Pengembangan Modul Cetak Gambar Ilustrasi Mata Pelajaran Seni Rupa Untuk Peserta Didik Kelas VIII SMPN 6 Magelang*. Universitas Negeri Yogyakarta: Fakultas Bahasa dan Seni.
- Creswell, W. (2016). *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran. 4th ed.* Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Edison, dkk. 2016 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2012). *Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman, R. (2013). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Herdiansyah, H. (2013). *Wawancara, Observasi, dan Focus Groups*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Manullang. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moleong, J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nelson, N. (2004). *Human Resources Management: In Strength Quality Prospective*. New York: Mcgraw Hill.
- Prastowo, A. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta : Ar-Ruzzmedia.
- Priansa. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Prihadi. (2004). *Assessment Centre: Identifikasi, Pengukuran dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.



- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simamora, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Spencer. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Sudarmanto, (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tannady, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Expert
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja. Edisi ketiga*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasada.
- Widjaja. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.

#### B. Artikel Jurnal

- Alya, N. & Latunreng, W. 2021. “Analisis Pengaruh Kompetensi dan Kedisiplinan Tenaga Kesehatan terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap Puskesmas Jasinga Kabupaten Bogor Jawa Barat”. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, Volume 4, Nomor 1.
- Hardi, F. 2022. “Analisis Kompetensi ASN dalam Meningkatkan Kinerja di Kelurahan Grogol Selatan”. *Jurnal Adhikari*, Volume 2, Nomor 1 (246-259)

- Kurniasari, W. 2015. "Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perbankan Syariah Bank Umum Syariah (BUS) dengan Unit Usaha Syariah (UUS) pada Bank Umum Konvensional". *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah Institut Agama Islam Negeri Salatiga*, Volume 6, Nomor 1.
- Lestari, N. dkk. "Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai". *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Volume 9, Nomor 2.
- Octarina, A. 2013. "Pengaruh Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sarolangun". *Kumpulan Journal Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Andalas, Manajemen S-1*, Volume 1, Nomor 1.
- Pramularso, E. 2018. "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta". *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Volume 2, Nomor 1.
- Rahim, K. dkk. 2021. "Pengaruh Kompensasi terhadap Kompetensi Guru Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening di Sekolah Dasar Negeri 228 Sarolangun". *Jurnal Dinamika Manajemen*, Volume 9, Nomor 1.
- Sudewo, Ari, P. 2022. "The Strategies Analysis of Corporate University in the Government Agencies in Indonesia". *Jurnal Wacana Kinerja Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*, Volume 25, Nomor 1.
- Susanty, Y. 2021. "Comparative Study Management Of Training (MOT) Between Blended Learning And Fully Online Learning Methods". *Jurnal Wacana Kinerja Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia*, Volume 24, Nomor 2.

Tumanggor, B dan Maulana I. 2022. “Analisis Kompetensi Pegawai Pada Kelurahan Karet Semanggi.” Jurnal Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta. (90-121)

Yohana, P. 2017. “Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi. , Jurnal Katalogis, Volume 5, Nomor 12.

### C. Peraturan Perundang-undangan

Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 32 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Kelautan dan Perikanan 2020-2024

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 48 Tahun 2020 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kelola yaitu Biro Sumber Daya Manusia Aparatur dan Organisasi Kementerian Kelautan dan Perikanan

Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 44 Tahun 2022 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kementerian Kelautan dan Perikanan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2020 Peraturan Pemerintah (PP) tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

D. Dokumen-dokumen lainnya

Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2022). Peraturan. <https://jdih.kkp.go.id/>

Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2023). Sejarah. <https://kkp.go.id/page/6-sejarah>

Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2023). Profil, Visi, dan Misi. <https://kkp.go.id/page/7-visi-dan-misi>

Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2022). Laporan Tahunan KKP per 2022. <https://kkp.go.id/an-component/media/upload-gambar-pondukung/kkp/LAPORAN/Laporan%20Tahunan/Laptah%20KKP%202022%20ttd%20Finale.pdf>

Zakharia, H. (21 Januari 2023). LAN Komitmen Perkuat Pengembangan Kompetensi ASN. Liputan6.com. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/5186188/lan-komitmen-perkuat-pengembangan-kompetensi-asn>