



STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MENGHADAPI TRANSFORMASI ORGANISASI PADA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

IKE TRISNAWATI



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Menghadapi Transformasi Organisasi Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2025

Ike Trisnawati
H2501211093



RINGKASAN

IKE TRISNAWATI. Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Menghadapi Transformasi Organisasi Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan. Dibimbing oleh ANGGRAINI SUKMAWATI dan YUNUS TRIYONGGO.

Transformasi organisasi adalah perubahan apapun terhadap orang, struktur, teknologi, strategi dan budaya di dalam suatu organisasi dimana organisasi harus berubah mengikuti perkembangan zaman dan harus bisa beradaptasi menghadapi perubahan dengan cepat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis situasi problematik yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam era transformasi organisasi, merumuskan model *purposive activity* yang diharapkan dan menganalisis prioritas strategi dalam pengambilan keputusan pengembangan kompetensi. Penelitian ini dilaksanakan di unit kerja lingkup Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) pada Juli 2023 hingga Maret 2024.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, *Soft System Methodology (SSM)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Metode pengumpulan data yaitu dengan cara menyebar kuesioner dengan metode AHP ke 15 orang narasumber pakar dan wawancara sebanyak 7 orang narasumber pakar.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa KKP perlu merubah *mindset*, budaya kerja dan sistem kerja pejabat yang ditransformasi dari struktural ke fungsional. Menerapkan pengelolaan pengembangan kompetensi yang optimal secara terukur, terstruktur dan terjadwal. Melakukan pemetaan kompetensi dan menyusun Standar Kompetensi Jabatan kepada seluruh pejabat fungsional. Meningkatkan komitmen pemimpin, mengarahkan, membimbing serta meningkatkan dukungan organisasi secara konsisten, kontinyu dan berkelanjutan.

Alternatif strategi yang paling direkomendasikan adalah membangun sistem pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi bagi pegawai KKP dan Sertifikasi Kompetensi Pejabat Fungsional oleh aktor Kepala Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan, melalui penguatan faktor program pendidikan dan pelatihan pegawai dengan tujuan menyusun kebijakan dan program pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan yang berpengaruh bagi pengembangan karir pejabat fungsional KKP. Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah organisasi diharapkan dapat mengetahui faktor-faktor strategi peningkatan kompetensi sehingga organisasi dapat mempersiapkan strategi yang tepat dalam mengelola pegawai yang berkompeten.

Kata kunci: kesiapan individu untuk berubah, *mindset*, pemetaan kompetensi, pendidikan dan pelatihan, sertifikasi kompetensi

SUMMARY

IKE TRISNAWATI. Employee Competency Development Strategy Facing Organizational Transformation at the Ministry of Maritime Affairs and Fisheries. Supervised by ANGGRAINI SUKMAWATI and YUNUS TRIYONGGO.

Organizational transformation was any change to people, structure, technology, strategy, and culture within an organization where the organization must evolved with the times and be able to adapt to changes quickly. This research aimed to analyzed the problematic situations faced in the development of the competence of State Civil Apparatus (SCA) in the era of organizational transformation, formulated the expected purposive activity model, and analyzed the strategic priorities in decision-making for competence development. This research was conducted in the work units within the Ministry of Marine Affairs and Fisheries (MMAF) from July 2023 to March 2024.

The data analysis methods used in this research were descriptive analysis, Soft System Methodology (SSM), and Analytical Hierarchy Process (AHP). The sampling techniques used were purposive sampling and snowball sampling. The data collection method was by distributing questionnaires using the AHP method to 15 expert informants and conducting interviews with 7 expert informants.

The interview results indicated that MMAF needs to change the mindset, work culture, and work system of officials transforming them from structural to functional. Implementing optimal competency development management in a measurable, structured, and scheduled manner. Conducting competency mapping and developing job competency standards for all functional officials. Increasing leader commitment, directing, guiding, and enhancing organizational support consistently, continuously, and sustainably.

The most recommended alternative strategy was to build a competency-based education and training system for MMAF employees and functional officer competency certification by the head of the marine and fisheries human resources development and extension agency, through strengthening the factors of employee education and training programs with the aim of formulating policies and competency development programs tailored to the needs that impact the career development of MMAF functional officers. The managerial implication in this study was that the organization was expected to identify the factors of competency enhancement strategies so that the organization can prepare the right strategies in managing competent employees.

Keywords: competency certification, competency mapping, education and training, individual readiness to change, mindset



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MENGHADAPI TRANSFORMASI ORGANISASI PADA KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN

IKE TRISNAWATI

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. rer. nat Doni Yusri S.P., M.M.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.

Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Menghadapi
Transformasi Organisasi Pada Kementerian Kelautan dan
Perikanan

Nama : Ike Trisnawati
NIM : H2501211093

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.



Pembimbing 2:
Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M., CAHRI.

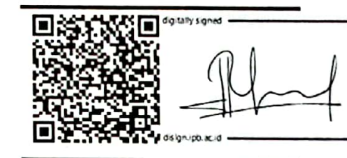


Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:
Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec.
NIP. 197904222006041002



Tanggal Ujian: 18 November 2024

Tanggal Pengesahan: '23 DEC 2024

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Allah Subhanaahu Wata'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Juli 2023 sampai bulan Maret 2024 ini adalah pengembangan kompetensi, dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Menghadapi Transformasi Organisasi Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan”.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung penyelesaian karya ilmiah ini, yaitu kepada:

1. Dr. Ir. Anggraini Sukmawati M.M. dan Dr. Ir. Yunus Triyonggo M.M., CAHRI. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, ilmu, dan waktu selama penulis menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I. selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Tahun 2024 sampai dengan sekarang, yang telah memberikan arahan, bimbingan, motivasi serta telah memonitoring dan mengevaluasi progres kemajuan studi.
3. Bapak Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S.Hut., M.M. selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Tahun 2022 sampai dengan Tahun 2023, yang telah memberikan arahan, bimbingan, motivasi serta telah memonitoring dan mengevaluasi progres kemajuan studi.
4. Bapak Dr. rer. nat Doni Yusri S.P., M.M. selaku dosen pembimbing luar IPB dan Bapak Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I. selaku dosen penguji wakil program studi.
5. Kepala Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan yang telah memberikan beasiswa tugas belajar dan bantuan biaya penelitian.
6. Bapak Dr. I Nyoman Radiarta, S.Pi., M.Sc., Dr. Rudi Alek Wahyudin, S.Pi., M.Si., Dr. Hendra Yusran, S.Pi., M.Sc., M.Si., Dr. Dida Daniarsyah, S.Pd., Dr. Arry Ekananta, Ibu Dr. A. Rita Tisiana Dwi Kusumawardani, M.T., Yayan Hikmayani, S.Pi., M.Si., Bapak Sutopo, S.Pi., Muammar Yuliana, S.I.P., M.Tr.A.P., selaku narasumber pakar SSM dan AHP pada penelitian ini yang telah meluangkan waktu untuk bisa saya wawancarai dan mengisi kuesioner *Analytical Hierarchy Process* (AHP).
7. Kedua orang tua Bapak H. Sutrisno Arifien dan Ibu Hj. Suningsih, suami, kakak, adik serta keluarga besar yang selalu memberikan doa, dukungan berupa materil maupun non-materil dan segala hal yang tidak dapat terhitung oleh Penulis.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Januari 2025

Ike Trisnawati
H2501211093



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan	8
1.4 Manfaat	9
1.5 Ruang Lingkup	9
II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Kinerja SDM	11
2.2 Kompetensi	11
2.3 Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organizational Support</i>)	12
2.4 Kesiapan Individu untuk Berubah	13
2.5 <i>Supervisory</i> (Kemampuan dan Dukungan Atasan Langsung)	14
2.6 Kebijakan SDM	15
2.7 Model Manajemen Perubahan	16
2.8 Penelitian Terdahulu	19
2.9 Kerangka Pemikiran	26
2.10 Diagram Alir Penelitian	30
2.11 Tahapan Penelitian	31
III METODE	33
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	33
3.2 Jenis dan Sumber Data	33
3.3 Teknik Pengumpulan Data	34
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	35
3.5 Metode Analisis Data	40
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Tahap 1: Situasi Problematik	51
4.2 Tahap 2: <i>Problem Situation Expressed</i> atau <i>Rich Picture</i>	53
4.3 Tahap 3: Definisi Akar (<i>Root Definition</i>)	56
4.4 Tahap 4: <i>Conceptual Model of The System (Holons) Named in the Root Definitions</i>	61
4.5 Tahap 5: Perbandingan antara Model dan Kenyataan	64
4.6 Tahap 6: Perubahan yang mungkin Dilakukan dan Aksi untuk Perbaikan Situasi	73
4.7 Strategi Pengembangan Kompetensi Pejabat Fungsional dalam Menghadapi Transformasi Organisasi	76
4.8 Perumusan Alternatif Strategi Peningkatan Kompetensi melalui Pendekatan AHP	82
4.9 Implikasi Manajerial	91
V SIMPULAN DAN SARAN	93
5.1 Simpulan	93
5.2 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN	105
RIWAYAT HIDUP	159

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu	19
2	Detail tahapan penelitian	32
3	Data profil narasumber pakar dengan metode <i>Soft System Methodology</i>	36
4	Informan (narasumber pakar) penilai AHP	39
5	Analisa CATWOE	44
6	Kriteria pengukuran kinerja sistem	45
7	Skala perbandingan AHP	49
8	Model CATWOE situasi problematik 1	57
9	Model CATWOE situasi problematik 2	58
10	Model CATWOE situasi problematik 3	59
11	Model CATWOE situasi problematik 4	60
12	Pengukuran kinerja manajemen kompetensi pejabat fungsional di era transformasi organisasi	61
13	Perbandingan model konseptual dan dunia nyata dari <i>root definition</i> 1	65
14	Perbandingan model konseptual dan dunia nyata dari <i>root definition</i> 2	67
15	Perbandingan model konseptual dan dunia nyata dari <i>root definition</i> 3	69
16	Perbandingan model konseptual dan dunia nyata dari <i>root definition</i> 4	71
17	Rekomendasi perubahan	74
18	Daftar indeks random konsistensi	81
19	Bobot dan prioritas faktor terhadap fokus utama	84
20	Bobot dan prioritas aktor terhadap fokus utama	85
21	Urutan prioritas aktor dilihat dari aspek faktor	86
22	Bobot dan prioritas tujuan terhadap fokus utama	87
23	Prioritas tujuan yang ingin dicapai aktor dalam pengembangan kompetensi pejabat fungsional KKP	88
24	Bobot dan prioritas alternatif strategi terhadap fokus utama	90

DAFTAR GAMBAR

1	Pegawai yang terdampak transformasi jabatan Tahun 2024	6
2	Jumlah pejabat fungsional yang sudah uji kompetensi Tahun 2022 sampai dengan tahun 2024	7
3	Kerangka pemikiran	29
4	Diagram alir penelitian	30
5	Tahapan penelitian	31
6	Model 7 tahap konvensional dari SSM	48
7	Struktur AHP	50
8	<i>Rich picture</i>	54
9	Model konseptual dari <i>root definition</i> 1	62
10	Model konseptual dari <i>root definition</i> 2	62
11	Model konseptual dari <i>root definition</i> 3	63
12	Model konseptual dari <i>root definition</i> 4	63
13	Skema hierarki AHP hasil pengolahan vertikal	83



DAFTAR LAMPIRAN

1 Surat izin penelitian	106
2 Pengantar kuesioner untuk narasumber pakar SSM	119
3 Hasil olah data AHP	122
4 Dokumentasi wawancara/ <i>indepth interview</i> dengan narasumber pakar	130
5 Kuesioner penelitian pakar AHP	134

