

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Proses pengembangan kompetensi di Kementerian Pemuda dan Olahraga belum berjalan secara optimal dan tertata secara rapi. Sebagaimana analisis kebutuhan dan jenis pengembangan kompetensi berikut :

- a) Analisis organisasi

Belum adanya pedoman pengembangan kompetensi (Peraturan/Standara Operasional Prosedur/Surat Edaran) dan Standar Kompetensi Jabatan sebagai kerangka dan acuan dalam pengembangan kompetensi pegawai. Pengiriman pegawai untuk mengikuti pengembangan kompetensi belum berdasarkan pemeringkatan/prioritas secara objektif sesuai pemetaan kebutuhan, tidak sekedar pengiriman yang berminat, termotivasi, ataupun unsur *likes dislikes* saja, sehingga diperlukan pemetaan dalam Human Capital Development Plan (HCDP) yang lebih jelas sesuai Rencana Strategis Kemenpora. Komitmen pimpinan terkait pengembangan kompetensi belum optimal namun sudah menuju ke arah yang lebih baik dengan dukungan perencanaan anggaran pengembangan kompetensi, memberikan kesempatan pegawai untuk mengikuti bangkom, pemenuhan hak pegawai 20 jam pelajaran dalam setahun, dan pemberian kewenangan implementasi pengembangan kompetensi tidak hanya pada *leading sector* Kesekretariatan tetapi juga pada unit Kedeputian yang memiliki peran kepegawaian.

- b) Analisis Tugas

Belum adanya *gap* kompetensi pegawai sehingga pegawai tidak mengetahui kompetensi apa yang dibutuhkan dan dikembangkan. Relevansi pelaksanaan pengembangan kompetensi

juga belum terlihat secara nyata dalam menunjang tujuan organisasi, seharusnya profil PNS, hasil *assessment*, *track record*, riwayat pekerjaan pegawai dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai.

c) Analisis Individu

Sebagian besar pegawai belum memenuhi 20 jp dalam setahun, hal ini dikarenakan belum terupdate data rekapitulasi data pengembangan kompetensi pegawai secara berkala sebagai data dukung IPASN. Belum adanya Sistem Informasi pengembangan kompetensi pegawai, sehingga rekapitulasi data masih dilakukan *updating* secara manual. Sebagian besar pegawai memiliki minat dalam mengikuti pengembangan kompetensi, namun dikarenakan belum berdampak pada pengembangan karier secara berkelanjutan sehingga membuat pegawai kurang berantusias dalam mengikuti pengembangan kompetensi.

d) Jenis Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pemberian pengembangan kompetensi melalui jalur Pendidikan (tugas belajar/izin belajar) dan Pelatihan Klasikal (pelatihan teknis, bimtek, seminar, workshop, diklat, dll) sudah dilaksanakan dengan baik namun belum berdasarkan perencanaan kebutuhan organisasi, sedangkan pengembangan kompetensi melalui Pelatihan Non Klasikal (magang, *coaching*, *mentoring*, pertukaran pegawai, dll) belum dilaksanakan dan dimanfaatkan secara optimal.

2. Dari uraian sebagaimana dijabarkan di atas dilihat dari analisis organisasi, analisis tugas, analisis individu, dan jenis pengembangan kompetensi pegawai maka dapat direkomendasikan beberapa Strategi Pengembangan kompetensi pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga sebagai berikut :

a. Analisis Organisasi

- 1) Pimpinan agar segera menetapkan kebijakan (pedoman, Standar Operasional Prosedur) terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai sebagai dasar acuan dalam implementasi pelaksanaannya;
- 2) Pembiayaan anggaran yang memadai untuk pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Rencana Strategis (RENSTRA) Kementerian Pemuda dan Olahraga;
- 3) Menyusun rencana pemetaan dan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai bagi seluruh pegawai yang disesuaikan dengan Profil PNS, hasil rekomendasi assessment, dan Standar Kompetensi Jabatan sehingga tersusunya *Human Capital Development Plan* (HCDP) sesuai kebutuhan Kemenpora guna untuk mengoptimalkan potensi pegawai, peningkatan kinerja, dan keunggulan pegawai secara kompetitif;
- 4) Pimpinan perlu menyiapkan infrastruktur Sistem Informasi terkait pengembangan kompetensi yang dapat terintegrasi dengan data pribadi pegawai serta Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) Badan Kepegawaian Negara, sehingga riwayat dan rencana kebutuhan pengembangan kompetensi dapat diakses oleh seluruh pegawai; dan
- 5) Melakukan bimbingan teknis penyusunan perencanaan pemetaan pengembangan kompetensi pegawai dengan *stakeholder* terkait misalnya Lembaga Administrasi Negara dan BAPPENAS.

b. Analisis Tugas

- 1) Pimpinan agar segera menyusun dan menetapkan Standar Kompetensi Jabatan sebagai panduan dalam memastikan pegawai di tempatkan pada jabatan sesuai kompetensinya dan dapat dijadikan acuan dalam menentukan *gap* kompetensi pegawai; dan
- 2) Kementerian Pemuda dan Olahraga segera menyusun pola alur proses pengembangan kompetensi pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga sebagai acuan untuk diketahui pegawai bagaimana peta jalan pengembangan kompetensi pegawai.

c. Analisis Individu

- 1) Memberi kesempatan dan mendorong seluruh pegawai untuk memenuhi hak dalam pengembangan kompetensi baik Pendidikan dan/atau Pelatihan (Klasikal atau Nonklasikal) 20 jp selama setahun;
- 2) Mendorong pegawai baik pejabat struktural melalui Diklat Kepemimpinan maupun pejabat fungsional melalui Diklat Fungsional untuk memenuhi kewajiban dalam pengembangan kompetensi sesuai dengan jabatannya; dan
- 3) Melakukan sosialisasi terkait pengembangan kompetensi pegawai kepada seluruh pegawai agar pegawai memahami pentingnya dan bagaimana pengembangan kompetensi.

d. Jenis Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pengembangan kompetensi jenis pendidikan dan pelatihan perlu direncanakan dengan baik sesuai kebutuhan. Pengembangan kompetensi Pendidikan dipetakan sehingga pelaksanaannya bukan sekedar usulan pegawai namun memang sudah berdasarkan kesesuaian kebutuhan organisasi dan karier pegawai. Pengembangan kompetensi pelatihan klasikal dan non klasikal perlu dipetakan setiap



pegawai jenis pengembangan kompetensinya agar memenuhi 20 jp, terutama pada non klasikal harus perlu diimplementasikan dan didukung pelaksanaannya;

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat disarankan hal – hal sebagai berikut :

1. *Benchmarking* dengan instansi/lembaga lain yang sudah melakukan implementasi pengembangan kompetensi secara baik dan bahkan sudah mengarah pada pelaksanaan manajemen talenta untuk pemberian pengembangan kompetensinya sehingga dapat dijadikan gambaran dalam implemntasinya yang disesuaikan dengan karakter dan kondisi di Kementerian Pemuda dan Olahraga.
2. Kementerian Pemuda dan Olahraga perlu membangun komitmen bersama dan berkolaborasi untuk bekerja sama antara pimpinan serta unit kerja, sehingga dapat dilakukan percepatan dalam penyusunan Standar Kompetensi Jabatan seluruh pegawai, Kebijakan/Pedoman pengembangan kompetensi yang menjadi prioritas di Rencana Strategis Kemenpora, dan dalam menyiapkan infrastruktur penunjang pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora.
3. Perlu penelitian lebih lanjut terkait pemberian pengembangan kompetensi pegawai yang berdampak atau berpengaruh terhadap pemberian pengembangan karier pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, Mazurchenko, M, Zalenka. 2022. “*Employees’ Digital Competency Development In The Construction And Automotive Industrial Sectors*”. Central European Business Review, Volume 11, Issue 1.
- Arnasari, Murtir Jeddawi, Udaya Madjid. 2019. “*Analisis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau*”. Visioner, Volume 11, Nomor 5, Desember 2019 : 881-899.
- Cahayani, Ati. 2009. Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Indeks.
- Creswell, J. W. 2016. Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran. 4th ed. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Dharmanegara, Ida Bagus Agung. 2019. “*Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan*”. Wicaksana Jurnal Lingkungan & Pembangunan, Volume 3, Nomor 2 : Oktober 2019 : 61-70.
- Dessler, Gary. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Empat Belas. Jakarta : Salemba Empat.
- Eko, Widodo Suparno 2017. Manajemen Pelatihan, Cetakan Pertama. Jakarta : Jaya Medika.
- Fachrizi, Achmad Resa. 2016. “*Pengembangan Kompetensi Dalam Menunjang Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur Pemerintah pada Badan Koordinasi Wilayah Pemerintahan dan Pembangunan*”. Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik. Volume 29, Nomor 1, halaman 23.
- Fitria, Suryanto, Moch. Ali Mashuri. 2022. “*Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan World Class Government*”. Jurnal Ilmu Administrasi dan Sosial, Volume 11, April 2022 : 42-53.
- Juhaeni, Yuyu Siti. 2019. “*Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan*”. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 3.0, halaman 2.
- Kadarisman. 2012. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. Halaman 41.
- Kadarisman, 2018. Manajemen Aparatur Sipil Negara. Depok : Rajawali Pers.

- Kaswan. 2013. *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Marsono, Witra Apdhi Yohanitas, Ferdinand Manorsa, dkk. 2022. “*Learning Management System Innovation for Employee Competency Development*”. ICoGPASS The 3<sup>rd</sup> International Conference on Governance, Public Administration, and Social Science (ICoGPASS) Volume 2022.
- Mozael, Bassam Mohsin. 2015. “*Impact of Training and Development Programs on Employee Performance*”. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 11.
- Ngindana, Rispa, Rommy Hermawan. 2019. “*Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kesenjangan Kerja Unit Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto*”. Universitas Brawijaya.
- Noe, Raymond A., R Hollenbeck, Gerhart Barry, M Wright Patrick, 2010. *Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage*. Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Salemba Empat
- Nur, Abdilah Mawardi. 2022. “*Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang*”. Jurnal Ilmiah dan Ilmu Pendidikan (JIIP). Volume 5, Nomor 4, April 2022 : 997-1008.
- Nugraha, Yohanes dan Syamsuddin. 2019. *Mengelola Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai*. Malang : PT. Citra Intrans Selaras.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Reyes, Heriberto Garcia, Elizondo, Bertha Leticia T. 2023. “*An Employee Competency Development Maturity Model for Industry 4.0 Adoption*”. Sustainability 2023, 15, 11371.
- Robert L. Dipboye (2018). *Employee Training and Development. The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*.
- Saleh, Choirus, M.Irfan Islamy, Soesilo Zauhar, Bambang Supriyono. 2013. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang : Universitas Brawijaya Pers.

- Sartika, Dewi, Mayahayati Kusumaningrum. 2017. *“Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur”*. Jurnal Borneo Administrator, Volume 13, Nomor 2.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima (Edisi Revisi)*. Bandung : Refika Aditama.
- Setiabudi, Didit, Dewi Anggraini. 2021. *“Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS)”*. International Journal of Social and Public Administration, Volume 1, Nomor 1.
- Setiawan, Arif Budi, Adianto. 2021. *“Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu”*. Jurnal Niara, Volume 13, Nomor 2, Januari 2021 : 62-73.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Simangunsong, Tinawati, Sutrisno Edy. 2021. *“Pengembangan Kompetensi Sosiokultural Aparatur Sipil Negara pada Unit Pelaksana Pelayanan Terpadu Satu Pintu (UPPTSP) Kecamatan Kembangan, Jakarta Barat”*. Jurnal Wacana Kinerja, Volume 24, Nomor 1.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- STIA-LAN JAKARTA. 2021. *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, Jakarta, STIA-LAN*.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta : Penerbit Kencana.
- Trisliatanto, Dimas Agung, Windijarto, Sutinah. 2016. *“The Competency Development Model Based On Performance Orientation and Team Work”*. JMK, Volume 18, Nomor 2.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Yudha, Chrisnaji Banindra. 2018. *“Professionalism of Lecturers To Improve Character of The Millennial Student in Disruption Era”*. 3<sup>rd</sup> National Seminar on Educational Innovation, Halaman 83-90.
- Yuliana. 2022. *“Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Menghadapi Era Globalisasi”*. Jurnal Kepemerintahan, Volume 5, Nomor 1.

## Lampiran I

### PEDOMAN WAWANCARA

Judul Penelitian	:	Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga
Nama Peneliti	:	Retna Purwaningsih
Program Studi	:	Magister Terapan
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Aparatur
Narasumber	:	Pemangku Kebijakan

#### **Daftar Pertanyaan**

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !
2. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?
3. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?
4. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?
5. Menurut Bapak/Ibu, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?
6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal, dan Non Klasikal ?
7. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?
8. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?
9. Menurut Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan kompetensi pegawai (pengetahuan, kemampuan, konsep diri, sikap, dan motif)?

10. Menurut Bapak/Ibu, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?
11. Menurut Bapak/Ibu, apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk mengatasi masalah pengembangan kompetensi di Kemenpora ?
12. Menurut Bapak/Ibu, faktor apa saja yang mempengaruhi dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?
13. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana cara mengatasi faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora tersebut ?
14. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dampak setelah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai tersebut ?
15. Menurut Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ? Apakah sudah tercapai ? Mohon jelaskan !
16. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Kemenpora ? apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pegawai ?
17. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada regulasi atau aturan yang dijadikan dasar dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?
18. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana strategi pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA  
JAKARTA

## Lampiran I

### PEDOMAN WAWANCARA

Judul Penelitian	:	Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga
Nama Peneliti	:	Retna Purwaningsih
Program Studi	:	Magister Terapan
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Aparatur
Narasumber	:	Pegawai

#### **Daftar Pertanyaan**

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !
2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?
3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?
4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?
5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?
6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?
7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?
8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?
9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?
10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?
12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ? jelaskan !
13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**JAKARTA**  
**JAKARTA**



Lampiran II

Dokumentasi Wawancara Informan Kunci dalam Penelitian Thesis

“Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Kementerian Pemuda dan Olahraga”

Informan Kunci 1 (K1)



Informan Kunci 2 (K2)



Informan Kunci 3 (K3)



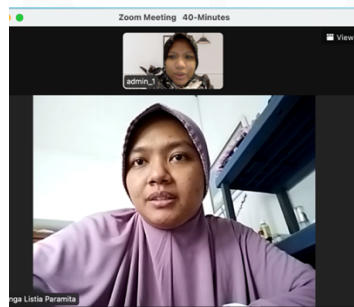
Informan Kunci 4 (K4)



Informan Kunci 5 (K5)



Informan Kunci 6 (K6)



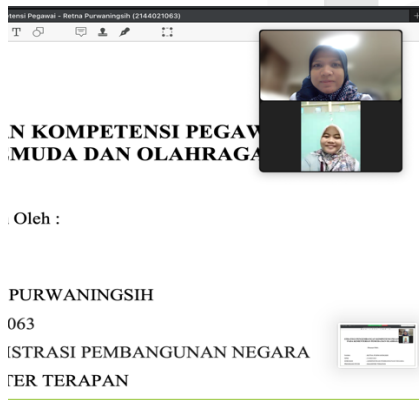
**Informan Kunci 7 (K7)**



**Informan Kunci 8 (K8)**



**Informan Kunci 9 (K9)**



**Informan Kunci 10 (K10)**



**Informan Kunci 11 (K11)**



**Informan Kunci 12 (K12)**



**Informan Kunci 13 (K13)**



**Informan Kunci 14 (K14)**



**Informan Kunci 15 (K15)**



STIA LAN  
J A K A R T A  
J A K A R T A



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP MAHASISWA

1. Nama (sesuai ijazah) : Retna Purwaningsih
2. Tempat dan Tanggal Lahir : Karanganyar, 7 Februari 1989
3. Nomor Pokok Mahasiswa : 2144021063
4. Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
5. Jenis Kelamin : Perempuan
6. Alamat Rumah : Jl. AMD XXVIII C Rt.6/5, Kel. Balekambang, Kec. Kramatjati, Jakarta Timur 13530
7. Instansi Induk : Kementerian Pemuda dan Olahraga
8. Unit Kerja : Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi
9. Jabatan Sekarang : Analis Kepegawaian Pertama selaku Ketua Tim Pengelolaan Kinerja
10. Riwayat Pendidikan :
  - SDN Batu Ampar 11 PG
  - SMPN 35 Jakarta
  - SMAN 62 Jakarta
  - Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
  - Universitas Indraprasta PGRI Jakarta
  - Politeknik STIA LAN Jakarta
11. Kemampuan Bahasa : Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris
12. Judul Tugas Akhir : Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Kementerian Pemuda dan Olahraga
14. Pembimbing Tugas Akhir :
  - Dr. Ridwan Rajab, M.Si
  - Dr. Firman Hadi Rivai. S.STP., MPA

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan sebenarnya.

Jakarta, 2 Agustus 2023

Mahasiswa yang bersangkutan,



Retna Purwaningsih

Nomor : 668/STIA 1.1/PPS.02.3 Jakarta, 17 April 2023  
Sifat : Biasa  
Lampiran : Proposal Tesis  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan  
Politeknik STIA LAN Jakarta

Yth. Sekretaris Kementerian Pemuda dan Olahraga  
Jl. Gerbang Pemuda No.3 Senayan Jakarta

Bersama ini dengan hormat kami informasikan, bahwa salah satu mahasiswa kami:

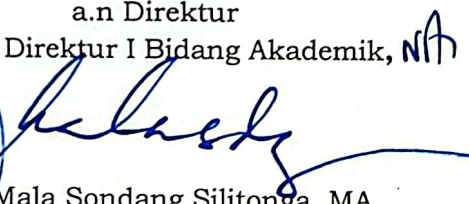
Nama : Retna Purwaningsih  
NPM : 2144021063  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai pada  
Kementerian Pemuda dan Olahraga

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan Tesis di Instansi Bapak.

Sehubungan dengan itu, kami mohon kiranya Bapak berkenan memberi ijin dan membantu mahasiswa kami tersebut untuk mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkannya.

Demikian atas perkenan, bantuan dan kerjasama Bapak, kami ucapkan terima kasih.

a.n Direktur

Wakil Direktur I Bidang Akademik, 



Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

Tembusan:

1. Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kemenpora;
2. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
3. Kajur/Sekjur Administrasi Publik;
4. Kaprodi/Sekprodi Magister Terapan;
5. Mahasiswa Ybs;
6. Peringgal.



## KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA REPUBLIK INDONESIA

Jalan Gerbang Pemuda No. 3 Senayan, Jakarta Pusat 10270  
www.kemempora.go.id | @KEMENPORA RI | f Kemenpora RI  
Video Kemenpora | Kemenpora | Helo Kemenpora 1500-928

Nomor : KP.06.01/6.7.57/B-III/VI/2023 Jakarta, 7 Juni 2023  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian Mahasiswa Program  
Magister Terapan a.n. Retna Purwaningsih

Yth.

**Wakil Direktur I Bidang Akademik Politeknik STIA LAN Jakarta**  
di Jakarta

Dengan hormat disampaikan, menindaklanjuti surat Wakil Direktur I Bidang Akademik Politeknik STIA LAN Jakarta Nomor : 668/STIA.1.1/PPS.02.3 tanggal 17 April 2023 hal Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta bahwa mahasiswa di bawah ini :

Nama : Retna Purwaningsih  
NPM : 2144021063  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai pada  
Kementerian Pemuda dan Olahraga

diberikan izin untuk melakukan penelitian dan mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkan dalam rangka penulisan Tesis di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Jakarta, 7 Juni 2023  
Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi



Yayat Suyatna, S.Pd., M.Pd.

Tembusan Yth.:

Sekretaris Kementerian Pemuda dan Olahraga



## KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA REPUBLIK INDONESIA

Jalan Gerbang Pemuda No. 3 Senayan, Jakarta Pusat 10270  
www.kemempora.go.id | @KEMENPORA RI | Kemenpora RI  
Video Kemenpora | Kemenpora | Helo Kemenpora 1500-928

### SURAT KETERANGAN

NOMOR : KP.06.01/6.7.3/BIII/VI/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yayat Suyatna, S.Pd, M.Pd  
NIP : 196810201992011001  
Pangkat/golongan : Pembina Tingkat I / (IV/b)  
Jabatan : Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi

dengan ini menerangkan bahwa

Nama : Retna Purwaningsih  
NPM : 2144021063  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai pada  
Kementerian Pemuda dan Olahraga

telah selesai melakukan penelitian di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 7 Juni 2023

Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi,



Yayat Suyatna, S.Pd, M.Pd

Tembusan Yth.:

1. Sekretaris Kementerian Pemuda dan Olahraga sebagai laporan; dan
2. Yang bersangkutan.



## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 1  
Unit Kerja : Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
Nor. 3 Senayan, Jakarta  
Latar Belakang Responden  
Jabatan : Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi

#### Pertanyaan

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Saya mengapresiasi atas judul strategi pengembangan kompetensi di Kemenpora ini pasti akan berguna untuk memberikan masukan terkait solusi pelaksanaan pengembangan kompetensi di kantor kita. Kalau ditanya terkait proses pengembangan kompetensi di Kemenpora sampai dengan saat ini mungkin dibilang masih belum optimal. Karena dari sisi perencanaan pengembangan kompetensi pun belum tertata secara lebih rapi, namun ke depan ini akan menjadi prioritas kami di Biro SDMO terkait pengembangan kompetensi di Kemenpora.

Selain itu pegawai agar terpenuhi 20 jp setahun untuk meningkatkan penilaian Indeks Profesionalisme ASN (IPASN) Kemenpora. Indikator Kinerja Utama setiap unit yang menunjang tujuan organisasi harus didukung oleh kompetensi pegawai, sehingga *linear* dan mendapatkan *support* sesuai kebutuhan, karena kondisi saat ini masih kurang aware dan support terkait hal tersebut.

Belum adanya Standar Kompetensi Jabatan yang akan kami jadikan prioritas juga dengan pembahasan pada Bidang Organisasi dan penyusunan Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai di Kemenpora harus segera kita susun dengan diinisiasi oleh tim Bidang SDM. Dua hal ini akan kita kawal sampai dengan selesai dikarenakan selain untuk penilaian IP ASN juga untuk penunjang penilaian Sistem Merit di Kemenpora.

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Ya kami utamakan untuk menunjang tugas pegawai. Kami di Biro SDMO mengirimkan pegawai tentu sesuai dengan tugas dan fungsi jabatannya. Salah satunya seperti contoh pada pengiriman tugas belajar, itu kami kroscek ajuannya jadi program studi harus sesuai dan linear dengan tugas jabatan kalau tidak maka tidak akan kami setujui dan terbitkan ajuannya.



3. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Belum ada, ke depan Kemenpora harus menyusun perencanaan pengembangan kompetensi tersebut dimulai dari identifikasi kebutuhan pegawai dari sisi kualifikasi dan kompetensi. Sebenarnya sudah ada *assessment* untuk pemetaan potensi dan kompetensi pegawai, namun memang belum dilakukan semua. Ke depan kita harus melakukan pemetaan kompetensi tersebut melalui *assessment* sehingga akan terlihat siapa memiliki kompetensi apa dan pa kompetensi yang akan dikembangkan oleh pegawai.

Rencana Strategis setiap unit yang menunjang tujuan organisasi yang tertuang dalam Perjanjian Kinerja dan SKP pimpinan unit harus didukung oleh program diklat atau peningkatan kompetensi pegawai.

*Gap* kompetensi pegawai dari hasil *assessment* belum dimanfaatkan sebagai bahan bangkom, setelah pegawai dilakukan *assessment* seluruhnya nanti akan kami susun *gap* tersebut dan jenis pelatihan apa yang perlu dilakukan oleh pegawai. Kalau dilihat dari penilaian kinerja secara administratif melalui SKP hampir semua pegawai mendapat nilai SKP minimal Baik.

Sehingga ke depannya pengembangan kompetensi dapat berdasarkan hasil *assessment*, penilaian kinerja, dan riwayat profil pegawai.

4. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Untuk tahapan pelaksanaan atau pengiriman pegawai dalam mengikuti pengembangan kompetensi masih berdasarkan usulan masing-masing pegawai atau unit kerja. Tentu hal ini jadi perhatian kita ya, bahwa seharusnya ada pemetaan sehingga pelaksanaan bangkomnya berdasarkan kebutuhan dan diinformasikan kepada pegawai.

5. Menurut Bapak/Ibu, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai ?

Selama ini dasar pemberiannya memang belum ada, masih berdasarkan usulan pegawai dan unit kerja saja. Seharusnya ke depannya nanti ada prioritas dalam pengiriman pegawai yang dilihat dari hasil *assessment*, Riwayat pegawai, profil pegawai atau DUK, dll. Selain itu, ke depannya perlu memperhatikan memang dari hasil *assessment* dan *reward* misal berdasarkan SKP sangat baik atau kinerjanya juga baik bisa diberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi. Selain itu juga dapat diberikan bagi pegawai yang membutuhkan pengembangan kompetensi untuk didukung pemberian bangkomnya. Kemudian dilihat dari sisi Indikator Kinerja Utama unitnya, ini juga harus didukung oleh kompetensi pegawai sehingga *linier* dan *support*.

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal, dan Non Klasikal ?

Sebenarnya pelatihan klasikal sudah diterapkan di Kemenpora, namun mungkin untuk non klasikal misalnya magang ke depannya dapat diterapkan untuk pengembangan *skill* pegawai dapat di fasilitasi di Kemenpora. Hal itu penting, karena mungkin secara individu yang memerlukan peningkatan kompetensi dari keterampilan perlu praktek kerja langsung, misal Asdep Kewirausahaan magang di Kementerian Parekraf atau di sentra

sentra keolahragaan misalnya. Unit-unit sudah mulai berperan dalam bangkom jenis pelatihan, itu harus kita support. Kalau untuk jenis Pendidikan kami dari Biro SDMO terus memberikan peluang kepada pegawai agar pegawai yang ingin mengembangkan kariernya untuk dapat kuliah lagi, tentunya dengan seleksi proses verifikasi. Kita juga mungkin ke depan akan *benchmarking* terkait implementasi bangkom seperti yang lagi banyak digunakan Kementerian/Lembaga dalam penggunaan *Corpu* misalnya, mungkin barangkali bisa efektif digunakan di Kemenpora

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Sebagian besar pegawai memang belum memenuhi kewajiban pengembangan kompetensi selama 20 jam pelajaran (jp), namun kami akan terus berusaha dan berkomitmen agar tahun ini dan seterusnya dapat fokus kepada masing-masing pegawai agar memenuhi 20 jp, hal ini sebagai tindak lanjut cara untuk menunjang komponen kompetensi pada penilaian IPASN Kemenpora agar meningkat nilainya dari tahun sebelumnya.

8. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Kemenpora pada saat ini dan ke depannya akan didukung oleh komitmen pimpinan kita yang baik, dimana pimpinan menginginkan pegawai seperti hak pegawai dalam memenuhi 20 jam pelajaran pada bangkom harus terpenuhi. Komitmen pimpinan mulai terlihat di tahun 2023 ini sedikit demi sedikit ada peningkatan, dimana pimpinan tertinggi memberikan kewenangan untuk pengembangan kompetensi tidak hanya di *leading sector* Sekretariat namun juga diserahkan kepada unit Kedeputian masing-masing. Hal ini sedikit demi sedikit menuju arah perubahan lebih baik lagi, tentu kita dukung sarana prasarannya.

9. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan kompetensi pegawai (pengetahuan, kemampuan, konsep diri, sikap, dan motif)?

Kemenpora belum menyusun Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) untuk mengetahui gap kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Penyusunan SKJ ini perlu dikawal secara berkelanjutan agar terbit dan dapat digunakan sebagai dasar mengetahui gap pegawai yang dapat dipetakan baik secara sisi skill, attitude, knowledge, minat, dll. Sehingga nanti ke depannya akan jelas relevansi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan pegawai dengan kebutuhan organisasi.

- Pengetahuan merupakan modal dasar pegawai seperti latar belakang pendidikan yang disesuaikan dengan jabatan, kami tim Organisasi dan SDM selalu berusaha memetakan pegawai sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan jabatannya agar tidak terjadi gap terlalu jauh, apalagi sebentar lagi kita akan melakukan penyederhanaan birokrasi, kompetensi dari pengetahuan ini menjadi salah satu catatan penting juga. Pengembangan kompetensi menjadi salah satu cara untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai dari segi pengetahuan.
- Pemahaman itu merupakan salah satu komitmen pimpinan dalam membina pegawainya untuk terus memahami bagaimana pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sebagaimana besar pimpinan sudah komitmen dengan hal tersebut.”

- Sikap pegawai dalam pengembangan kompetensi menyambut baik dengan ingin selalu meningkatkan perkembangan untuk terus belajar dalam mengasah kompetensi mereka.
  - Kami terus mendorong seluruh unit untuk mensupport pegawai di unitnya agar terus berinovasi, berorientasi ke depan, mengembangkan kemampuannya dengan pengembangan kompetensi dalam jenis apapun ya, ini penting untuk kemajuan Kemenpora yang terus *reform*.
  - Kita selalu mendukung pegawai dalam mengembangkan kompetensi pegawai dengan memberikan kesempatan mereka untuk selalu berkembang. Salah satunya dengan memberi kesempatan kepada junior-junior untuk menghadiri rapat-rapat agar mereka ini memiliki *confidence* dan sebagai pengalaman, tentu ini salah satu meningkatkan pengembangan kompetensi
10. Menurut Bapak/Ibu, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?
- Pertama perencanaan anggaran yang belum disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai.
  - Seharusnya ada pemetaan kebutuhan setiap tahunnya dilihat dengan disesuaikan pemetaan pengembangan kompetensi pegawai. Jadi linear kebutuhannya dan terlihat jelas untuk kebutuhan berapa pegawai yang disesuaikan dengan anggaran. Ini perlu dibahas dan duduk bareng juga dengan pimpinan unit kerja agar selaras dan satu tujuan ya.
  - Kemudian SKJ belum ada, pemetaan bangkom, assessment dalam proses berjalan ini perlu segera kita selesaikan.
  - Pedoman baik Permenpora / SOP perlu segera diterbitkan dan ditetapkan.
11. Menurut Bapak/Ibu, apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk mengatasi masalah pengembangan kompetensi di Kemenpora ?
- Biro SDM perlu memiliki database kompetensi pegawai, baik dari hasil assessment, program program diklat, minat pegawai, sehingga pegawai punya profil PNS, track record yang bersangkutan juga penting misal kualifikasi pendidikan A namun pengalaman bekerja B bisa dijadikan dasar atau diselaraskan Individual Development Plan (IDP).
  - Selain itu juga terkait anggaran, sepertinya belum begitu memadai untuk bangkom, sehingga perlu menyusun dulu perencanaan pengembangan kompetensi tadi dalam tuntutan 20 jp, sehingga ada perhitungan analisis anggaran. Jadi di analisis dulu di secretariat misalnya kemudian teknis bagaimana sehingga jelas kebutuhan anggarannya untuk menyuport pengembangan kompetensi. 2023 ini diharapkan pernah merasakan pengembangan kompetensi 20 jp.
  - Penyusunan SKJ dan Pedoman perlu dikawal hingga ditetapkan.
12. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi di kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan ?
- Belum maksimal menuju kebutuhan organisasi sih sepertinya, seperti relevansi, pengembangan kompetensi lebih ke tuntutan yang mau saja, karena tadi tidak punya Individual Development Plan (IDP) nya, sekedar memenuhi pengalaman atau memenuhi

disposisi pimpinan aja. Semoga setelah ada penyederhanaan birokrasi JF, pegawai lebih fokus lagi ke pengembangan kompetensi untuk menunjang jabatan fungsionalnya.

13. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana cara mengatasi faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora tersebut ?

Perencanaan pengembangan kompetensi pegawai, didasarkan data pemetaan pengembangan kompetensi; Menyusun kebijakan pengembangan kompetensi, bagaimana NSPKnya, kewenangannya seperti apa antar unit; Pembiayaan anggaran yang memadai, karena ini akan salah satu kesejahteraan baik individu maupun organisasi yang merupakan sebuah investasi yang akan dirasakan oleh organisasi kemenpora; Kolaborasi/Kerjasama baik antar instansi maupun antar unit ya yang terkait dan dapat menunjang ya baik bidang pemuda maupun olahraga; Perlu mengembangkan pusbangkom kemenpora, karena kita juga sebagai instansi Pembina pelatih dan asisten pelatih yang merupakan tugas kemenpora, ini juga perlu diperhatikan.

14. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dampak setelah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai tersebut ?

Bagi organisasi terlihat lumayan bagus ya karena selain berdampak pada peningkatan nilai IPASN tentu juga untuk unit itu sendiri. Tentu ini terus kita dukung dan support

15. Menurut Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ? Apakah sudah tercapai ? Mohon jelaskan !

Belum terlihat jelas menuju tujuan organisasi, karena ya lagi-lagi perencanaan dan pemetannya saja belum jelas gimana mau terlihat menuju *goals* organisasi. Namun, untuk implementasinya sudah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, ini yang perlu kita tata lagi agar lebih baik.

16. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Kemenpora ? apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pegawai ?

Untuk Sebagian pegawai ini sudah sesuai dengan kebutuhan misalnya pejabat fungsional dan pimpinan dalam Diklatpim, namun untuk diklat teknis masih perlu penyesuaian lebih lanjut.

17. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada regulasi atau aturan yang dijadikan dasar dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Belum ada, ke depannya kita sedang fokus untuk menyusun Peraturan Menteri tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai di Kemenpora. Kami usahakan tahun ini sudah jadi dan dapat diundangkan untuk diimplementasikan.

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 2  
Unit Kerja : Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
Nor. 3 Senayan, Jakarta  
Latar Belakang Responden  
Jabatan : Sekretaris Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda

#### Pertanyaan

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Pengembangan kompetensi di kemenpora khususnya pegawai yang menangani di bidang pemuda memang belum optimal, namun sudah ke arah yang lebih baik daripada sebelumnya. Kemenpora perlu melakukan identifikasi dan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi agar tepat sasaran.

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Kami mendukung pegawai dalam pengembangan kompetensi untuk memenuhi tugas dan tanggungjawabnya sebagaimana yang dituangkan dalam target pada perjanjian kinerja Kedeputusan kami, sehingga kami perlu *concern* lebih dengan dukungan komitmen pimpinan yang menjadi kunci utama dalam implementasi pengembangan kompetensi.

3. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Kami punya rencana pengembangan kompetensi namun sudah cukup lama dan harus diperbaharui, mengingat adanya perubahan struktur birokrasi seperti rotasi/mutasi pegawai, dan kami usahakan tahun ini selesai untuk pemetaannya.

4. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Kalau di Kedeputusan kami selain dari ajuan masing-masing pegawai, pelaksanaannya juga melihat kriteria calon pesertanya disesuaikan dengan program pelatihannya.

5. Menurut Bapak/Ibu, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai ?

Dilihar dari kriteria sebagaimana pemetaan rencana pengembangan kompetensi tadi (matriks pengembangan kompetensi), selain itu dari ajuan pegawai masing-masing yang ingin mengembangkan potensinya.

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal, dan Non Klasikal ?

Pengembangan kompetensi terkait manajerial yang diatur oleh LAN sendiri seperti ADUM/Diklatpim kalau ini terkait ajuan kuota di Kedepatian kami terutama bagi yang belum. Sosial Kultural ini relatif informal mengacu apa terkait keinginan atau minat teman-teman lalu kita salurkan namun memang sulit ya menilai untuk adaptif menyesuaikan diri. Diklat Teknis untuk di Kedepatian bagaimana di unit kami menyusun pengembangan kompetensi sesuai dengan LAN akhirnya kami mengundang LAN untuk pendampingan di unit kami sekitar 3 tahun lalu, bagaimana yang ideal dan bagaimana kondisi sekarang lalu kita identifikasi karena kan ada gap ya. Akhirnya terdapat hasil pemetaan elatihan seperti public speaking, jurnalistik, arsiparis, dll.

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Sebagian besar pegawai sudah mengikuti, namun mungkin belum sepenuhnya memenuhi 20 jp. Ini akan kami support terus terutama pegawai yang belum memenuhi 20 jp agar nilai IPASN Kemenpora selalu naik.

8. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Secara formalitas kita mendukung semua, namun memang kompetensi kan didukung dengan keteladanan kepemimpinan sebagai role model ya. Jadi untuk mendukung komitmen tersebut, pimpinan harus memberikan contoh. Kami berkomitmen pegawai yang mau terus berkembang akan kami berikan peluang dan kesempatan.

9. Menurut Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan kompetensi pegawai (pengetahuan, kemampuan, konsep diri, sikap, dan motif)?

*Gap* kompetensi pegawai di unit Kedepatian kami relatif baik. Tidak lepas dari budaya organsiasi dan komitmen pimpinan. Untuk mewujudkan pegawai yang percaya diri, unit kami sering mengadakan forum diskusi untuk menyelesaikan permasalahan *case* pekerjaan tertentu untuk dibahas bersama dan itu menghasilkan hal positif dan berdampak baik untuk organisasi.

10. Menurut Bapak/Ibu, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

Faktor budaya organisasi salah satunya dengan jiwa korps ya. Dengan budaya organsiasi yang saling berkompetisi untuk berinovasi maka akan membuat pegawai itu mau untuk terus mengembangkan kompetensinya ya. Selain itu juga motivasi, motivasi kan muncul dari dalam diri sendiri untuk terus meningkatkan kompetensinya dan turut serta dalam pengembangan kompetensi pegawai. Faktor keteladanan, terutama adalah komitmen pimpinan yang sebagai contoh bagi pegawai di bawahnya. Anggaran juga salah satunya

sehingga usulan saya kepada Sesmen akhirnya disetujui ya bahwa anggaran pengembangan kompetensi sekarang sudah mendelegasikan ke masing-masing kedeputian, ini salah satu dukungan ya.

11. Menurut Bapak/Ibu, apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk mengatasi masalah pengembangan kompetensi di Kemenpora ?
  - Adanya kebijakan yang disahkan
  - Anggaran yang harus dilaksanakan sesuai renstra
  - Membudayakan budaya organisasi, apalagi sudah ada core values BERAKHLAK ya, itu seharusnya diterapkan di Kemenpora.
12. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi di kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan ?

Saat ini mendekati yang diharapkan, namun belum maksimal. Seperti kurang ada greget, sehingga perlu kita budayakan pentingnya pengembangan kompetensi dan dampaknya.
13. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dampak setelah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai tersebut ?

Hasil evaluasi pasca pelaksanaan pengembangan kompetensi belum terlihat secara nyata, tetapi ini kita selalu berusaha setiap ada pelaksanaan bangkom untuk dilakukan evaluasi pasca pelaksanaannya.
14. Menurut Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ? Apakah sudah tercapai ? Mohon jelaskan !

Boleh dibilang hampir sesuai tujuan organisasi, lebih baik lagi agar ke depannya dibuatkan peta/matriks rencana pengembangan kompetensi, kemudian dilakukan evaluasi pelaksanaannya agar terasa lebih mencapai *goals* Kemenpora terkait pengembangan kompetensi khususnya.
15. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Kemenpora ? apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pegawai ?

Sudah sesuai dengan yang dibutuhkan pegawai, namun tetap harus ada pemetaan kedepannya agar terarah sesuai tujuan.
16. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada regulasi atau aturan yang dijadikan dasar dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Belum ada. Ini yang harus diprioritaskan terutama oleh Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi selaku pengelola kepegawaian, kami di unit Kedeputian sangat support untuk terbitnya akan pedoman pengembangan kompetensi di Kemenpora.

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 3

Unit Kerja : Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga

Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
Nor. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden

Jabatan : Sekretaris Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga

#### Pertanyaan

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Pengembangan kompetensi di kemenpora khususnya pegawai yang menangani di bidang Olahraga memang belum optimal, namun sudah ke arah yang lebih baik daripada sebelumnya. Terlihat seperti sekarang mulai banyak pegawai yang mengikuti pelatihan dan adanya tawaran-tawaran pelatihan. Namun memang Kemenpora perlu melakukan identifikasi dan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi agar tepat sasaran. Saya rasa semakin kesini semakin bagus, namun kita perlu belajar banyak terkait strategi *how to develop* yang melekat pada diri sdm di Kemenpora.

Proses bangkom di unit Olahraga mulai kami support dan aware terhadap proses pengembangan kompetensi, karena implementasi sekarang agak kurang efektif. Pegawai di bawah kedeputian kami sebenarnya banyak yang membutuhkan bangkom, namun belum terfasilitasi secara baik salah satunya tentu terkait keterbatasan anggaran sehingga tidak semua pegawai mendapatkan bangkom tersebut secara maksimal.

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Sangat kami hargai dan dukung pegawai yang ingin mengembangkan kemampuannya, dan pegawai di unit kami sangat banyak yang termotivasi untuk terus belajar, kita fasilitasi sesuai kebutuhan dan tentu dilihat dari kemampuan organisasi juga. Hal ini merupakan salah satu dukungan kami untuk memenuhi tugas dan tanggungjawab pegawai.

3. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Di kedeputian ini kami bisa menggambarkan kompetensi pegawai si A, si B atau si C, namun belum kami tuangkan secara naratif dokumentasi, ini akan kami tuangkan ke



depannya agar pemetaannya juga dapat diketahui disampaikan kepada pegawai baik pemetaan kompetensi, rencana bangkomnya, dan termasuk rekapitulasi pengembangan kompetensi pegawainya.

4. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Tahapannya masih berdasarkan usulan dari pegawai atau masing-masing unit ke Asdepan. Namun di awal tahun 2023 ini kami coba lakukan rekapitulasi rencana pengembangan kompetensi masing-masing unit di kedeputan kami sebagai gambaran untuk implementasinya kemudian.

5. Menurut Bapak/Ibu, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai ?

Pemberiannya tentu kita lihat dari kinerja dan performa pegawainya ya. Kami berikan kesempatan bagi yang mau untuk mengikuti pengembangan kompetensi, namun kami juga tetap mendukung pegawai yang performa kurang agar dipantau dan dapat terus dikembangkan agar tidak menjadi *toxic* bagi rekan lainnya.

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal, dan Non Klasikal ?

Terkait pengembangan kompetensi di kedeputan ini, kami mulai melakukan pemanggilan narasumber misalnya kami undang dari BPS untuk mengkritisi dan kolaborasi diskusi *sharing knowledge* terkait statistik secara nasional, ini salah satu pembelajaran kami untuk pengembangan kompetensi. Selain itu kami undang dari Kementerian Keuangan terkait penyusunan program-program keuangan agar related dengan *capacity building* untuk pegawai di internal kami. Kami pun mulai menerapkan *study case* dengan tema khusus, terutama yang junior-junior agar siap menjadi pelapis bagi pegawai senior yang akan pensiun. Mereka kami latih untuk belajar menyelesaikan masalah-masalah dengan diadakan *study case* baik PPT atau makalah. Ini sebagai hal yang didapat bagi pegawai yakni pegawai mau tidak mau belajar, mereka akan belajar berdiskusi, ditentang/dikritik orang lain, latihan *public speaking*, dll karena kita sebagai pelayan publik ya. Itu kami lakukan hampir setiap minggu, jadi ini mulai bisa masuk ke pelatihan non klasikal ya. Kalau ini diperlukan akan saya terbitkan sertifikat baik pembicara maupun pesertanya akan saya terbitkan untuk internal ya. Jadi *sharing knowledge* ini akan terus kami budayakan ya, karena salah satu menyasiasi keterbatasan anggaran.

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Sebagian besar pegawai sudah mengikuti pengembangan kompetensi tentu saja iya atau boleh dibilang di unit kami sudah mengikuti pengembangan kompetensi, namun kalau memenuhi 20 jp belum seluruhnya ya. Kami akan mulai giatkan agar seluruh pegawai memenuhi 20 jp ke depannya.

8. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Kami amat sangat memberikan komitmen dalam pengembangan kompetensi pegawai, kami bantu dan support apabila terdapat masalah misalnya masalah anggaran, kami coba

carikan solusi bangkom lain yang tidak menggunakan anggaran seperti *study case* di unit misalnya.

9. Menurut Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan kompetensi pegawai (pengetahuan, kemampuan, konsep diri, sikap, dan motif)?

- Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan masalah tidak lepas dari pimpinannya. Pimpinan menjadi kunci kesuksesan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kerja tim yang solid makin mudah menyelesaikan pekerjaan tersebut
- Di Unit olahraga kami sedang menggiatkan program presentasi bagi pegawai. Pegawai diberikan kesempatan untuk presenaasi dalam sebuah forum internal. Ini bertujuan agar pegawai belajar berani tampil dan melatih *public speaking* salah satunya agar pegawai percaya diri.
- Kalau melihat dari segi organisasi secara sistematis tidak *ad hoc* jadi berkesinambungan jangka panjang ya. Dari recruitment harusnya di potret kualifikasi pegawai di kemenpora ini. Misalnya di bidang olahraga butuh pegawai yang related yang background studi dari bidang olahraga, itu salah satunya ya.

10. Menurut Bapak/Ibu, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

Seperti yang awal disampaikan ya belum ada pemetaan secara terdokumentasi itu salah satu masalah dalam pengembangan kompetensi, anggaran yang tidak sepenuhnya fokus pada pengembangan kompetensi juga menjadi salah satu masalah, kemudian mungkin minat pegawai yang butuh dorongan dari pimpinan. Untuk itu di unit kedeputian kami, *concern* saya terkait rendahnya *competitiveness* di Kemenpora terutama ketika berkompetisi dengan teman-teman dari instansi lain ya, sehingga kami harus terus dorong dan berikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi pegawai ini.

11. Menurut Bapak/Ibu, apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk mengatasi masalah pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

- Buat pemetaan secara terdokumentasi
- Mengumpulkan pegawai untuk menyusun bersama rencana pengembangan kompetensi
- Memberikan ruang kesempatan pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan secara mandiri
- Mendorong dan memberikan kesempatan pegawai untuk terus mengembangkan kompetensinya dengan mengikuti program-program pelatihan.

12. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi di kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan ?

Masih belum, namun saya yakin sedikit demi sedikit menuju lebih baik.

13. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana cara mengatasi faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora tersebut ?

Mungkin perlu ada pedoman yang tertuang dan perencanaan yang tidak hanya sekejap namun dalam jangka panjang dan dipantau pelaksanaannya ya.

14. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dampak setelah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai tersebut ?

Tentu bermanfaat untuk unit, pribadi, ataupun organisasi. Hasil monitoring pasca pelaksanaan pengembangan kompetensi perlu diimplementasikan secara berkala

15. Menurut Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ? Apakah sudah tercapai ? Mohon jelaskan !

Pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai kami sesuaikan target tahunan kedeputian dimana tertuang dalam perjanjian kinerja untuk target bangkom di kedeputian kami tahun 2023 adalah minimal 50%. Sehubungan dengan hal tersebut perlu implementasi sesuai kebutuhan unit seperti penyesuaian terhadap anggaran, pemetaan kebutuhan bangkomnya, dan komitmen pimpinan tentu saja sebagai faktor utama penentu terlaksananya pengembangan kompetensi secara optimal.

16. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Kemenpora ? apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pegawai ?

Sebagian besar sudah sesuai, karena pengiriman pengembangan kompetensi kan juga dilihat sesuai kebutuhan pegawainya.

17. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada regulasi atau aturan yang dijadikan dasar dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Belum ada. Kami harap Biro SDMO selaku pemangku kebijakan terkait kepegawaian dapat membuat peraturan atau kebijakan tersebut sehingga bisa dijadikan acuan bagi kami perpanjangan tangan dari secretariat, kalau perlu kita bahas bersama pimpinan kedeputian untuk membahas dan menyelesaikan pedoman terkait pengembangan kompetensi ini.

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 4

Unit Kerja : Bagian Sumber Daya Manusia Aparatur

Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden

Jabatan : Penanggung Jawab Bidang Pengembangan Karir dan  
Disiplin Pegawai

#### Pertanyaan

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora kurang optimal namun dalam tahap perbaikan dan peningkatan. Belum adanya rencana pemetaan pengembangan kompetensi pegawai, sehingga kami sedang gencar menyelesaikan *assessment* pegawai agar dapat dijadikan acuan untuk pemetaan bangkom pegawai ke depannya jadi sudah tidak berdasarkan ajuan masing-masing pegawai lagi namun sudah sesuai dengan perencanaan organisasi.

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Perlunya peningkatan kemampuan pegawai dalam terpenuhinya tugas dan jabatan pegawai dengan pemberian bangkom. Kami selalu support pegawai yang akan terus mengembangkan kompetensinya dalam segi kompetensi apapun dengan disesuaikan dengan jabatannya dan tentunya melihat alokasi anggaran juga.

3. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Belum ada. Kami sedang menyelesaikan *assessment* terhadap seluruh pegawai setelah itu akan kami buat pemetaan minimal dari hasil *assessment* untuk rekomendasi hasil pengembangan kompetensi pegawai.

4. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Dikarenakan belum adanya identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, maka ajuan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai masih dilakukan secara manual dari pegawai dan unit kerja. Kemudian kami lakukan verifikasi dan seleksi sesuai dengan kebutuhan. Pegawai yang dinyatakan memenuhi syarat akan kami ikutkan pengembangan kompetensi. Pasca pengembangan kompetensi kami lakukan evaluasi dari atasan pasca pengembangan kompetensi namun baru pengembangan kompetensi dari jalur pendidikan saja.

5. Menurut Bapak/Ibu, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai ?

Belum ada dasar yang terstruktur dan terencana untuk pemberian pengembangan kompetensi pegawai. Selama ini hanya berdasarkan usulan dari pegawai yang ingin mengikuti pengembangan kompetensi tersebut saja.

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal, dan Non Klasikal ?

Melihat hasil rekapitulasi bangkom yang kami lakukan, bahwa jenis bangkom yang sudah berjalan di Kemenpora yakni Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan ini berasal dari Tugas Belajar dan Izin Belajar. Kalau untuk pelatihan baik di Biro SDMO maupun unit sudah melaksanakan seperti bimtek, workshop, sosialisasi, pelatihan, diklatpim, seminar, dll. Bahkan untuk Pendidikan, Kemenpora sudah memiliki Surat Edaran Menteri Pemuda dan Olahraga tahun 2021 terkait Pemberian Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Jalur Pendidikan.

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Belum seluruh pegawai memenuhi 20 jp, hal ini jadi salah satu fokus kami dalam meningkatkan nilai IP ASN. Kami terus mendorong unit untuk terus meningkatkan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dan merekap data pelaksanaan tersebut untuk kami import kan pada aplikasi SIASN BKN agar penilaian IPASN di Kemenpora naik.

8. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Untuk komitmen pimpinan belum terlihat nyata ya, walaupun memang perlahan semakin menuju ke arah positif ya, namun masih belum optimal, menurut saya kalau pimpinan berkomitmen tinggi pasti pegawai juga akan dipaksa untuk memiliki minat dan melaksanakan pengembangan kompetensi. Belum adanya kebijakan di internal Kemenpora baik berupa Peraturan/Surat Edaran/SOP terkait pengembangan kompetensi menjadi belum terarahnya pelaksanaan bangkom.

9. Menurut Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan kompetensi pegawai (pengetahuan, kemampuan, konsep diri, sikap, dan motif)?

Kompetensi yang diharapkan dari pegawai belum dapat digambarkan mengingat belum adanya Standar Kompetensi Jabatan sebagai dasar untuk mengetahui standar kompetensi pegawai baik kompetensi teknis, manajerial, social kultural, ataupun standar kualifikasi

jabatannya. Untuk pegawai fungsional ada gap kompetensi, karena mereka sudah diatur oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional masing-masing, sehingga mereka lebih *aware* dan lebih aktif karena dapat menunjang ke karirnya yang dapat dijadikan data pendukung pada angka kredit

10. Menurut Bapak/Ibu, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

- Keterbatasan data dukung seperti pemetaan pengembangan kompetensi
- Pemahaman pegawai akan pentingnya pengembangan kompetensi pegawai
- Keterbatasan anggaran yang belum untuk seluruh pegawai
- Belum ada pedoman yang disahkan untuk dijadikan rujukan pelaksanaan bangkom

11. Menurut Bapak/Ibu, apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk mengatasi masalah pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

- Kami mulai menyusun draft pedoman pengembangan kompetensi pegawai;
- Membagi kewenangan pengembangan kompetensi ke unit Sekretariat Deputi;

12. Menurut Bapak/Ibu, faktor apa saja yang mempengaruhi dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Dukungan organisasi dimana pimpinan perlu mendorong pegawai untuk mengikuti pengembangan kompetensi pegawai dan mewajibkan pegawai untuk memenuhi hak 20 jp setahun.

13. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dampak setelah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai tersebut ?

Program pengembangan kompetensi menunjukkan perhatian dari organisasi yang dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja pegawai karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam mengembangkan diri. Hal tersebut memotivasi pegawai untuk terus belajar dan berkembang dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang menunjang.

14. Menurut Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ? Apakah sudah tercapai ? Mohon jelaskan !

Belum terlalu terlihat menuju tujuan organisasi, dikarenakan belum adanya relevansi program dengan kebutuhan organisasi.

15. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Kemenpora ? apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pegawai ?

Mungkin sudah sesuai dengan yang dibutuhkan pegawai bagi yang mengikuti pengembangan kompetensi, karena kebanyakan pelaksanaannya diajukan oleh masing-masing pegawai. Namun bagi yang belum mengikuti pengembangan kompetensi perlu kita dukung dan support agar terdorong dan termotivasi untuk mengikuti pengembangan kompetensi pegawai.

16. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada regulasi atau aturan yang dijadikan dasar dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Belum ada. Kami baru mulai konsepkan peraturan terkait pengembangan kompetensi dan masih dalam tahap pembahasan dengan stakeholder terkait.



POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA  
JAKARTA

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 5

Unit Kerja : Bagian Sumber Daya Manusia Aparatur

Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden

Jabatan : Ketua Tim Pengembangan dan Diklat

#### **Daftar Pertanyaan**

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Pengembangan kompetensi di kemenpora belum maksimal, karena untuk perencanaan pengembangan kompetensi belum ada, jadi berdasarkan kebutuhan saat ini atau yang pegawai mau saja. Beluma ada pemetaan lain-lain terkait bangkom.

2. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Beberapa sudah melakukan sesuai tugas dan tanggungjawab namun sebagian juga tidak sesuai, karena hanya tuntutan pimpinan untuk mengikuti atau berpartisipasi saja. Kebutuhannya pun mungkin belum sesuai dengan yang diinginkan untuk pengembangan kompetensi pegawai, karena belum adanya SKJ, pemetaan jadi belum sesuai, sehingga hanya sekedar menjalankan saja.

3. Menurut Bapak/Ibu, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Tidak ada. Kita belum ada pemetaan pengembangan kompetensi, sehingga yang berjalan sekarang untuk pengembangan kompetensi kita hanya memfasilitasi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan pegawai tersebut, mayoritaspun fungsional karena jelas untuk kenaikan jenjang misalnya, atau pemenuhan angka kredit. Kalau berdasarkan pemetaan ya tidak ada, baru fungsional atau diklatpim. Diklatpim pun di data dikarenakan sudah menduduki jabatan tetapi belum diklatpim.

4. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?



Tahapannya usulan dari masing-masing pegawai/unit di usulkan kepada Biro SDMO, kemudian kami melakukan verifikasi dengan melihat kesesuaian program dengan jabatan dan kesediaan anggaran. Apabila memenuhi syarat maka akan difasilitasi.

5. Menurut Bapak/Ibu, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai ?

Kalau diklatpim tidak ada seleksi, jadi otomatis ditawarkan yang sudah menduduki jabatan namun belum diklatpim. Kalau diklat teknis paling kami cek apakah mendukung atau tidak usulan permohonan diklatnya sesuai kebutuhan.

6. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal, dan Non Klasikal ?

Pegawai banyak yang minat untuk meneruskan studi ke jenjang selanjutnya, tentu ini selalu kami support dengan disesuaikan antara program studi dan jabatan yang diemban. Paling banyak di pendidikan dalam bentuk tugas belajar dan izin belajar atau sekarang tugas belajar biaya mandiri ya. Seleksi tubel tidak ada, namun tetap ada telaah dan verifikasi apakah linear dan sesuai atau tidak sesuai tusinya sih. Paling banyak di pendidikan dalam bentuk tugas belajar dan izin belajar atau sekarang tugas belajar biaya mandiri ya. Seleksi Tugas Belajar tidak ada, namun tetap ada telaah dan verifikasi apakah linear dan sesuai atau tidak sesuai tusinya sih ini sudah merujuk Surat Edaran MENPORA terkait Pedoman Pengembangan Kompetensi Melalui Jalur Pendidikan. Untuk Pelatihan secara Klasikal sudah jalan ya baik di unit maupun secretariat seperti bimtek, pelatihan, sosialisasi, dll. Namun yang Non Klasikal ini belum. Klasikal sudah jalan ya, namun yang non klasikal ini belum sih setau saya, padahal non klasikal ini perlu ya. Perlu dibudayakan sepertinya pelatihan non klasikal di kemenpora ini.

7. Menurut Bapak/Ibu, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Belum semua pegawai memenuhi 20 jp setahun, kurang update data rekapitulasi bangkom jadi kendala salah satunya. Unit kurang melakukan update secara berkala.

8. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Komitmen pimpinan sepertinya masih kurang ya untuk pengembangan kompetensi pegawai, karena masih ada pegawai yang tidak diberikan pengembangan kompetensi sama sekali selama setahun karena sudah sibuk dengan rutinitas pekerjaan.

9. Menurut Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan kompetensi pegawai (pengetahuan, kemampuan, konsep diri, sikap, dan motif)?

Belum adanya Standar Kompetensi Jabatan sehingga Kemenpora belum ada terkait data kompetensi tersebut, sehingga pegawai juga tidak tau standar kompetensinya seperti apa sehingga perlu pengembangan kompetensi seperti apa. Data terkait kompetensi pegawai belum ada. Kami sedang menyusun dari hasil *assessment* untuk dapat diinformasikan kepada pegawai namun karena belum adanya sistem informasi untuk mempermudah hasil tersebut sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama. Untuk minat saja pegawai seperti kurang minat ya untuk mengikuti atau melaksanakan bangkom ini, seperti contoh diklatpim, sangat sulit sekali pegawai yang sudah menduduki itu untuk mengikuti

diklatpim, padahal kan harus ya, jadi sudah seperti habit yang di zona nyaman, sehingga kurangnya pegawai untuk merasa wajib mengikuti diklatpimnya, karena tidak ada punishment nya. Kalau untuk diklat teknis lumayan berminat sih pegawai, namun ya tadi pelaksanaannya seperti kurang menunjang ya, hanya sekedar menjalankan pengembangan kompetensi aja. Pegawai Kemenpora sebagian besar memiliki motivasi untuk terus berkembang ya terutama pegawai-pegawai milenial yang suka tantangan dan mereka senang kalau diberikan pengembangan kompetensi.

10. Menurut Bapak/Ibu, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

Komitmen pimpinan, minat pegawai, dan anggaran.

11. Menurut Bapak/Ibu, apa saja upaya perbaikan yang dilakukan untuk mengatasi masalah pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Biro SDMO melakukan perbaikan seperti membuat aturan-aturan pengembangan kompetensi SKJ karena kemenpora belum ada aturan-aturan terkait pengembangan kompetensi. Selain itu, dilakukan assessment pegawai untuk mengetahui potensi dan kompetensi pegawai.

12. Menurut Bapak/Ibu, faktor apa saja yang mempengaruhi dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Komitmen pimpinan, kalau pimpinan berkomitmen pasti pegawai akan terpaksa dan berminat untuk pengembangan kompetensi pegawai.

13. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dampak setelah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai tersebut ?

Sepertinya masih berdampak ke individu saja, seperti pelatihan fungsional, jadi belum berdampak ke organisasi. Terkait evaluasi pasca pengembangan kompetensi, namun belum ditindaklanjuti secara maksimal, hanya sekedar melakukan evaluasi untuk evidence saja, namun belum dikaitkan untuk perencanaan atau tindaklanjut bangkom tersebut.

14. Menurut Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ? Apakah sudah tercapai ? Mohon jelaskan !

Belum sesuai, karena pengembangan kompetensi yang berjalan juga tidak berdasarkan standar kompetensi jabatan ya, jadi pegawai tidak tau apa standarnya sehingga perlu dikembangkan. Bahkan SKJ pun belum ada, dan masih draf mungkin, sehingga pegawai tidak tau apa standarnya dan kompetensi seperti apa yang harus dimiliki pegawai tersebut. Jadi ga tau gap nya seperti apa, sehingga ga tau mau dipetakan seperti apa.

15. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana dengan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Kemenpora ? apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pegawai ?

Pengembangan komeptensi yang harusnya sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan pegawai juga melaksanakan bangkom menunjang tusinya.

16. Menurut Bapak/Ibu, apakah ada regulasi atau aturan yang dijadikan dasar dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Tidak ada, kami sedang menyusun draf Permenpora terkait pengembangan kompetensi masih dalam tahap pembahasan.



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

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 6

Unit Kerja : Rumah Sakit Olahraga Nasional

Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden

Jabatan : Pengadministrasi (Dokter yang diberikan Tugas Belajar)

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Proses pengembangan kompetensi di Kemenpora ada yang melalui jalur pendidikan dengan pemberian tugas belajar, dan ada yang melalui jalur pelatihan, baik teknis, manajerial, maupun sosiokultural. Ajuannya masih manual dari usulan pegawai.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora untuk pelatihan melalui pengajuan dari individu yang bersangkutan/ unit tertentu yang merasa membutuhkan pelatihan (misalnya dari SDM RSON untuk pelatihan pegawai RSON secara umum atau dari Komite Medik untuk pelatihan dokter) kepada RSON. Apabila RSON memiliki anggaran untuk memfasilitasi pelatihan yang dimaksud, maka tahapan selesai sampai di RSON. Namun jika RSON tidak memiliki anggaran untuk memfasilitasi maka tahapan berlanjut untuk mengajukannya kepada Bagian SDM Aparatur yang menangani pelatihan pegawai. Kemudian pengajuan akan ditelaah, dan nantinya akan diputuskan apakah diterima atau ditolak.

Sedangkan melalui jalur pendidikan, individu yang berencana melanjutkan pendidikan akan membuat surat pengajuan/ permohonan kepada direktur RSON dan juga kepada Sesmenpora dengan tembusan kepada SDM Aparatur dengan beberapa berkas persyaratan lainnya. Apabila disetujui, individu tersebut dapat memulai proses untuk melengkapi administratif dan ujian di universitas dan program studi yang dituju. Apabila individu tersebut diterima maka akan berlanjut untuk mengajukan permohonan tugas belajar kepada Sesmenpora dengan penyertaan berkas persyaratan lainnya. Permohonan akan ditelaah kembali apakah disetujui, jika disetujui akan dikeluarkan surat tugas belajar. Saat 2019 lalu, untuk yang masih menjalankan tugas kepegawaiannya dan tidak diberhentikan dari jabatan dikeluarkan dalam bentuk izin belajar. Namun sejak keluarnya peraturan baru tahun 2022, baik yang diberhentikan maupun tidak diberhentikan dari jabatan dikeluarkan dalam bentuk tugas belajar.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Dalam beberapa kasus ya, namun dalam beberapa kasus lainnya sepertinya belum. Saya tidak tahu untuk lingkup Kemenpora secara umum. Mungkin dalam lingkup Kemenpora pengembangan kompetensi sudah lebih disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Namun untuk lingkup RSON, sepertinya beberapa pelaksanaan pengembangan kompetensi berlaku *one fit all* atau satu untuk semua sehingga ada pegawai-pegawai yang sebenarnya tidak perlu untuk melakukan pelatihan tertentu namun tetap diikutsertakan.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Setahu saya, untuk kompetensi jabatan dan peta jabatan secara umum sudah ada, namun untuk rencana pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai saya rasa belum. Sehingga pengembangan karir di Kemenpora, khususnya yang saya rasakan sebagai tenaga medis tidak ada kejelasan akan diarahkan kemana. Pada akhirnya setiap individu secara personal memikirkan nasibnya sendiri dalam rangka memajukan dirinya sendiri, mencari-cari jalur pelatihannya sendiri atau setidaknya melakukan apa yang dia anggap dapat memajukan/ meningkatkan keterampilan dirinya sendiri tanpa ada bimbingan/ arahan dari Kemenpora/ RSON sebagai instansi/ organisasi. Kalau tidak demikian, karir profesi, keterampilan yang dimiliki, dan kompetensinya dapat memudar bahkan mati secara perlahan.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai adalah tugas pokok dan tanggung jawab jabatan, ataupun tugas tambahan lainnya yang diemban oleh pegawai tersebut, ataupun tugas atau permintaan dari atasan.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Untuk pegawai memenuhi 20 jp mungkin belum semuanya ya. Namun mungkin pemberian pengembangan kompetensinya belum secara merata, ada yang mendapat pelatihan yang bahkan lebih melewati 20 jp, namun adapula yang bahkan sama sekali belum memenuhi 20 jp.

7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Komitmen pimpinan masih kurang, hal ini dilihat dari alokasi anggaran untuk pengembangan kompetensi itu sendiri yang kurang terpenuhi maksimal ya, seperti ada yang sudah mengajukan pengembangan kompetensi namun kadang ditolak karena kurangnya anggaran.

8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?

Konsep diri penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai dengan pegawai tersebut memahami akan nilai-nilai yang juga perlu disosialisasikan dan dilatih kepada setiap pegawai di dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Pengetahuan juga perlu diberikan pengembangan kompetensi untuk menjamin pengetahuan kami tetap *update* mengikuti perkembangan zaman.

Menurut Saya attitude itu adalah segalanya di dalam kehidupan manusia. Percuma memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi namun *attitude* nya bermasalah sehingga perlu diberikan pengembangan kompetensi terkait dengan *attitude*.

Dalam mendukung pegawai yang terus berinovasi, pengembangan kompetensi juga perlu disesuaikan dengan minat dan bakat setiap pegawai agar hal tersebut dapat dioptimalkan untuk kemajuan organisasi. Pengembangan kompetensi tersebut tentu harus berbanding lurus dengan pengembangan karier pegawainya sehingga pegawai makin termotivasi.

Terkait dengan ini sangat diperlukan pengembangan kompetensi pegawai. Terutama saat ini ada Nilai ASN yaitu BERAKHLAK. Nilai-nilai perilaku ini tentu sangat perlu secara terus menerus disampaikan kepada pegawai sehingga terjadi internalisasi nilai tersebut dalam setiap diri pegawai.

9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

Atasan, unit yang mengampu terkait pengembangan kompetensi pegawai, sampai dengan unit kerja pegawai tersebut mungkin tidak mengetahui jenis kompetensi apa yang seharusnya dimiliki oleh pegawainya, tidak mengetahui apa kekuatan pegawainya yang bisa lebih dioptimalkan melalui pengembangan kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga di Kemenpora, sebuah pegawai yang seharusnya bisa menjadi aset penting, dimana diluar mungkin ia menjadi sebuah “berlian” dan berlian itu kelihatan dan bermanfaat, namun ketika di Kemenpora, ia terpendam dan sama sekali tidak terlihat, bahkan tidak dipedulikan.

Masalah lainnya yaitu belum adanya rencana pemetaan pengembangan kompetensi pegawai, anggaran untuk pengembangan kompetensi belum dapat mengakomodir kebutuhan semua pegawai. Mungkin adapula pegawai yang justru menghindar untuk mengikuti pelatihan tertentu karena menganggap setelah itu beban kerjanya akan meningkat.

10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

Saat ini belum semuanya sesuai. Alasannya sebagaimana poin-poin sebelumnya. namun perlahan sepertinya ingin bergerak menuju optimal.

11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?

Menurut saya pengembangan kompetensi pegawai khususnya jalur pelatihan hanya dilakukan seperti sebuah formalitas dan rutinitas saja, mengulangi apa yang “biasanya” dikerjakan, namun sepertinya untuk pencapaian tujuan organisasi jangka panjang belum. Sebagai contohnya: PK RSON tahun 2022 adalah terwujudnya pelayanan kesehatan

olahraga (*sports medicine*) yang berkualitas dan terintegrasi. PK ini mendukung tercapainya PK Sekretariat, khususnya terkait dengan pelayanan publik (saya lupa kata-kata tepatnya seperti apa). Salah satu indikator kinerjanya adalah terpenuhinya persentase pengembangan kompetensi SDM sesuai standar RSUD Kelas C sebesar 60%, saya rasa dari sisi kuantitas mungkin sudah bisa tercapai, namun dari segi kualitas pengembangan kompetensinya seperti apa, siapa pegawai yang ditunjuk untuk mengembangkan kompetensi apa masih belum jelas.

12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?

Saya salah satu yang mendapatkan fasilitas bangkom dari jenis Pendidikan, kebetulan saya tahun ini sedang tugas belajar, dan menurut Saya ini sangat bermanfaat dalam menunjang tugas dan fungsi Saya. Prosesnya pun lumayan lama dikarenakan ada tahap verif dan telaah oleh Biro SDMO.

13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

Sebagai pegawai bisa diinformasikan apa saja rencana pengembangan kompetensi yang dirancang Kemenpora di tahun berjalan, dan secara jangka panjang, baik secara spesifik untuk dirinya maupun secara keseluruhan pegawai;

Lebih bagus jika ada program-program pengembangan kompetensi seperti *capacity building* atau yang berhubungan dengan *attitude* yang memang bermanfaat untuk semua pegawai agar dapat di-*arrange* untuk diadakan;

SDM memiliki forum atau *madding* atau dalam bentuk apapun yang berisi informasi pelatihan/ seminar/ *workshop*/ atau apapun itu, baik yang merupakan penawaran dari instansi lain, maupun yang masih terkait dengan mitra Kemenpora, contohnya seperti pelatihan yang diselenggarakan oleh IADO terkait dengan DCO, doping, dan lain-lain, sertifikasi tenaga medis yang berhubungan dengan keolahragaan/ kepemudaan contohnya sertifikasi FIFA, atau sertifikasi lainnya, terutama yang kemungkinan besar *free* atau dibiayai oleh Kemenpora, sehingga ada peluang untuk bisa diikuti oleh pegawai sehingga pegawai bisa mendaftar/ ikut serta;

Anggaran untuk pengembangan kompetensi dapat mengakomodir kebutuhan semua pegawai;

Kemenpora dapat semakin gencar melakukan kerjasama dengan berbagai instansi yang memungkinkan adanya pemberian beasiswa bagi pegawai. Sebagai contoh: beasiswa untuk dokter spesialis hanya ada peluang melalui LPDP dan PPDS BK dari Kemenkes. Kemenpora bisa mengajukan kerjasama dengan Kemenkes agar pegawai Kemenpora yang ingin melanjutkan sekolah spesialis bisa berpeluang mendaftar dan mengikuti seleksi PPDS BK. Saat ini PPDS BK dari Kemenkes hanya bisa diikuti oleh TNI/ POLRI, pemerintah provinsi/ daerah dan pegawai di bawah naungan Kemenkes saja;

Bantuan pendidikan Kemenpora kalau bisa juga menyasar kepada profesi juga, bukan hanya S1, S2, dan S3;

Hal-hal yang sudah menjadi kesepakatan di dalam unit kerja tempat pegawai tersebut berada dan dengan komitmen tidak akan mengganggu pemberian pelayanan tidak perlu diperdebatkan kembali karena pastinya permasalahan-permasalahan yang mungkin akan terjadi dan antisipasinya sudah dipikirkan oleh unit kerja. Di sisi lain, apabila muncul ketidaksepakatan dalam keputusan mengenai apakah pegawai a berhak menerima pengembangan kompetensi tertentu, khususnya jika perlu melepaskan jabatannya karena

menempuh pendidikan, maka SDM Kemenpora dapat menjadi penengah dengan tidak merugikan kedua belah pihak, yaitu pihak unit kerja dan pihak pegawai yang bersangkutan. Tentunya setiap pegawai juga ingin kompetensinya meningkat dengan menempuh pendidikan apabila ada kesempatan. Apalagi dengan melihat masa kerja yang sudah di atas 5 tahun dan beban kerja di unit kerja yang masih berubah-ubah dan relatif rendah dibandingkan RS pada umumnya seperti di RSON. Menurut saya, dalam kondisi seperti ini, kesempatan menempuh pendidikan formal adalah saat yang tepat sehingga apabila bentuk RSON sudah firm apakah akan menjadi RS atau klinik atau apapun itu ke depannya, SDM nya sudah semakin unggul dalam hal kompetensi.



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**JAKARTA**



## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 7  
Unit Kerja : Bagian Sumber Daya Manusia Aparatur  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta  
Latar Belakang Responden  
Jabatan : Analis Kepegawaian Pertama

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Menurut pendapat saya, pengembangan kompetensi di Kemenpora sebenarnya sudah dilakukan bahkan sebenarnya jika di data dengan baik maka hak pengembangan kompetensi 20 JP per tahun setiap pegawai di Kemenpora sudah terpenuhi. Hanya saja disayangkan bahwa pengembangan kompetensi di Kemenpora tanpa perencanaan yang baik. Proses bangkom di Kemenpora masih berdasarkan pengajuan dari unit kerja dimana pimpinan unit kerja bersurat kepada Biro SDM dan Organisasi, kemudian jika pengajuan disetujui pimpinan maka Bag.SDM Aparatur akan memproses dan membiayai bangkom tersebut. Bag.SDM Aparatur pada Biro SDM dan Organisasi sebagai *leading unit* tidak memiliki dokumen perencanaan bangkom pegawai yang komprehensif atau lengkap baik dari sisi anggaran ataupun jenis pengembangan kompetensi bagi pegawai.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Ada 2 proses pengembangan kompetensi di Kemenpora. Pertama adalah bangkom yang sudah direncanakan oleh Bag.SDM Aparatur dan dianggarkan seperti pelaksanaan Diklatpim, Latsar, Sosialisasi peraturan kepegawaian. Bangkom seperti ini tahapan pelaksanaannya langsung diproses oleh Bag.SDM Aparatur dengan menentukan tempat dan waktu kegiatan serta mengundang Narasumber yang kompeten, dan mengundang pegawai yang akan diikuti dalam kegiatan tersebut.

Kedua, bangkom yang diusulkan dari unit kerja. Tahapannya adalah surat / nota dinas usulan pengembangan kompetensi dari unit kerja disertai dengan informasi terkait bangkom yang akan diikuti. Bagian SDM Aparatur yang menerima disposisi surat usulan dari Kepala Biro akan menindaklanjuti dengan melakukan koordinasi dan juga melakukan pengecekan kesesuaian antara profil calon peserta dengan jenis bangkom yang akan diikuti, melakukan pengecekan terhadap ketersediaan anggaran, dan juga total biaya yang dikeluarkan serta manfaat yang didapat dari bangkom tersebut. Jika disetujui, maka bangkom tersebut akan dibiayai dari anggaran pada Bag.SDM Aparatur.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Kemampuan pegawai Kemenpora terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya bisa di ketahui dari *gap* kompetensi pegawai. Namun karena belum adanya standar kompetensi, analisa jabatan, assessment pegawai, serta profil pegawai yang lengkap sehingga belum dapat di analisa *gap* kompetensi ini.

Kemenpora sebenarnya sudah melakukan pengembangan kompetensi bagi pegawainya. Namun disayangkan dengan anggaran yang ada pada Biro SDM dan Organisasi, sehingga pengembangan kompetensi belum dapat menjangkau seluruh pegawai di Kemenpora.

Tetapi jika dilihat secara menyeluruh, saya dapat menyampaikan bahwa sebenarnya dari Unit kerja teknis dan juga dari Sekretariat Deputi juga sudah melaksanakan pengembangan kompetensi secara langsung kepada para pegawai di lingkungan unit kerja dan kedeputian, hal ini bisa dilihat dari pelaksanaan Sosialisasi Peraturan, Bimtek, Pelatihan, Seminar, Workshop, dll yang telah dilaksanakan oleh unit kerja. Sebagai contoh misalnya Biro Perencanaan dan Keuangan menyelenggarakan kegiatan Sosialisasi terkait dengan Peraturan Menteri Keuangan yang baru diterbitkan dan berlaku, atau melaksanakan Bimtek terkait dengan aplikasi Sakti atau aplikasi lainnya. Kemudian Sekretariat Deputi juga sering mengadakan kegiatan pengembangan kompetensi.

Tapi sekali lagi, karena tidak ada perencanaan pengembangan kompetensi pegawai yang baik dan tidak adanya komunikasi atau kolaborasi dengan Sekretariat Kedeputian sehingga pelaksanaan bangkom tidak maksimal. Saya berani menyampaikan hal seperti ini karena selama 5 tahun ini sebagai ASN yang menangani pelatihan teknis pegawai serta sebagai pic yang bertanggung jawab dalam melakukan inputan data penunjang presensi pegawai Kemenpora.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Tidak ada, sampai saat ini Kemenpora tidak memiliki dokumen HCDP (*Human Capital Development Plan*) atau dokumen lainnya yang disahkan oleh PPK/Pyb terkait dengan rencana pemetaan pengembangan kompetensi pegawai. Namun, Bagian SDM Aparatur memiliki dokumen dalam bentuk excel rencana pemetaan pengembangan kompetensi pegawai yang belum melaksanakan Diklat Kepemimpinan (Diklatpim).

Sampai saat ini Kemenpora tidak memiliki dokumen HCDP (*Human Capital Development Plan*) atau dokumen lainnya yang disahkan oleh PPK/PyB terkait rencana pemetaan pengembangan kompetensi pegawai. Sehingga pegawai yang akan mengikuti bangkom dari instansi lain yang membutuhkan HCDP pegawai tersebut mengalami sedikit kesulitan karena tidak adanya HCDP.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Bangkom di Kemenpora, sebagian besar memang berdasarkan kebutuhan. Seperti Diklatpim, kemudian Sosialisasi, Diklat Teknis, Diklat Fungsional, dll. Namun kebutuhan itu belum didasarkan atas dasar perhitungan *gap* kompetensi atau berdasarkan hasil asesmen pegawai.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Sebagian besar pegawai Kemenpora sebenarnya sudah memenuhi 20 (dua puluh) jam pelajaran per tahun, namun kendalanya memang belum terekapnya *database* bangkom tersebut sehingga rekapitulasi pengembangan kompetensi pegawai tersebut tidak terekam secara baik dan rapi baik di unit Sekretariat sebagai leading sector maupun unit sdm di Kedepatian. Kalau menurut saya, sebagian besar pegawai di Kemenpora sudah memenuhi 20 JP per tahun namun mereka tidak menyadarinya padahal mereka mengikuti yang namanya sosialisasi atau bimtek. Pegawai dan pengelola SDM tidak mengetahui secara rinci terkait dengan konversi JP dari jenis-jenis pelatihan yang ada, sesuai dengan PerkaLAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Kemudian di Kemenpora juga data-data pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh unit kerja dan Sekretariat Kedepatian tidak tercatat atau tidak direkap dengan baik. Sehingga menurut saya, seandainya ada perencanaan bangkom yang baik, dan juga ada koordinasi serta kolaborasi dalam pendataan bangkom pegawai maka sebagian besar pegawai sudah memenuhi 20 JP per tahun.

7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Meskipun anggaran untuk pengembangan kompetensi sudah ada, namun menurut saya komitmen pimpinan Cukup Rendah, karena komitmen pimpinan biasanya tertuang dalam dokumen peraturan atau pengaturan teknis. Sampai saat ini di Kemenpora belum ada peraturan internal yang mengatur secara khusus terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai. Padahal ini sangat penting sebagai dasar dalam pelaksanaan bangkom.

8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?

Masih ada beberapa pegawai yang pengetahuannya masih kurang, sehingga perlu pengembangan kompetensi terkait knowledge/pengetahuan terutama terkait dan menunjang dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab jabatannya masing-masing. Iya tentu saja perlu pengembangan kompetensi terkait knowledge/pengetahuan terutama terkait dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawab jabatannya masing-masing. Menurut saya, masih ada beberapa pegawai yang pengetahuannya masih kurang. Pengembangan kompetensi terkait sikap pegawai melalui pelatihan sosial kultural atau kepemimpinan. Kalau terkait pemahaman tentang karakteristik dan suasana pekerjaan agar efektif dan efisien mungkin diperlukan pengembangan kompetensi. Selain itu, perlu juga pengembangan kompetensi pegawai terutama saat ini ada Nilai ASN yaitu BERAKHLAK, ini sama sekali belum pernah disosialisasikan di Kemenpora. Nilai-nilai perilaku ini tentu sangat perlu secara terus menerus disampaikan kepada pegawai sehingga terjadi internalisasi nilai tersebut dalam setiap diri pegawai.

Minat juga perlu dilakukan pengembangan kompetensi. Misalnya jika berdasarkan hasil asesmen ada minat pegawai terhadap hal-hal tertentu maka perlu di dukung. Sikap pegawai tentunya atasan yang akan lebih paham, umpan balik dari atasan dalam menghadapi sikap pegawai salah satu evaluasi dalam pekerjaan. Atasan pun menjadi role model bagi pegawainya, sehingga sikap juga perlu diberikan bangkom sesuai dengan kebutuhan. Kalau terkait motivasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai, pegawai kurang memiliki pemahaman tentang karakteristik dan suasana pekerjaan agar efektif dan efisien, sehingga diperlukan pengembangan kompetensi.

9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

Sebenarnya ada beberapa masalah utama yang dihadapi saat ini dalam bangkom pegawai Kemenpora, yaitu belum adanya peraturan internal yang mengatur secara teknis terkait bangkom pegawai Kemenpora, koordinasi dan kolaborasi antar unit kerja pengelola SDM (Biro SDM dan Organisasi, Sekretariat Deputi) belum terjalin dengan baik, dan tidak pernah ada perencanaan dalam pengembangan kompetensi pegawai padahal ini sangat penting dalam merencanakan untuk kebutuhan setiap pegawai, anggaran, waktu, tempat, jenis bangkom, dll.

10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

Tidak, belum sesuai harapan.

11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?

Mungkin sebagian sudah sesuai tujuan organisasi, terutama seperti sosialisasi peraturan-peraturan yang berlaku, kemudian bimtek terhadap aplikasi yang digunakan secara nasional.

12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?

Pengembangan kompetensi dari pendidikan bagi PNS diberikan dengan adanya surat tugas atau izin belajar. Namun disayangkan untuk pengembangan kompetensi secara non-klasikal belum diterapkan seperti pertukaran pegawai, coaching, mentoring, magang, benchmarking antar unit, padahal menurut saya bangkom jenis ini lebih memerlukan biaya sedikit dan bermanfaat luar biasa.

13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

Pengembangan kompetensi yang sesuai dengan hasil dari asesmen dan gap kompetensi pegawai. Serta seluruh pegawai terfasilitasi pengembangan kompetensinya.

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 8  
Unit Kerja : Asisten Deputi Olahraga Masyarakat  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden  
Jabatan : Ketua Tim Pengembangan di Tempat Rehabilitasi pada  
Bidang Pembinaan/Pengembangan Olahraga Khusus

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Proses pengembangan kompetensi di Kemenpora masih bersifat *sporadic* atau belum terstruktur dengan baik berdasarkan kebutuhan yang diperlukan oleh pegawai ataupun untuk Kemenpora itu sendiri, ditambah lagi sejauh ini tidak ada rencana pemetaan pengembangan kompetensi secara menyeluruh dan diinfokan kepada pegawainya. Belum ada peta jalan atas bangkom di Kemenpora sehingga belum tercapai tujuan bangkomnya untuk organisasi. Secara umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora sudah ada. Tersedia beberapa tawaran pelatihan, pendidikan maupun Bimbingan Teknis yang dapat menjadi pilihan untuk mengembangkan kompetensi, Namun demikian proses pengembangan kompetensi tersebut belum terstruktur dengan baik berdasarkan kebutuhan karyawan maupun Kemenpora itu sendiri.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora masih belum terlihat.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Kompetensi pegawai di Kemenpora bahwa banyak pegawai yang belum memahami tugas dan fungsinya, belum dapat mendeskripsikan dan menjalankan pekerjaannya sebagaimana mestinya sehingga perlu diberikan pengetahuan terkait apa itu tugas dan fungsi jabatannya, kemudian dapat diberikan pengembangan kompetensi sesuai kebutuhannya agar para pegawai tersebut dapat bertanggungjawab secara maksimal akan pemahaman tugas dan fungsinya. Pengembangan kompetensi Kemenpora kepada pegawainya dalam rangka memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan masih sangat minim. Pegawai harus memiliki inisiatif untuk aktif mencari peluang pengembangan kompetensi.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Kemenpora masih belum memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi masing-masing pegawai.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora masih berdasarkan keaktifan masing-masing pegawai untuk melihat peluang yang ada atau ditawarkan. Terkadang bahkan pegawai mendapatkan pengembangan kompetensi karena kedekatan personal sehingga mendapatkan informasi lebih dahulu atau lebih lengkap.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Pengembangan kompetensi yang dijalankan pegawai kebanyakan sebagian besar belum memenuhi 20 jam pelajaran (jp), selain itu keinginan dan minat pegawai untuk terus belajar atau dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan umumnya masih terbilang rendah ya. Banyak yang menjalankan tugas sebagai *business as usual*, minim inovasi atau terobosan, juga berpuas diri atau berada di zona nyaman dengan kemampuan/keterampilan yang dimiliki tanpa keinginan untuk berkembang lebih lanjut.

7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai sudah cukup baik, namun masih perlu penguatan pada tingkat implementasi.

8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?

Beberapa keterampilan pegawai di Kemenpora terhadap pekerjaan atau tanggung jawabnya masih jauh dari yang diharapkan. Masih perlu diberikan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan keterampilan pegawai di Kemenpora terhadap pekerjaan atau tanggung jawabnya. Sebagian besar pegawai di Kemenpora masih belum menguasai pekerjaannya secara komprehensif. Secara umum keterampilan pegawai di Kemenpora terhadap pekerjaan atau tanggung jawabnya masih jauh dari yang diharapkan. Masih perlu diberikan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan keterampilan pegawai di Kemenpora terhadap pekerjaan atau tanggung jawabnya. Sebagian besar pegawai di Kemenpora masih belum menguasai pekerjaannya secara komprehensif. Sebagian bahkan tidak memahami tugas dan fungsinya dengan benar sesuai aturan yang ada. Selain itu keinginan pegawai di Kemenpora untuk belajar atau meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya secara umum sangat rendah.

Pengetahuan pegawai dalam mendeskripsikan dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan instansi sebagian besar masih kurang. Masih banyak terdapat pegawai yang tidak mampu mendeskripsikan dan menjalankan pekerjaannya sebagaimana mestinya. Perlu diberikan pengembangan kompetensi dalam hal ini agar para pegawai memiliki pengetahuan yang utuh dan dapat mendeskripsikan dan menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang ada.

Rasa suka atau tidak suka pegawai di Kemenpora terhadap pekerjaan atau yang menjadi tanggung jawabnya masih sangat dominan. Banyak pegawai yang enggan menjalankan tanggung jawabnya karena tidak menyukai tugas atau pekerjaan yang diberikan padanya. Ada juga pegawai yang meminta atau memilih untuk dipindahkan kalau pekerjaan yang diberikan tidak disukai, ataupun sebaliknya. Ada juga pegawai yang memilih untuk tidak masuk kerja, sering menghindari tugas atau sering tidak hadir di kantor karena tidak menyukai tugas atau pekerjaan yang diberikan.

Tidak semua pegawai di Kemenpora memiliki pemahaman yang baik atas pekerjaan atau yang menjadi tanggung jawabnya, dan tidak semua pegawai di Kemenpora memiliki keinginan untuk memahami secara baik pekerjaan atau yang menjadi tanggung jawabnya tersebut. Perlu pengembangan kompetensi yang sesuai agar para pegawai dapat memiliki kemampuan untuk memahami yang baik atas pekerjaan atau yang menjadi tanggung jawabnya.

Nilai-nilai tersebut sepertinya masih perlu ditanamkan dan diimplementasikan. Masih banyak pegawai yang tidak mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam menjalankan pekerjaan atau yang menjadi tanggung jawabnya.

Sebagian besar pegawai di Kemenpora tidak memiliki keinginan untuk belajar atau mengembangkan kemampuan/pengetahuan/ keterampilannya. Banyak yang hanya menjalankan tugasnya sebagai *business as usual*, minim inovasi atau terobosan, juga berpuas diri dengan kemampuan/keterampilan yang dimiliki tanpa keinginan untuk berkembang lebih lanjut.

Dilihat dari motif, tidak semua pegawai di Kemenpora memiliki tujuan secara terus menerus untuk berprestasi ya, bahkan tidak semua pegawai di Kemenpora memiliki keinginan untuk memahami secara baik pekerjaan atau yang menjadi tanggung jawabnya tersebut. Perlu pengembangan kompetensi yang sesuai agar para pegawai dapat memiliki kemampuan untuk memahami yang baik atas pekerjaan atau yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, Beberapa pegawai di Kemenpora tidak memiliki keinginan untuk belajar atau mengembangkan kemampuan/pengetahuan/ keterampilannya.

Konsep diri yang tertuang dalam nilai (percaya diri, standar perilaku) sepertinya masih perlu ditanamkan dan diimplementasikan

9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?
  - a. Rendahnya minat mengembangkan diri/menambahkan pengetahuan atau keterampilan
  - b. Pola pikir skeptis
  - c. Terbiasa berada di zona nyaman
  - d. Kekhawatiran adanya ancaman terhadap posisi yang dimiliki
  - e. Rasa malas mengikuti forum diklat atau pengembangan kompetensi lainnya
10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

Pengembangan kompetensi di Kemenpora belum sesuai dengan yang diharapkan.
11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?

Secara umum pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi, namun demikian masih belum terstruktur dan belum terarah. Belum ada peta jalan atas pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora. Tujuan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora belum tercapai.

12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?

Kalau dari bangkom pendidikan setau saya sudah berjalan baik ya misalnya tugas belajar atau izin belajar, namun ya lagi-lagi perencanaannya belum jelas sih untuk prioritas seperti apa pegawai yang disetujui tugas belajar dan izin belajar itu, apakah menunjang organisasi atau tidak. Pengembangan kompetensi dari pendidikan adalah bentuk pengembangan kompetensi yang memiliki jangka waktu cukup panjang, terdapat kurikulum yang tertata, dan terkadang memiliki jenjang.

13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

Kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan adalah adanya peta jalan dan aturan yang jelas untuk pengembangan kompetensi, serta implementasi yang jelas, baik dan sesuai.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA



## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 9  
Unit Kerja : Rumah Sakit Olahraga Nasional  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta  
Latar Belakang Responden  
Jabatan : Perawat Ahli Muda selaku Anggota Tim Pelayanan Klinik

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Proses pengembangan profesi dikemenpora seperti pelatihan cukup, namun kurang optimal, terkadang ada beberapa factor yang menghambat untuk mengikuti pelatihan tersebut, salah satunya sumber dana yang terkadang tidak dapat terakomodir.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

pertama kami bersurat untuk mengajukan pengembangan profesi, kemudian ditelaah oleh bagian SDM apakah pengembangan profesi tersebut dapat dilaksanakan atau tidak. Dan tahapan ini memang sudah baik, namun alangkah baiknya bahwa memprioritaskan pengembangan profesi yang betul betul diperlukan.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Ya, namun belum semua pegawai mendapatkan pengembangan kompetensi tersebut.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Sepertinya belum, karena kami pegawai tidak mengetahui pemetaan pengembangan kompetensi untuk masing-masing individu kami selaku pegawai.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ? Sekedar usulan pegawai saja atau instruksi pimpinan.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Sudah sebagian pegawai namun belum seluruhnya.

7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Pimpinan mendukung dan mensupport untuk mengikuti pengembangan kompetensi, namun dikarenakan keterbatasan anggaran terkadang pegawai tidak mendapat dukungan tersebut.

8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?

Sebagai pegawai pejabat fungsional, kami mengetahui apa pekerjaan yang harus kami kerjakan, dikarenakan jabatan kami juga sudah diatur bagaimana butir-butir kegiatannya, dan kami pun dituntut untuk pengembangan kompetensi yang menunjang dengan jabatan kami secara berkala dan berkesinambungan demi menunjang perkembangan karir kami yang lebih baik lagi.

Kemampuan, saya mendapatkan bangkom yang dapat menunjang kemampuan saya, sehingga merefresh ilmu yang sudah saya dapatkan. Terkadang pegawai yang diberikan tugas tidak sesuai dengan tupoksinya akan merasa kebingungan karena hal tersebut, oleh karena itu baiknya memang diberikan pengembangan kompetensi untuk menunjang hpekerjaannya.

9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

Ketersediaan dana. Ada beberapa kendala yang memungkinkan adanya pelatihan tidak disetujui oleh pimpinan, karena tempat tersebut tidak urgensi untuk pelatihan tersebut, namun ternyata pelatihan tersebut memiliki kesinambungan antara profesi yang lain yang dapat menunjang pekerjaan.

10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

Cukup, namun belum secara keseluruhan seperti masih belum seluruh pegawai mengikuti pengembangan kompetensi pegawai.

11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?

Belum secara maksimal, karena hanya sekedar melaksanakan pengembangan kompetensi untuk menunjang angka kredit atau mengurus Surat Tanda Registrasi (STR) saja mengingat selaku jabatan fungsional.

12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?

pengembangan secara non klasikal sangat mudah dan dapat dilakuakn dimana saja dan juga menghemat biaya, namun sayangnya di Kemenpora belum dilaksanakan dan

diimplementasikan. Dari jalur Pendidikan sudah dilaksanakan dengan pemberian izin belajar atau tugas belajar, namun tidak jelas perencanaan kebutuhannya.

13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

bila pegawai membutuhkan pelatihan mohon kiranya untuk di berikan fasilitas, karena pelatihan untuk pejabat fungsional itu harus terus terusan berkelanjutan.



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA  
JAKARTA**

## Lampiran II

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 10  
Unit Kerja : Sekretariat Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden

Jabatan : Ketua Tim Hubungan Masyarakat

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Pengembangan Kompetensi Pegawai di Kemenpora sudah sangat terbuka bagi pegawai yang aktif. Siapa yang ingin berkembang, selalu difasilitasi. Misalkan Saya ingin ikut pelatihan dan mengajukan bantuan biaya dari kepegawaian, prosesnya sudah sangat mudah dan terbuka. Permasalahannya adalah bagaimana jika pegawai yang bersangkutan tidak aktif untuk mengembangkan dirinya? Lama-lama akan terjadi gap antar pegawai. Baiknya pengembangan pegawai dibuatkan kurikulumnya oleh Bagian Kepegawaian. Kemampuan apa yang minimal harus dimiliki oleh pegawai eselon tertentu harus jelas jenisnya.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Pengembangan Kompetensi Pegawai di Kemenpora sudah sangat terbuka bagi pegawai yang aktif. Siapa yang ingin berkembang, selalu difasilitasi. Misalkan Saya ingin ikut pelatihan dan mengajukan bantuan biaya dari kepegawaian, prosesnya sudah sangat mudah dan terbuka.

Permasalahannya adalah bagaimana jika pegawai yang bersangkutan tidak aktif untuk mengembangkan dirinya? Lama-lama akan terjadi gap antar pegawai. Baiknya pengembangan pegawai dibuatkan kurikulumnya oleh Bagian Kepegawaian. Kemampuan apa yang minimal harus dimiliki oleh pegawai eselon tertentu harus jelas jenisnya.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Tinggal dipastikan agar semua pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ini kelak dapat ditugaskan di bidang kerja yang sesuai dengan keilmuannya. *The right man on the right place* pasti akan memberikan hasil kerja yang lebih baik.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Saya tidak yakin Kemenpora sudah memiliki perencanaan sedetail itu.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai adalah kebutuhan pekerjaan yang dijalankan. Jenis kompetensi yang diberikan pun juga harusnya disesuaikan dengan pekerjaan yang dijalankan. Misalkan seorang Kepala Biro Humas di Kementerian/Lembaga ataupun pimpinan tinggi lainnya jelas harus memiliki kemampuan *public speaking* yang terstandar. Demikian pula seorang staf yang sehari-hari bertugas melayani tamu di resepsionis juga harus memiliki kemampuan komunikasi terutama dalam melayani tamu yang baik.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Saya rasa belum semua pegawai bisa mendapatkan pengembangan kompetensi sebanyak 20 jp setiap tahun. Namun 20 jp setiap tahun jika diberikan merata untuk semua pegawai harusnya sudah bisa memberi efek.

7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Beberapa pimpinan memiliki *awareness* yang baik terhadap hal ini, namun pimpinan lainnya masih belum.

8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?

Setahu saya hampir semua pegawai dapat menjelaskan pekerjaannya. Pengembangan kompetensi harus terus diberikan kepada yang bersangkutan agar kualitas hasil kerja dapat terus meningkat. Setahu saya hampir semua pegawai dapat memahami karakteristik dan suasana pekerjaan baik belajar (memahami) sendiri ataupun dengan jalan bertanya-tanya kepada senior. Pengembangan kompetensi harus terus diberikan kepada pegawai agar pegawai memiliki standar yang sesuai. Lingkungan yang baik dapat membawa kebaikan pula pada orang-orang yang ada disekitarnya, karena lingkungan itu berpengaruh. Pengembangan kompetensi harus terus diberikan kepada pegawai agar pegawai memiliki standar yang sesuai.

Minat pegawai untuk melaksanakan pengembangan kompetensi sangat besar, apalagi jika mendapat dukungan penuh dari pimpinan.

Motivasi pegawai untuk berprestasi didukung dengan minat pegawai untuk melaksanakan pengembangan kompetensi sangat besar, apalagi jika mendapat dukungan penuh dari pimpinan.

Konsep diri pegawai kemenpora berhubungan dengan kepribadian masing-masing pegawai. Namun lingkungan yang baik dapat membawa kebaikan pula pada orang-orang yang ada disekitarnya, karena lingkungan itu berpengaruh. Pengembangan kompetensi harus terus diberikan kepada pegawai agar pegawai memiliki standar yang sesuai.

9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

Salah satu kendalanya bisa saja terdapat pegawai yang tidak memiliki kesadaran untuk mengembangkan kompetensi dirinya.

10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

Belum, masih harus dikembangkan.

11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?

Pengembangan kompetensi pegawai tentunya sudah sesuai dengan tujuan organisasi, namun yang masih menjadi pertanyaan adalah mengenai dampak/kebermanfaatan hasil pengembangan kompetensi pegawai itu terhadap organisasi.

12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?

Pendidikan dari izin belajar dan tugas belajar dan itu sudah dilaksanakan namun sepertinya tidak ada prioritas atau rencana kebutuhan secara keseluruhan pegawai. Untuk pelatihan pegawai sudah banyak mengikuti dan melaksanakan baik di unit kedeputan secara khusus maupun pelatihan di program sekretariat untuk keseluruhan pegawai

13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

Ingin ada kurikulum pengembangan pegawai yang dibuatkan oleh Bagian Kepegawaian. Misal, saat level staf apa saja pengembangan kompetensi yang perlu dilakukan dan bagaimana pula pada level berikutnya. Sehingga pegawai level tertentu memiliki standar norma dan skil yang sama di seluruh instansi (kemampuan SDM pada level yang sama harus disamakan/tidak jomplang).

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 11

Unit Kerja : Bagian SDM Aparatur

Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden

Jabatan : Ketua Tim Perencanaan dan Pengadaan Pegawai

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Proses pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah berjalan tetapi dirasa belum maksimal. Unit kerja juga sudah melakukan pengembangan kompetensi, namun belum seluruh unit melaksanakan pengembangan kompetensi secara konsisten. Pengembangan kompetensi pegawai hanya bagi pegawai yang menginginkan saja dan bagi pegawai yang mendapat instruksi oleh pimpinan untuk mengikuti pengembangan kompetensi. Jadi belum ada bagaimana analisis dan perencanaan pengembangan kompetensi masing-masing pegawai yang dipetakan berdasarkan kebutuhan organisasi.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Pegawai mengusulkan atau instruksi pimpinan.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Jujur dalam 2 (dua) tahun terakhir saya belum pernah mengikuti pengembangan kompetensi secara khusus yang menunjang tuis saya, dikarenakan disibukkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang sudah menumpuk setiap harinya harus diselesaikan. Saya lebih banyak mengikuti rapat-rapat dan paling FGD saja. Bahkan, saya sudah pejabat struktural namun belum belum diikutkan Diklat Kepemimpinan mengingat kesibukan rutinitas pekerjaan yang tidak dapat saya tinggalkan. Padahal harusnya demi menunjang jenjang karir Saya selanjutnya perlu adanya untuk terus mengikuti pengembangan kompetensi secara berkesinambungan dan berkelanjutan.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Belum ada. Ini penting dan menjadi dasar harusnya ya, dengan kesenjangan kompetensi pegawai seharusnya pegawai dapat dikembangkan kompetensinya sesuai kebutuhan individu dan organisasi.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?  
Usulan pimpinan dan keinginan pegawai yang dilihat dengan disesuaikan anggaran.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Belum seluruhnya. Contohnya saya, 2 tahun terakhirpun saya tidak memenuhi 20 jp seperti ini.

7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Komitmen pimpinan agak minim ya. Padahal pengembangan kompetensi itu sangat penting kan biar pegawai bisa mengembangkan kompetensinya. Ketika pimpinan berkomitmen pasti akan mendukung anggaran terkait bangkom tersebut ya.

8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?

Pengetahuan pegawai dalam menjalankan tugasnya mungkin sudah sebagian besar dapat menjalankannya, namun hal ini tidak terlepas untuk terus diberikan pengembangan kompetensi karena harus perlu diperbaharui ilmunya.

Pemahaman pegawai dalam memahami pekerjaan dan menyelesaikan masalah ini menjadi monitoring dan pengawasan dari pimpinan, untuk itu peran pimpinan penting disini untuk membimbing bawahannya dan memberikan dukungan pengembangan kompetensi pegawai.

Untuk minat pegawai dalam pengembangan kompetensi, minatnya ingin tapi mungkin bingung sarananya kemana untuk melaporkan kebutuhan bangkom ini.

9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

Tidak ada perencanaan pengembangan kompetensi tiap pegawai yang diinfokan kepada pegawai, komitmen pimpinan, dukungan anggaran, sarana prasarana kurang menunjang.

10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

Masih belum sesuai harapan. Butuh perbaikan dari segi perencanaan anggaran, kebijakan, pelaksanaan bangkomnya dan termasuk komitmen pimpinan.



11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?

Belum sesuai. Bahkan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai belum berdampak secara nyata pada Kemenpora. Hanya sekedar mengikuti saja tanpa ada evaluasi dan monitoring secara lebih berkelanjutan.

12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?

Saya bahkan belum pernah ikut pengembangan kompetensi secara khusus ya, kecuali mengikuti rapat-rapat dan fgd saja. Harus untuk jenjang karir selanjutnya kan saya butuh bangkom ya. Bahkan saya sendiri belum Diklatpim,

13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

Ada kebijakan aturan yang mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai, dukungan sarana dan prasarana pengembangan kompetensi pegawai, komitmen pimpinan yang tinggi dan support pegawai untuk mengembangkan kompetensinya, ada informasi pengembangan kompetensi secara perencanaan yang dipetakan rencana pengembangan kompetensinya dalam jangka panjang.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA  
JAKARTA

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 12  
Unit Kerja : Asisten Deputi Karakter Pemuda  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden

Jabatan : Ketua Tim Bimtek, Supervisi, dan Penghargaan pada  
Bidang Peningkatan Nilai Keimanan dan Ketakwaan  
Pemuda

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

proses pengembangan kompetensi di Kemenpora berjalan lambat. Kompetensi pegawai seharusnya juga diimbangi dengan peningkatan kualitas SDM yang bisa dilakukan dengan memberikan kesempatan dan kemudahan bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Tahapannya usulan secara pribadi dan unit kerja untuk ajuannya.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Ya, menurut saya ada beberapa bidang yang sudah sejalan antara pengembangan kompetensi pegawainya dengan tugas pegawai yang bersangkutan.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Tidak ada pemetaan pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora. Harapan Saya selaku pegawai pasti ingin pejabat terkait dapat membuat pemetaan pengembangan kompetensi pegawai masing-masing individu secara jelas dan transparan, tidak karena faktor lain seperti kedekatan atau *likes and dislikes*.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?  
Usulan pegawai dan atasan saja.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?  
Belum semua pegawai memenuhi standar tersebut
7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?  
Masih kurang, karena orang ditunjuk untuk mengikuti sebuah pelatihan atau semacamnya hanya itu-itu saja. Hanya dilihat dari kedekatan bukan kemampuan atau jabatan yang diembannya.
8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?  
Perlunya pengembangan kompetensi dalam pemahaman bagi pegawai pada jabatannya terutama ketika ada rotasi atau perpindahan jabatan secara besar-besaran atau misalnya nanti akan ada perubahan Struktur Organisasi, perlu adanya bangkom terkait penjelasan tusi terhadap jabatan yang diampunya.  
Keinginan dan minat pegawai itu ada, tapi dukungan pimpinan belum tentu. Apakah itu terkait ada tidaknya anggaran atau hal-hal lainnya.
9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?  
Masalah utamanya adalah penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki yang belum sesuai. Masih mengikuti struktur lama.
10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?  
Sudah lebih baik dari sebelumnya.
11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?  
Harusnya bisa di seuaikan tapi pada prakteknya masih banyak yang belum sejalan dengan tujuan tersebut.
12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?  
Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan sangat penting. Dan seharusnya pegawai ybs di tempatkan dalam posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Agar kemampuan dalam menganalisis sebuah permasalahan dapat dilaksanakan sesuai dengan teori dan pengetahuan yang selama diperoleh dari bangku pendidikan.

13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

Pengembangan kompetensinya disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan karir pegawai ybs.



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

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 13  
Unit Kerja : Bagian Organisasi, Tata Laksana dan Kerjasama  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden  
Jabatan : Penanggung Jawab Bidang Tata Laksana

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Pengembangan kompetensi di Kemenpora telah dilaksanakan namun belum optimal dalam pelaksanaan maupun dampak terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam proses pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan Pelatihan misalnya, belum diawali dengan identifikasi/analisis kebutuhan pengembangan kompetensi. Selama ini pelaksanaan Diklat hanya dititikberatkan pada Diklat kompetensi teknis dasar seperti Diklat Pengadaan Barang dan Jasa atau Diklat Perbendaharaan.

Selanjutnya belum dilakukan proses post test terhadap para pegawai yang mengikuti pengembangan kompetensi, apakah hasil dari mengikuti pengembangan kompetensi diterapkan dalam kinerja sehari – hari serta apakah memberikan dampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Sehingga usul/saran kami terhadap pengembangan kompetensi ialah melakukan identifikasi/analisis kebutuhan pengembangan kompetensi agar metode pengembangan kompetensi dan pegawai yang dikembangkan dapat tepat sasaran. Selanjutnya melakukan pre test terhadap kompetensi pegawai sebelum pelaksanaan pengembangan kompetensi kemudian melakukan post test setelah pelaksanaan pengembangan kompetensi untuk memantau apakah pengembangan kompetensi yang diberikan berdampak terhadap kinerja individu dan organisasi.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?
  - a. Surat undangan kepada setiap unit kerja untuk mengusulkan/mengirimkan pegawai mengikuti pengembangan kompetensi;
  - b. Usulan dari unit kerja;
  - c. Pelaksanaan pengembangan kompetensi;
  - d. Laporan hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Kemenpora telah melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawai sesuai tugas dan tanggung jawabnya namun belum sebagian besar atau menyeluruh sehingga perlu dilakukan ekspansi dan dukungan terhadap sumber daya terkait pengembangan kompetensi di kemenpora, misal anggaran yang memadai, SDM yang memadai baik secara kuantitas dan kualitas kinerja untuk melaksanakan pengembangan kompetensi, serta kebijakan yang mendukung pengembangan kompetensi yang prima/paripurna.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Belum ada.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?  
Usulan pimpinan.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Belum seluruh pegawai. Salah satunya mungkin karena belum ada sistem terintegrasi terkait pengembangan kompetensi sehingga transparan dapat diakses oleh pegawai, seperti hasil assessment harusnya bisa diakses hasilnya oleh masing-masing pegawai pada aplikasi kepegawaian”

7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Komitmen pimpinan masih belum tinggi/besar terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Salah satunya pengembangan kompetensi dominan diberikan kepada pegawai favorit sehingga kompetensi pegawai tidak merata.

8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?

*Skill* pegawai di Kemenpora belum merata, kurang dari 50% pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai dan menjadi andalan unit kerja. Selain kompetensi teknis, *soft skill* juga belum terbangun dengan optimal, seperti tanggung jawab, komitmen, dan inisiatif sehingga menurut saya selain pemberian pengembangan kompetensi teknis juga perlu diberikan pengembangan kompetensi soft skill. Berbeda dengan *skill, knowledge* pegawai Kemenpora menurut saya lebih baik dan diatas 50% yang memahami tugas dan fungsinya, namun yang menjadi kendala adalah dalam implementasi, karena cukup banyak pegawai yang memahami aturan, uraian tugas dan fungsi, serta peran dan tanggung jawab namun implementasi terhadap pekerjaan dan kinerja tidak optimal atau lebih banyak memberikan tugas pada staf dibawahnya. Untuk itu, menurut saya diperlukan juga pengembangan kompetensi manajerial dengan tetap memberikan pengembangan kompetensi berupa *Knowledge* kepada pegawai.

Menurut saya perlu dilakukan penelusuran dan pengembangan Minat pegawai. Karena diharapkan minat pegawai dapat mendukung kinerja individu dan organisasi. Seperti contoh, pegawai dengan latar belakang pendidikan sosial namun memiliki minat yang tinggi terhadap Teknologi Informasi maka pegawai tersebut dapat diberikan pengembangan kompetensi dalam bidang IT dengan catatan harus memberikan dampak terhadap kinerja individu dan organisasi. Contoh lain, pegawai yang memiliki minat menulis dapat diberikan pengembangan kompetensi tentang menulis dengan catatan dan harapan pegawai tersebut dapat menulis tentang Kemenpora dalam aspek yang positif.

9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?
  - a. Belum adanya kebijakan yang jelas tentang Pedoman pengembangan kompetensi di Kemenpora, seperti Peraturan, Edaran, dan/atau SOP;
  - b. Terkait dengan huruf a, pengembangan kompetensi di Kemenpora belum sistematis dan belum terukur dengan baik;
  - c. Keterbatasan sumber daya dalam mendukung proses pengembangan kompetensi.
10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

Belum sesuai harapan.
11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?

Belum sesuai dengan tujuan dan target kinerja organisasi. Salah satu alasannya adalah belum meratanya kompetensi pegawai di Kemenpora.
12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?

Menurut saya pengembangan kompetensi perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan target kompetensi yang diperlukan, sehingga metode Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal perlu diterapkan keduanya sesuai kebutuhan kompetensi. Di Kemenpora pengembangan kompetensi lebih banyak dilakukan dengan metode Klasikal.

Menurut saya pengembangan kompetensi melalui pendidikan merupakan pengembangan kompetensi dengan memberikan kesempatan seorang pegawai untuk mengikuti Pendidikan Formal yang lebih tinggi. Implementasi di Kemenpora terkait dengan bantuan pendidikan formal. Kedepan diharapkan Kemenpora bisa bekerjasama dengan LPDP untuk dapat memberikan pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dengan beasiswa penuh baik di dalam maupun luar negeri.
13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

Seharusnya sudah ada kebijakan atau pedoman yang ditetapkan terkait pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora dan diterapkan dengan baik dengan dukungan komitmen pimpinan. Perlu dilakukan pengembangan kompetensi yang sistematis dan

terukur. Pengembangan Kompetensi di Kemenpora perlu didukung dengan sumber daya yang memadai seperti SDM (kuantitas dan kualitas), anggaran, serta sarana prasarana.



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



## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 14  
Unit Kerja : Asisten Deputi Olahragawan Andalan  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden  
Jabatan : Ketua Tim Kompetisi Internasional pada Bidang  
Kompetisi Elite

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Pengembangan kompetensi di Kemenpora secara umum sudah berjalan, tetapi belum optimal, contoh yang sudah berjalan antara lain pengembangan kompetensi untuk pejabat struktural (melalui diklat kepemimpinan) walaupun mungkin prosentase pejabat yang menduduki jabatan struktural dengan diklat yang sesuai jabatan belum banyak, tetapi secara umum sudah berjalan, kemudian diklat untuk jabatan fungsional tertentu antara lain auditor, dan tenaga kesehatan, arsiparis. Sedangkan untuk Jabatan fungsional umum belum berjalan dengan baik.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Menurut pengamatan saya, terkait pengembangan kompetensi jabatan di kemenpora saat ini yang sudah berjalan adalah terkait pengembangan kompetensi teknis dan pengembangan kompetensi manajerial, sedangkan pengembangan kompetensi social kultural menurut saya belum berjalan. Pelaksanaan pengembangan kompetensi di kemenpora, terkait pengembangan kompetensi teknis, unit kerja mengajukan kebutuhan pengembangan kompetensi teknis yang di rasa perlu karena memang belum ada rencana pengembangan kometensi tahunan (dengan melihat standar kompetensi jabatan dengan orang yang menduduki jabatan). Sedangkan pengembangan kompetensi manajerial biasanya dari biro SDM mengirimkan nama-nama pejabat yang belum mengikuti diklat kepemimpinan sesuai jabatan yang di dudukinya, dan nantinya unit kerja memilih siapa terlebih dahulu yang akan di ikutsertakan dalam diklat kepemimpinan tersebut.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Kemenpora telah melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawai dalam rangka memenuhi tugas dan tanggungjawab dalam melakukan pekerjaan walaupun belum berjalan dengan baik. Salah satu contohnya adalah kemenpora belum mempunyai rencana pengembangan kompetensi tahunan. seharusnya pegawai perlu diberikan informasi baik kompetensi ataupun kualifikasinya masing-masing individu untuk dapat mendorong pegawai dalam memenuhi pengembangan kompetensi pegawai.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Untuk saat ini menurut saya belum, kemenpora belum mempunyai Standar Kompetensi Jabatan. Kompetensi jabatan ini menjadi acuan dalam menempatkan personal di dalam jabatan tersebut, sehingga akan diketahui kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh pejabat yang menduduki jabatan tersebut. Dengan diketahuinya kekurangan kompetensi pejabat yang menjabat dalam jabatan tersebut maka akan muncul rencana pengembangan kompetensui setiap pegawai.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Menurut saya, dasar pemberian pengembbbangan kompetensi pegawai di Kemenpora belum melihat kebutuhan jabatan.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Belum seluruh pegawai memenuhi 20 jp. Seharusnya ada aplikasi yang dapat dipantau oleh masing-masing pegawai terkait jumlah pemenuhan kebutuhan 20 jp, rencana pengembangan kompetensi, dan riwayat pengembangan kompetensi termasuk hasil assessment pegawai untuk mengetahui gap kompetensi tiap pegawai tersebut.

7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Menurut saya, komitmen pimpinan masih kurang, hal ini bisa dilihat dari anggaran yang dialokasikan untuk pengembangan kompetensi itu sendiri.

8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?

Pengetahuan, tentunya hal ini perlu mengingat belum tentu pegawai di suatu unit kerja mengetahui SOP pekerjaan di unitnya, sehingga pengetahuan ini penting agar pegawai dapat mendeskripsikan dan menjalankan pekerjaan sesuai tugasnya. Peran pimpinan juga penting, apabila pimpinan melihat bawahannya kurang maka perlu diberikan pengembangan kompetensi yang sesuai. Pengetahuan juga perlu diberikan pengembangan kompetensi untuk menjamin pengetahuan kami tetap *update* mengikuti perkembangan zaman

9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

Komitmen pimpinan yang masih kurang, belum ada Standar Kompetensi Jabatan, belum ada rencana pengembangan kompetensi secara sistematis dan terstruktur.

10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

Belum sesuai, pengembangan kompetensi yang dilakukan sekedar hanya untuk formalitas penilaian saja.

11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?

Belum sesuai misalnya saya, 2 (dua) tahun terakhir ini saya mengikuti bangkom teknis yang dapat mendukung pekerjaan saya, namun untuk mendukung jabatan saya secara pejabat struktural saya belum mengikuti bangkomnya.

12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?

Untuk Pendidikan sudah jalan bagus ya dengan diimplementasikan oleh Biro SDMO yang menangani kepegawaian, ajuannya juga ada verifikasi secara detail tetapi belum sesuai kebutuhan organisasi dilihat dari formasi misalnya. Untuk pelatihan klasikal sudah dilaksanakan juga oleh pegawai, namun untuk pelatihan non klasikal belum di optimalkan pengimplementasiannya.

13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

Ada Kebijakan yang mengatur pengembangan kompetensi, komitmen pimpinan tinggi, perencanaan pengembangan kompetensi secara terstruktur, pegawai diikutkan pengembangan kompetensi secara berkala dan berkelanjutan.

## Lampiran III

### Transkrip Wawancara

Nomor Sampel : 15  
Unit Kerja : Bagian Organisasi, Tata Laksana dan Kerjasama  
Alamat : Kementerian Pemuda dan Olahraga, Jl. Gerbang Pemuda  
No. 3 Senayan, Jakarta

Latar Belakang Responden

Jabatan : Ketua Tim Penataan Jabatan pada Bidang Organisasi

#### Pertanyaan

1. Menurut Anda, bagaimana gambaran umum proses pengembangan kompetensi pada Kemenpora ? Jelaskan !

Menurut saya, proses pengembangan kompetensi di Kemenpora masih sangat minim karena tidak ada analisa kebutuhan pengembangan kompetensi dari instansi (Biro SDMO) sehingga menyebabkan pegawai tidak mengetahui kompetensi yang dibutuhkan. Hasil *asesment* yang tidak pernah di *share* kepada pegawai juga menyebabkan pegawai tidak dapat mengenali kompetensi yang dimiliki dan perlu ditingkatkan. Selama ini, pengembangan kompetensi juga dilakukan lebih kepada kebutuhan penilaian, bukan didasarkan pada kebutuhan masing-masing pegawai dan organisasi.

2. Menurut Anda, bagaimana tahapan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Kemenpora ?

Selama ini Bagian SDM hanya menawarkan program diklat tertentu kepada pegawai. Bagi pegawai yang ingin mengikuti diklat, maka akan didaftarkan dan difasilitasi oleh Bagian SDM. Namun saat ini Sesdep juga mulai aktif mengadakan bimtek meskipun bukan bimtek teknis sesuai tusi pegawai. Sedangkan untuk bimtek teknis masih sangat minim karena tidak ada tuntutan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi teknisnya tersebut sehingga tidak ada inisiatif dari pegawai itu sendiri.

3. Menurut Anda, apakah Kemenpora melakukan pengembangan kompetensi kepada pegawainya dalam rangka untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam melakukan pekerjaan?

Dalam memenuhi tugas dan tanggungjawabnya dalam pekerjaan masih masif, bangkomnya dilakukan dalam bentuk penawaran diklat tertentu saja sehingga urgensinya belum terlalu dirasakan oleh pegawai, walaupun ada pegawai yang mengikuti diklat lebih untuk memenuhi tuntutan kewajiban bangkom 20 jp, itupun hanya sebagian kecil.

4. Menurut Anda, apakah Kemenpora memiliki rencana pemetaan pengembangan kompetensi setiap masing-masing pegawai ?

Tidak ada.

5. Menurut Anda, apa dasar pemberian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora ?

Selama ini tidak ada karena belum ada analisa kebutuhan kompetensi. Bagian SDM perlu memiliki analisa kebutuhan kompetensi yang didasarkan dari hasil asesmen. Dari analisa tersebut akan terlihat kompetensi yang dibutuhkan atau perlu ditingkatkan oleh masing-masing pegawai.

6. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi 20 jp ?

Belum semua pegawai memenuhi kewajiban 20 jp. Saya mengikuti bangkom namun tidak secara khusus ditujukan dalam rangka pengembangan kompetensi saya ya, melainkan lebih dari bagian dari pekerjaan yang memang tuntutan pekerjaan saya, tapi jadi sekalian sebagai penunjang fasilitasi bangkom juga.

7. Menurut Anda, bagaimana komitmen pimpinan dalam pengembangan kompetensi pegawai di Kemenpora?

Komitmen pimpinan tidak terlalu tinggi karena tidak semua pimpinan mengizinkan pegawainya mengikuti pengembangan kompetensi karena harus meninggalkan pekerjaan selama beberapa waktu

8. Menurut Anda, bagaimana dengan Pengetahuan, Kemampuan, Sikap, Motif, Konsep Diri pegawai di Kemenpora?

Pengetahuan pegawai masih sangat minim, bahkan banyak yang belum mengetahui tugas dan tanggung jawabnya sehingga wajib diberikan pengembangan kompetensi.

Pemahaman pegawai banyak yang masih rendah dan butuh waktu yang sangat lama untuk ybs dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya.

Attitude pegawai sudah baik karena saya jarang mendengar ada pegawai yang menolak pekerjaan meskipun banyak yang tidak puas terhadap penempatannya. Untuk itu pengembangan kompetensi tetap harus diberikan khususnya bagi yang merasa pekerjaannya tidak cocok dengan kemampuan yang dimiliki karena dikhawatirkan akan mempengaruhi attitude pegawai.

Karena tidak ada tuntutan, motivasi dan minat pegawai untuk mengembangkan kompetensinya sangat minim. Pengembangan kompetensi selama ini lebih ditujukan untuk memenuhi kewajiban 20 JP saja.

Pada dasarnya dengana adanya regenerasi pegawai, skill pegawai dapat dikatakan meningkat. Namun tetap harus diberikan pengembangan kompetensi supaya tidak hilang karena budaya organisasi di Kemenpora masih kurang bagus.

9. Menurut Anda, apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi di Kemenpora?

- a. Pegawai kurang memahami kompetensi yang dimiliki dan perlu dikembangkan serta kompetensi yang masih kurang sehingga perlu ditingkatkan;
- b. Tidak ada tuntutan berupa reward dan punishment sehingga pegawai cenderung enggan meningkatkan kompetensinya;

- c. Kurangnya komitmen pimpinan dalam memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensinya;
- d. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan pegawai sehingga pegawai kurang memiliki motivasi untuk meningkatkan kompetensinya.

10. Menurut Anda, apakah pengembangan kompetensi di Kemenpora sudah sesuai dengan yang diharapkan?

Belum, masih butuh banyak perbaikan seperti perlu adanya analisa kebutuhan kompetensi pegawai, perlu adanya *reward and punishment*.

11. Menurut Anda, apakah pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sudah sesuai dengan tujuan organisasi ?

Belum. Bisa terlihat pada diklat yang saya ikuti 3 tahun yang lalu dimana peserta diklat banyak yang berasal dari unit kerja yang tidak secara langsung berkaitan dengan materi diklat sehingga effort yang diberikan sangat kurang, bahkan hingga akhir diklat tidak memahami materi yang diberikan.

12. Menurut Anda, bagaimana dengan pengembangan kompetensi dari Pendidikan, Pelatihan Klasikal dan Non Klasikal ? apa yang Anda ketahui implementasinya di Kemenpora ?

Pegawai yang mengembangkan kompetensi dari jalur pendidikan biasanya dari diberikan izin belajar atau tugas belajar. Peningkatan jenjang pendidikan yang mendukung tugas dan tanggung jawab pegawai dalam bekerja sangat dibutuhkan bagi pegawai. Namun, tidak ada perencanaan secara objektif untuk pengembangan kompetensinya tidak menunjang kebutuhan organisasi. Untuk pelatihan klasikal sudah berjalan namun tidak seluruh pegawai sudah mengikuti dan memenuhi 20 jp. Untuk pelatihan non klasikal belum berjalan sama sekali dan kurangnya sosialisasi akan pelaksanaan pengembangan kompetensi non klasikal.

13. Menurut Anda, bagaimana kondisi ideal pengembangan kompetensi di Kemenpora yang diharapkan oleh pegawai ?

Adanya analisa kebutuhan pengembangan kompetensi sehingga pengembangan kompetensi yang diberikan tepat sasaran