

**MODEL PEMBERDAYAAN APARATUR SIPIL NEGARA
OLAHRAGAWAN BERPRESTASI
PADA KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA**

Disusun Oleh :

NAMA : LUSIA IRMINA GEY
NPM : 2044021036
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

**Tesis diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)**



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

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2022**

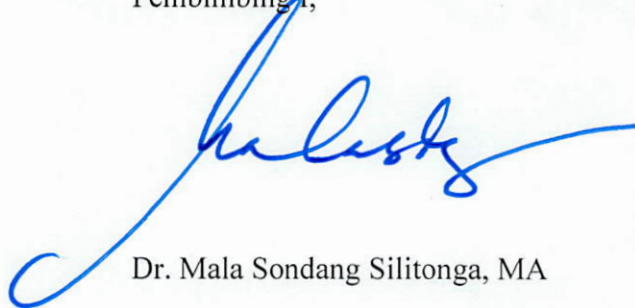
JUDUL TUGAS AKHIR :

Model Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Olahragawan Berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan,

Jakarta, 01 Desember 2022

Pembimbing I,



Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Pembimbing II,



Arifiani Widjayanti, Ph.D

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Lusia Irmina Gey
Nomor Pokok Mahasiswa : 2044021036
Program Studi/Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara/ Manajemen
Sumber Daya Aparatur
Judul Tugas Akhir : Model Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Olahragawan
Berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga

Telah mempertahankan Tesis di hadapan
Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Senin
Tanggal : 12 Desember 2022
Pukul : 09.00 s.d 10.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji

Nama

Tanda Tangan

Ketua

: Dr. Hamka, MA

Sekretaris

: Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Anggota/Pembimbing I

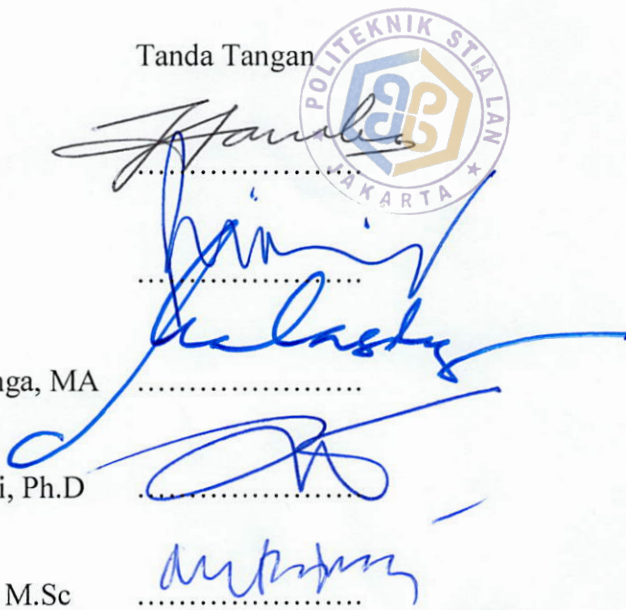
: Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Anggota/ Pembimbing II

: Arifiani Widjayanti, M.Si, Ph.D

Anggota

: Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc



The image shows the signatures of the examiners and the student. The signatures are in blue ink. The circular stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta is visible in the background, featuring the institution's logo and name.

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lusia Irmina Gey

NPM : 2044021036

Program Studi : Adminsitrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Manjaemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Model Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Olahragawan Berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atas ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Januari 2023

Penulis,



Lusia Irmina Gey

KATA PENGANTAR

Halleluya, Puji Tuhan

Puji Syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala Berkat dan kebaikanNya, sehingga peneliti diberikan kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan tesis ini, sebagai salah satu persyaratan guna menyelesaikan Pendidikan Magister Pasca Sarjana di Politeknik STIA LAN Jakarta. Dalam kesempatan ini, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Kedua orangtuaku, Alm. Bapak Joseph Antonius Gey dan Mama Erosmia Nurak untuk segala dukungan Doanya.
2. Kakak dan Iparku serta tiga ponakanku yang selalu menjadi penyemangat dan penghibur.
3. Tunanganku Martinus Soares da Assuncao Gama, yang selalu menjadi pendukung dan penyemangat selama penulisan tesis ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
4. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, terimakasih atas dedikasi Ibu dan jajaran yang senantiasa memaksimalkan kualitas Pendidikan di masa pandemi saat itu dan selalu menghadirkan Narasumber yang berkualitas guna meningkatkan pengetahuan mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta.
5. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA dan Ibu Arifiani Widjayanti, Ph.D selaku pembimbing tesis peneliti. Terimakasih atas bimbingan, dukungan dan kepercayaanya kepada peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Yang selalu setia memberikan masukan dan saran serta meningkatkan kepercayaan diri peneliti sehingga yakin dan berhasil menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. Hamka, MA, Dr. Ridwan Rajab, M.Si, dan Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc selaku tim penguji. Terima kasih atas segala saran masukan guna perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.
7. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta, terimakasih atas didikan, bimbingan selama kami menempuh Pendidikan disini yang tentunya sangat bermanfaat untuk diaplikasikan di tempat kerja.
8. Para Pimpinan dan Rekan kerja di Asisten Deputi Standardisasi dan Infrastruktur Olahraga Kemenpora, terimakasih atas kepercayaan dan dukungannya.

9. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa S2 Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Angkatan 2020. Terimakasih untuk kekompakan, kerjasama, dukungan dan bantuannya selama ini. Semoga tali silaturahmi tetap selalu terjaga.

Peneliti menyadari tesis ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala kritik dan saran membangun akan dengan senang hati peneliti terima. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti, Kementerian Pemuda dan Olahraga dan para pembaca.

Jakarta, Januari 2023

Penulis,



Lusiana Irmina Gey

PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

ABSTRAK

Lusia Irmira Gey, 2044021036

Model Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Olahragawan Berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga

132 Halaman, 5 bab, 21 tabel, 6 gambar.

Pemberian apresiasi merupakan upaya pemerintah untuk lebih mengembangkan potensi atlet, pelatih dan asisten pelatih untuk mendorong kemajuan prestasi olahraga di Indonesia. Pengangkatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Olahragawan Berprestasi merupakan bentuk implementasi kebijakan pemberian penghargaan, yang tidak didasarkan pada perhitungan kebutuhan ASN. Tujuan penelitian ini yaitu : (1) melakukan analisis dan mendeskripsikan faktor apa saja yang mempengaruhi pemberdayaan ASN olahragawan berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga; dan (2) menganalisis dan mendeskripsikan model pemberdayaan ASN olahragawan berprestasi yang dapat diterapkan pada Kementerian Pemuda dan Olahraga. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif dan kualitatif (*mix methods*). Variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *desire, credibility, communication, trust, confident, dan accountability*. Hasil penelitian menunjukkan model pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi berkaitan erat dengan unsur *desire, credibility* dan *communication*. Sementara unsur *trust, confident* dan *akuntabilitas* cenderung kurang optimal dilakukan terhadap ASN Olahragawan Berprestasi. Walaupun demikian, tetap harus diberlakukan sistem merit dan *monitoring* kemudian harus diperkuat dengan sistem evaluasi kinerja bagi ASN Olahragawan Berprestasi, sehingga dapat diketahui bentuk pembinaan personel yang tepat bagi ASN Olahragawan Berprestasi.

Kata Kunci : ASN Olahragawan Berprestasi, PNS Atlet, Pemberdayaan SDM, Pemberdayaan Khan

APPLIED MASTER PROGRAM

NATIONAL DEVELOPMENT ADMINISTRATION

NIPA SCHOOL OF ADMINISTRATION

NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT

Lusia Irmira Gey, 2044021036

Empowerment Model Of Accomplished Athlete Civil Servants At The Ministry Of Youth And Sport Affairs Of The Republic Of Indonesia

132 of pages, 5 of chapters, 21 of tabels, 6 of pictures.

Giving appreciation is the government's effort to further develop the potential of athletes, coaches and assistant coaches to encourage the progress of sports achievements in Indonesia. The appointment of State Civil Apparatus (ASN) for Athletes with Achievements is a form of implementing an award policy, which is not based on calculating the needs of ASN. The purposes of this study are: (1) to analyze and describe what factors influence the empowerment of ASN athletes with achievements at the Ministry of Youth and Sports; and (2) analyze and describe the model of ASN empowerment for athletes with achievements that can be applied to the Ministry of Youth and Sports. The methods used in this research are quantitative and qualitative methods (mix methods). The variables used in this research are desire, credibility, communication, trust, confidence, and accountability.

The results of the study show that the ASN Athlete Athlete empowerment model is closely related to the elements of desire, credibility and communication. Meanwhile, the elements of trust, confidence and accountability tend to be less than optimal for ASN Athletes with Achievements. Even so, a merit and monitoring system must still be applied and then it must be strengthened with a performance evaluation system for ASN Athletes with Achievements, so that the right form of personnel development for ASN Athletes with Achievements can be identified.

Keywords: Athlete Civil Servants, HR Empowerment, Empowerment Khan

DAFTAR ISI

Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
BAB I. Permasalahan Penelitian	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Rumusan Permasalahan	7
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	8
BAB II. Tinjauan Pustaka	9
A. Penelitian Terdahulu	9
B. Tinjauan Teoritis	24
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	24
2. Pengertian Pemberdayaan SDM	25
3. Tujuan Pemberdayaan	28
4. Model Pemberdayaan	30
5. Strategi Pemberdayaan	37
6. Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara	40
7. ASN Olahragawan Berprestasi	40
C. Kerangka Berpikir	43
D. Hipotesis Penelitian	45
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian	47
BAB. III Metodologi Penelitian	50
A. Metode Penelitian	50
B. Teknik Pengumpulan Data	51
C. Responden, Key Informan dan Alasa Pemilihannya	52
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	54
E. Instrumen Penelitian	60

BAB. IV Hasil Penelitian	65
A. Gambaran Umum Kemenpora	65
B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pemberdayaan ASN	69
C. Model Pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi	105
1. Hasil Wawancara	105
2. Deskripsi Model Pemberdayaan Pada Kemenpora	122
BAB. V Kesimpulan dan Saran	132
A. Kesimpulan	132
B. Saran	134
Daftar Pustaka	
Lampiran	



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kelompok Umur dan Pendidikan	3
Tabel 2.1 Mind Map Penelitian Terdahulu	19
Tabel 3.1 Informan Kunci	54
Tabel 3.2 Skor Penilaian	60
Tabel 3.3 Interval Kategorisasi	61
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas	62
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas	64
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	69
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	70
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	71
Tabel 4.6 Ringkasan Distribusi Data Variabel Desire	72
Tabel 4.7 Ringkasan Distribusi Data Variabel Trust	75
Tabel 4.8 Ringkasan Distribusi Data Variabel Confident	78
Tabel 4.9 Ringkasan Distribusi Data Variabel Credibility	80
Tabel 4.10 Ringkasan Distribusi Data Variabel Akuntabilitas	83
Tabel 4.11 Ringkasan Distribusi Data Variabel Komunikasi	85
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Data	88
Tabel 4.13 Kategorisasi Pemberdayaan	88
Tabel 4.15 Hasil Uji Signifikansi t	89
Tabel 4.16 Hasil Koefisien Determinasi	97
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	98
Tabel 4.18 Hasil Uji F	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kelompok Umur dan Pendidikan	33
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kemenpora	66
Gambar 4.2 Peta Tujuan Strategis Kemenpora	68
Gambar 4.3 Model Pemberdayaan di Kemenpora saat ini	126
Gambar 4.4 Model Ideal Pemberdayaan ASN	130

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Sejak tahun 2018, Pemerintah memberikan atensi yang cukup besar terhadap kesejahteraan olahragawan berprestasi di Indonesia. Ada beberapa instansi yang menawarkan rekrutmen dari jalur prestasi untuk menjadi ASN, anggota POLRI, TNI dan BUMN. Pemberian apresiasi merupakan upaya pemerintah untuk lebih mengembangkan potensi atlet, pelatih dan asisten pelatih untuk mendorong kemajuan prestasi olahraga di Indonesia. Pemerintah melalui Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga (Permenpora) Nomor 6 Tahun 2018 telah mewujudkan amanat Undang-undang No. 11 tahun 2022 mengenai Keolahragaan, dengan adanya pemberian penghargaan bagi olahragawan beserta pelatih yang menunjukkan prestasi untuk diangkat sebagai ASN. Peraturan tersebut berisikan mekanisme dan persyaratan untuk pengangkatan menjadi ASN.

Olahragawan diangkat sebagai CPNS, jika berhasil meraih medali pada ajang Internasional, menurut kriteria: (a) Minimal memperoleh medali perunggu yang diakui oleh pada federasinya di ajang Olympic, Paralympic Games atau Kejuaraan Dunia tahun 2016 (b) Minimal memperoleh medali perak yang mendapat pengakuan dari federasinya pada pagelaran Asian Games, Asian Para Games maupun turnamen di tingkat Asia pada tahun 2014 (c) Minimal memperoleh medali perunggu pada pagelaran Asian Games, Asian Para Games di tahun 2018 (d) Minimal memperoleh medali emas yang diakui setingkat oleh federasinya pada Sea Games, Asean Para Games tahun 2015 dan 2017 dan kejuaraan Asia Tenggara tahun 2017.

ASN Olahragawan berprestasi merupakan bagian dari Sumber Daya Manusia di Instansi Kemenpora. Sebagaimana ditegaskan oleh Gomez (2009) bahwa SDM merupakan unsur penting yang menggerakkan sebuah organisasi. Lebih lanjut lagi disebutkan bahwa efektivitas organisasi dapat dinilai dari SDM

yang mengelola sumber daya lain yang berkaitan dengan organisasi (Bangun, 2012). Pengelolaan SDM pada sebuah organisasi diharapkan dapat menjadikan mereka sebagai individu yang loyal, berkinerja maksimal, serta dapat diandalkan dalam setiap tanggung jawab yang diserahkan di pundaknya. Tujuan tersebut tentu membutuhkan upaya keras dari organisasi, salah satunya dengan menerapkan pemberdayaan pegawai sebagai SDM organisasi (Gomez, 2009).

Pemberdayaan pegawai dapat dikatakan sebagai salah satu aset utama untuk menciptakan SDM yang berdaya saing, mendukung keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal dan maksimal (Wati, 2017). *Cutterbuck* dalam (Wati, 2017), menyebutkan upaya yang dapat dilakukan organisasi sebagai bentuk pemberdayaan meliputi memberikan motivasi bagi pegawainya untuk selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas, mempersilahkan seluruh individu organisasinya untuk bekerja sesuai dengan kapasitas masing-masing dengan pertanggungjawaban penuh, serta memberikan kesempatan bagi seluruh anggota organisasinya untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Pemberdayaan juga perlu dilakukan dengan cara memberikan kesempatan bagi SDM mengembangkan dirinya baik secara *soft skill* maupun *hard skill* serta memberikan peluang bagi mereka untuk memiliki jenjang karir.

Pemberdayaan SDM diperlukan tidak hanya dalam hal memberikan wewenang dan delegasi tugas-tugas, tetapi juga dorongan bagi anggota untuk menjadi pribadi profesional yang lebih baik sehingga mampu memberikan dampak positif bagi terwujudnya tujuan organisasi secara keseluruhan. Pemberdayaan yang dilaksanakan pada organisasi dapat memberikan kepercayaan diri bagi pegawai karena merasa dibutuhkan dan mendapatkan perhatian dari organisasi (pimpinan khususnya) serta menjadi dorongan bagi karyawan yang masih belum menunjukkan kinerja optimal untuk lebih mengembangkan dirinya (Piere, 2011).

Olahragawan Berprestasi sebagai ASN, di lingkungan Kemenpora juga memiliki hak untuk diberdayakan oleh instansi. Pertama, kebijakan tersebut telah diatur oleh Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan

Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2017 bahwa pemberdayaan sebagai salah satu bentuk manajemen aparatur sipil negara dalam menghasilkan kualitas SDM yang profesional, mempunyai *value*, mempunyai etika profesi, serta tidak terikat maupun tertarik dengan tekanan politik, praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kedua, Kemenpora memiliki peran penting dan strategis untuk meningkatkan kemajuan dunia olahraga Nasional, maka perlu didukung SDM dengan pengetahuan, keterampilan dan etika yang sangat baik yang salah satunya dapat dipenuhi melalui pelaksanaan pemberdayaan SDM yang optimal.

Tabel 1.1. Kelompok Umur dan Pendidikan ASN Olahragawan

NO	JENIS JABATAN	KELOMPOK UMUR							PENDIDIKAN			
		20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	S2	S1	D3	SMA
1	Fungsional Umum	11	39	42	39	16	11	4	2	30	1	129
2	Pelatih Ahli Pertama	0	0	10	4	6	4	1	0	25	0	0
3	Pelatih Ahli Muda	0	0	1	9	7	6	6	8	20	0	1
4	Asisten Pelatih Olahraga Penyelia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
5	Asisten Pelatih Olahraga Mahir	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0
6	Asisten Pelatih Olahraga Terampil	0	7	6	8	9	2	1	0	0	0	33
JUMLAH		11	46	59	60	39	24	13	10	75	4	163

Sumber : data diolah oleh peneliti berdasarkan data dari Bagian SDM Aparatur Kementerian Pemuda dan Olahraga. 2022

Tabel 1.1 memberikan gambaran akan kelompok umur dan pendidikan ASN Olahragawan Berprestasi di lingkungan Kemenpora. Pada tabel tersebut ditunjukkan bahwa kelompok umur produktif dominan pada fungsional umum, namun dari segi Pendidikan masih banyak yang berlatarbelakang pendidikan SMA (79,6%). Untuk kelas jabatan fungsional pelatih ahli pertama, ada 100% berlatar Pendidikan S1. Untuk kelas jabatan pelatih ahli muda, sebesar 27,6% S2 dan 68,9% lulusan S1. Pada kelas jabatan asisten pelatih masih minim lulusan S1 dan S2.

Secara umum, tingkatan dalam pendidikan seorang pegawai dapat dijadikan tolak ukur untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan intelektual yang dimiliki pegawai tersebut. Jenis dan jenjang pendidikannya biasa digunakan sebagai salah satu aspek dalam pengukuran dan penilaian kemampuan pegawainya (Binol, 2015). Pada sebuah kajian disebutkan bahwa sebuah pemberdayaan dinilai efektif jika ada kesempatan bagi anggotanya untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan yang sifatnya formal maupun informal (Ikechukwu, dkk, 2019).

Selain strata pendidikan, pengembangan karir ASN Olahragawan Berprestasi di Kemenpora masih kurang maksimal. Pasal 7 Permenpan RB Nomor 40 Tahun 2014 menguraikan tugas pokok pelatih olahraga adalah melatih olahragawan cabang olahraga tertentu pada Pusat Pendidikan dan Latihan Mahasiswa (PPLPM), Prima Muda, Prima Utama dan Program Pelatihan sederajat sesuai kompetensi keolahragaan. Faktanya, tidak semua olahragawan yang akan mencapai jenjang karir ini, memiliki latar belakang sebagai pelatih pada pusat pelatihan yang dimaksud, sehingga pengembangan karirnya sebagai ASN juga sulit dilakukan.

Persoalan lainnya adalah beberapa olahragawan yang sudah tidak aktif sebagai atlet/pelatih ataupun aktif melatih tetapi lebih memilih untuk berkiprah di dunia olahraga dalam lingkup klub kecil. Kondisi tersebut harus direfleksikan sebagai urgensi bagi Kemenpora untuk memiliki atensi pada upaya pengelolaan dan pemberian motivasi bagi semua pegawainya, sehingga mampu bekerja secara optimal dan berhasil memajukan organisasi. Setiap individu cenderung pasif jika tidak ada motif atau keinginan untuk mendapatkan atau melakukan sesuatu. Motivasi kepada pegawai dapat dilakukan misalnya dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan kinerja individu.

Selain itu, adanya kepercayaan juga menjadi salah satu motivasi tersendiri bagi ASN untuk bekerja secara optimal bagi kemajuan instansi. Sebagaimana model pemberdayaan Khan yang salah satunya adalah menumbuhkan rasa percaya antar pihak organisasi dan karyawan (*trust*) (Khan, 1997). Rasa kepercayaan pimpinan terhadap anggotanya merupakan faktor utama yang memotivasi pegawai

untuk bekerja secara optimal. Kepercayaan tersebut adalah hal berharga bagi seorang pekerja karena rasa percaya membuat mereka berpikir dan merasa dihargai, merasa dibutuhkan, serta merasa pekerjaannya tidak akan sia-sia karena diikutsertakan dalam setiap pengambilan keputusan. Kepercayaan tersebut akan meningkatkan *sense of belonging* ASN Olahragawan Berprestasi terhadap organisasi, sehingga mereka akan bekerja keras untuk kepentingan organisasi.

Dari sisi organisasi, tentu diharapkan adanya anggota yang berkontribusi maksimal dengan memberikan kinerja yang terbaik bagi kepentingan organisasi. Oleh karena itulah pemberdayaan SDM harus menjadi program bagi organisasi dalam *manage* sumber daya manusianya. Berbagai penelitian dan pengalaman praktisi telah menyebutkan bahwa organisasi yang giat dalam melakukan program pemberdayaan bagi SDM akan menjadi organisasi dengan eksistensi tertinggi jika dibandingkan dengan organisasi yang cenderung acuh dalam memberdayakan anggota-anggotanya secara berkelanjutan (George dkk, 2005)

Sementara itu, ASN Olahragawan Berprestasi belum sepenuhnya mampu menjadi bagian dari entitas seorang ASN. Pertama, ASN Olahragawan Berprestasi yang masih aktif di lapangan tidak harus datang dan masuk kantor sebagaimana jam kerja ASN. Oleh karena itulah tidak ada peraturan *finger print* bagi ASN Olahragawan Berprestasi. Hal ini tentu menjadi polemik bagi Kemenpora, pada satu sisi, Pimpinan tidak dapat melarang ASN Olahragawan Berprestasi mengikuti latihan atau kompetisi, tetapi di sisi lain ada tanggung jawab profesi yang harus ditaati oleh seorang ASN.

Isa dalam penelitiannya menyatakan bahwa selama proses pemberdayaan SDM dalam sebuah organisasi akan ditemukan beberapa faktor penghambat pemberdayaan yang biasanya muncul dari dalam ataupun dari luar sebuah organisasi. Tanpa suatu komitmen manajemen yang jelas, pemberdayaan hanya bersifat manipulasi sebagai pelengkap tugas dan tanggungjawab pegawai (Isa, 2005). Pegawai yang menolak diberdayakan karena merasa kemampuan yang dimiliki saat ini sudah cukup, dapat memunculkan reaksi penolakan terhadap program pemberdayaan yang digagas organisasi (Khan, 1997). Pemberdayaan

karyawan itu sendiri dalam pelaksanaannya akan dipengaruhi oleh berbagai unsur, diantaranya pertemuan kerja yang positif, pencapaian organisasi, kualitas layanan yang diberikan, kinerja karyawan, dan keunggulan karyawan dalam bersaing (Deni dkk, 2019).

Berdasarkan observasi awal peneliti, sejauh ini ASN Olahragawan Berprestasi di lingkungan Kemenpora cenderung fokus dalam meningkatkan citra cabang olahraga yang digeluti, sehingga kualifikasinya sebagai ASN belum dapat berkontribusi secara optimal bagi organisasi. Oleh karena itulah, perlu dirumuskan strategi apa yang dapat dilakukan supaya diketahui model pemberdayaan yang sesuai bagi ASN Olahragawan Berprestasi di Kemenpora.

Strategi pemberdayaan aparatur merupakan langkah yang tepat dalam upaya untuk peningkatan kualitas pelayanan, pemberian apresiasi kepada unit-unit layanan yang dianggap mampu melayani secara lebih berkualitas di segala bidang. Strategi harus disusun berdasarkan kondisi faktual dan dinamika sosial. Strategi yang disusun oleh organisasi haruslah konsisten dengan regulasi yang telah disusun sebelumnya. Perlu diperhatikan pula bahwa strategi akan efektif apabila fokus dan mengintegrasikan semua aset organisasi baik itu sumber daya yang sifatnya materi maupun Sumber Daya Manusia (Heene, 2010). Harus ditekankan bahwa pengangkatan ASN Olahragawan Berprestasi merupakan bentuk implementasi kebijakan pemberian penghargaan, yang tidak didasarkan pada perhitungan kebutuhan ASN. Namun, jika pemberdayaan ASN olahragawan berprestasi ini dilakukan dengan baik, tidak menutup kemungkinan para olahragawan berprestasi ini tidak hanya mampu memperkuat olahraga di Indonesia tetapi juga berkontribusi maksimal untuk memperkuat Kemenpora dari sisi administrasi.

Merujuk dari uraian yang dikemukakan, maka menarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan mengangkat judul “Model Pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi Pada Kementerian Pemuda Dan Olahraga”.

B. Identifikasi Masalah

Sejauh yang peneliti ketahui, Indonesia adalah satu-satunya Negara yang memberikan penghargaan kepada olahragawan berprestasi menjadi aparatur sipil negara. Penghargaan sebagai ASN merupakan kebijakan yang tepat dari Pemerintah. Meski pengangkatannya tidak berdasarkan kebutuhan, Kemenpora berkewajiban memberdayakan mereka sehingga dapat memperkuat instansi dari sisi organisasi ataupun memperkuat sektor olahraga sesuai kecabangannya. Peneliti menemukan beberapa kelemahan dalam pemberdayaan ASN olahragawan berprestasi, dengan mengidentifikasi isu-isu berikut :

1. Tidak semua ASN Olahragawan Berprestasi memiliki pendidikan akademis di bidang kepelatihan, padahal fokus utama pengangkatan mereka sebagai ASN adalah menjadi pelatih ataupun asisten pelatih di skala Nasional.
2. Tidak diberlakukan *finger print* bagi ASN Olahragawan Berprestasi karena menyesuaikan aktifitas mereka di lapangan.
3. Ada olahragawan yang tidak lagi menjadi atlet atau pelatih, tetapi menangani klub kecil yang komersil yang bukan untuk arah pengembangan dan pembibitan atlet Nasional.
4. ASN Olahragawan Berprestasi lebih aktif beraktifitas pada cabang olahraga yang digeluti, sehingga belum memberikan kontribusi administratif sebagai ASN di Kemenpora.

C. Rumusan Permasalahan

Untuk memudahkan penelitian sehingga memiliki arah yang jelas dalam menafsirkan fakta, maka masalah yang akan diteliti dirumuskan terlebih dahulu. Berdasarkan urain latar belakang permasalahan di atas, permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Faktor apa saja yang mempengaruhi pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga?
2. Bagaimana model pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi yang dapat diterapkan pada Kementerian Pemuda dan Olahraga?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Melakukan analisis dan mendeskripsikan faktor apa saja yang mempengaruhi pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan model pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi yang dapat diterapkan pada Kementerian Pemuda dan Olahraga

E. Manfaat Penelitian

Dengan melakukan kajian terhadap model pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi di Kementerian Pemuda dan Olahraga, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritik (akademis), yakni:

1. Manfaat Praktis
 - a. Bagi peneliti, diharapkan memperkaya nilai praktis untuk pengetahuan dan pengalaman peneliti tentang MSDM.
 - b. Kepada Kementerian Pemuda dan Olahraga, dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan rekomendasi untuk memaksimalkan pemberdayaan ASN Olahragawan berprestasi kearah yang lebih baik.

2. Manfaat Akademis

Secara akademis diharapkan mampu memberikan manfaat, memperkaya ide, gagasan, maupun pengetahuan yang berguna bagi perkembangan Ilmu Administrasi Negara. Hasil penelitian diharapkan pula dimanfaatkan oleh penelitian selanjutnya sebagai sumber referensi maupun *prior work* khususnya tentang pengelolaan Olahragawan Berprestasi.