

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI PADA KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA

Disusun Oleh :

NAMA : RETNA PURWANINGSIH
NPM : 2144021063
JURUSAN : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
PROGRAM STUDI : MAGISTER TERAPAN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

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



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2023**

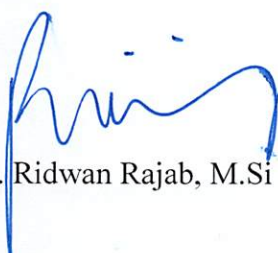
**PROGAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Retna Purwaningsih
NPM : 2144021063
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Kementerian Pemuda dan Olahraga
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Employee Competency Development Strategy At The Ministry Of Youth And Sports*

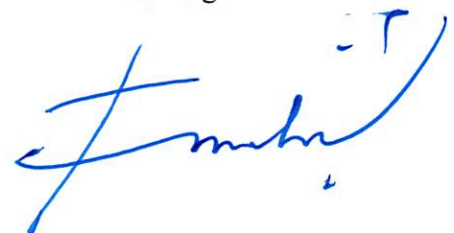
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Pembimbing II



Dr. Firman Hadi Rivai. S.STP., MPA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Retna Purwaningsih
Nomor Pokok Mahasiswa : 2144021063
Program Studi/Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara/Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tugas Akhir : Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai 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 : 31 Juli 2023
Pukul : 08.00 s.d. 09.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA.
Sekretaris	: Ratri Istantia, Ph.D.
Anggota/Pembimbing I	: Dr. Ridwan Rajab, M.Si
Anggota/Pembimbing II	: Dr. Firman Hadi Rivai. S.STP., MPA
Anggota	: Dr. Asropi, M.Si.



The stamp is circular with the text "POLITEKNIK STIA LAN" at the top and "JAKARTA" at the bottom. In the center is a stylized logo consisting of a blue square with a white 'S' and a red 'L' intertwined. Below the stamp are five handwritten signatures in blue ink, each corresponding to a member of the examination team.

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Retna Purwaningsih
NPM : 2144021063
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

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

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

Jakarta, Agustus 2023

Yang membuat pernyataan



Retna Purwaningsih

G

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum.wr.wb. Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkat dan limpahan nikmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga”.

Di dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada :

1. Kedua orang tuaku atas segala doanya.
2. Suamiku Aditya Praherztoni, S.Kom., M.MSi. dan anak-anakku Kezia Raffaza Praherztoni dan Zioghani Zhafran Praherztoni sudah menjadi penyemangat, menghibur, dan mendukung selama penulisan tesis ini hingga terselesaikan dengan baik.
3. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta dan selaku dosen pembahas, terima kasih atas dedikasi Ibu dan jajaran yang senantiasa memaksimalkan kualitas Pendidikan dan menghadirkan Narasumber yang berkualitas guna meningkatkan kemampuan mahasiswa di Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si. dan Bapak Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA selaku dosen pembimbing tesis ini. Terima kasih atas bimbingan, dukungan, dan kepercayaannya kepada peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Yang selalu setia memberikan masukan dan saran serta meningkatkan kepercayaan diri penliti sehingga yakin dan berhasil menyelesaikan tesis ini.
5. Ibu Ratri Istantia, Ph.D. dan Dr. Asropi, M.Si. selaku dosen pembahas. Terima kasih atas segala saran masukan guna perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.
6. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta, terima kasih atas didikan, ilmu, dan bimbingan selama kami menempuh Pendidikan disini yang tentunya sangat bermanfaat untuk diimplementasikan di tempat bekerja.
7. Para pimpinan dan rekan kerja di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kemenpora, terima kasih atas dukungan dan kepercayaannya.

8. Para informan kunci Bapak Yayat Suyatna, S.Pd., M.Pd., Esa Sukmawijaya, SP., M.Si., Suyadi, S.IP., Iris Pramono, ST., Nina Kusuma Wardani, S.Psi., dr. Bunga Listia Paramita, MARS., Ali Akbar, SE., Akbar Mia, M.Si., Ollin Tiar, S.Kep.NERS., Suci Marta, S.I.Kom., M.I.Kom., Faza Novrisal, S.H., M.H., Waode Nadiyah Nasrawati, S.Sos., Rizki Kurniawan, S.Psi., M.M., Didik Wahyudi, S.AP., M.A.P., Jeandhita Rindhi Damayanti, S.H.Int., dan Alissa Arlin, SE. atas waktu dan perkenan memberikan saran, masukan, dan sumbangsih informasinya dalam tesis ini.
9. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa S2 Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Angkatan 2021. Terima kasih atas kerjasaman, dukungan, kekompakan, dan bantuannya selama ini. Semoga silaturahmi kita tetap terjaga dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu segala saran, kritik, dan masukan yang membangun akan dengan senang hati diterima oleh peneliti. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti, Kementerian Pemuda dan Olahraga, dan para pembaca.

Jakarta, 21 Juli 2023

Penulis,



Retna Purwaningsih

ABSTRAK

Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Kementerian Pemuda dan Olahraga

Retna Purwaningsih

Retna.2144021063@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Mengetahui proses pengembangan kompetensi pegawai Kemenpora; dan 2) Mengetahui strategi yang diperlukan pengembangan kompetensi pegawai Kemenpora. Metodologi penelitian yang digunakan menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Strategi pengembangan kompetensi pegawai pada Kemenpora dilakukan dengan menganalisis kebutuhan pelatihan (Noe,2010) melalui analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu serta jenis pengembangan kompetensi. Hasil penelitian bahwa proses pengembangan kompetensi di Kemenpora belum berjalan secara optimal dikarenakan belum adanya yakni : 1) Pedoman; 2) Standar Kompetensi Jabatan; 3) Pemeringkatan/prioritas belum objektif; 4) *Human Capital Development Plan*; 5) *gap* kompetensi pegawai; dan 6) Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi. Komitmen pimpinan belum optimal, namun sudah lebih baik. Sebagian besar pegawai berminat mengikuti pengembangan kompetensi namun belum berdampak pengembangan karier yang berkelanjutan. Strategi pengembangan kompetensi di Kemenpora yakni : 1) Pimpinan menetapkan kebijakan dan Standar Kompetensi Jabatan; 2) Pembiayaan anggaran sesuai Indikator Kinerja Utama dan Renstra; 3) Menyusun *Human Capital Development Plan*; 4) Mendorong pegawai untuk mengikuti pelatihan Diklatpim (pejabat struktural), diklat fungsional, dan teknis (klasikal/non klasikal); 4) Bimtek dengan stakeholder terkait; 5) Sosialisasi seluruh pegawai; dan 6) Infrastruktur Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi.

Kata kunci : kompetensi, pengembangan kompetensi, strategi, sumber daya manusia, Aparatur Sipil Negara

ABSTRACT

Employee Competency Development Strategy At The Ministry of Youth and Sports.

Retna Purwaningsih

Retna.2144021063@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

The satisfaction of employee entitlements in competency enhancement at the Ministry of Youth and Sports has not been met and is founded on employee competency enhancement strategies in accordance with organizational requirements. The research objectives : 1) Knowing the process of developing the competence of Kemenpora employees; and 2) Know the strategy needed to develop Kemenpora employee competencies. The research methodology used is descriptive research with a qualitative approach. The strategy for enhancing employee skills at Kemenpora is implemented by examining the requirements for training (Noe, 2010) through an analysis of the organization, analysis of tasks, and analysis of individuals, as well as various methods of developing competencies.

The results of the study show that the competency development process at the Ministry of Youth and Sports has not run optimally due to the absence of: 1) Guidelines; 2) Position Competency Standards; 3) The ranking/priority is not objective; 4) Human Capital Development Plan; 5) employee competency gaps; and 6) Competency Development Information System. Leadership commitment is not optimal, but it is getting better. Most employees are interested in participating in competency development but have not had a sustainable career development impact. Competency development strategies at the Ministry of Youth and Sports, namely: 1) Leaders establish policies and Position Competency Standards; 2) Funding the budget according to the Main Performance Indicators and Strategic Plan; 3) Prepare a Human Capital Development Plan; 4) Encouraging employees to take part in Diklatpim (structural officials), functional and technical (classical/non-classical) training; 4) Bimtek with related stakeholders; 5) Socialization of all employees; and 6) Competency Development Information System Infrastructure.

Keywords: competency, competency development, strategy, human resources, State Civil Apparatus

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	14
C. Rumusan Masalah.....	16
D. Tujuan Penelitian.....	16
E. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Penelitian Terdahulu.....	18
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	32
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	32
2. Kompetensi.....	37
3. Pengembangan Kompetensi	43
4. Strategi Pengembangan Kompetensi	57
C. Kerangka Berpikir	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	61
A. Metodologi Penelitian.....	61
B. Teknik Pengumpulan Data	62
C. <i>Key Informan</i> dan Alasan Pemilihannya	64
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	67
E. Instrumen Penelitian	69
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	70
A. Gambaran Umum Kementerian Pemuda dan Olahraga.....	70
B. Kondisi Umum Pengembangan Kompetensi Pegawai Kemenpora.....	76
C. Proses dan Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Kemenpora.....	81
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	131
A. Kesimpulan.....	131
B. Saran	135
DAFTAR PUSTAKA.....	136

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Verifikasi Penerapan Sistem Merit.....	5
Tabel 1.2 Data Pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga berdasarkan jabatan	8
Tabel 1.3 Rekapitulasi Penilaian Indeks Profesionalitas ASN Kemenpora	9
Tabel 1.4 Rekapitulasi Pengembangan Kompetensi Pegawai Memenuhi 20 JP... 11	
Tabel 1.5 Rekapitulasi Pengembangan Kompetensi Melalui Diklatpim.....	12
Tabel 1.6 Rekapitulasi Pengembangan Kompetensi Melalui Pendidikan	13
Tabel 2.1 Mind Map Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 2.2 Sumber Data Yang Digunakan Dalam Kebutuhan Pelatihan	54
Tabel 3.1 Informan Kunci.....	66

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia.....	33
Gambar 2.2 Model “Ice Berg”	40
Gambar 2.3 Proses Penilaian Kebutuhan Pelatihan Menurut Noe	52
Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Model Pengembangan Kompetensi Kemenpora.....	60
Gambar 3.1 Komponen Analisis Data	67
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Pemuda dan Olahraga	71
Gambar 4.2 Indikator Kinerja Utama Kemenpora Tahun 2022-2024.....	74
Gambar 4.3 Perjanjian Kinerja Sekretaris Kemenpora Tahun 2023	75

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Dalam menghadapi perubahan-perubahan perkembangan teknologi yang pesat pada era informasi digital di Indonesia saat ini yang telah berada di industri 4.0 membutuhkan sumber daya manusia yang harus menguasai serta memanfaatkan teknologi secara cepat, responsif, dan adaptif. Hal tersebut seiring juga upaya organisasi mencapai tujuan dalam menghadapi banyak persaingan sehingga perlu memiliki Sumber Daya Manusia yang berkompeten, tangguh, berkolaborasi, dan bersinergi membentuk satu kesatuan dimana potensi Sumber Daya Manusia tersebut saling berpengaruh demi tujuan bersama. Sebagaimana dikemukakan oleh Noe dkk (2014:277) bahwa modal penting dalam sebuah manajemen SDM adalah sumber daya manusia itu sendiri yang mengacu pada kemampuan produktif individu berupa level, *skill*, dan wawasan pengalaman yang memiliki nilai ekonomi.

Dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi, faktor terpenting dalam penggerak utama organisasi adalah sumber daya manusia yang dikelola dengan efektif dalam pendayagunaan, pemanfaatan, pengelolaan, pengaturan, dan pegawai yang selalu dikembangkan, sehingga pegawai dapat bekerja secara produktif dan efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Diperlukannya sumber daya manusia untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi tentu memerlukan SDM yang memiliki kompetensi, mental, tekad, semangat, disiplin, dan hasil kinerja optimal agar apa yang dikerjakan dalam tugas sesuai dengan kebutuhan dan rencana organisasi untuk menentukan keberhasilan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Sebagai aset terpenting organisasi, fungsi dan peran karyawan diperlukan untuk memaksimalkan efektivitas kinerja, produktivitas, dan efisiensi organisasi melalui metode kerja yang efektif dan menghasilkan nilai tambah bagi organisasi.

Sumber daya manusia selalu dituntut untuk mampu berinovasi, mengembangkan diri, memotivasi diri untuk terus meningkatkan kualitas dan kemampuan diri. Mampu dan mau belajar untuk terus mengembangkan potensi yang ada. Pentingnya peran SDM dalam suatu organisasi tidak terlepas dari ketepatan menempatkan pegawai pada suatu posisi pekerjaan agar dapat membawa suatu organisasi pada menghasilkan kinerja karyawannya secara maksimal dan meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini diharapkan dapat meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan dan diharapkan memberikan hasil yang diharapkan dalam bekerja. Keuntungan bagi organisasi secara keseluruhan dalam penempatan yang tepat dapat menghasilkan tenaga kerja/karyawan yang memiliki kemampuan yang kompeten. Sumber daya manusia penting dalam melakukan penyesuaian dengan kompetensinya masing-masing, maka manajemen sumber daya manusia diperlukan dalam mengelola pegawai secara terstruktur, sistematis, dan strategis. Oleh karena itu maka pegawai diarahkan agar memiliki kompetensi dan etos kerja secara profesional dengan diberikan pengembangan kompetensi.

Tujuan pengembangan kompetensi pada hakekatnya adalah bertujuan dalam menjamin dan mempertahankan kemampuan/keahlian pegawai yang memenuhi kualifikasi yang diperlukan agar dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Sebagaimana dipertegas dengan pendapat Gouzali (2000:500) bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Organisasi mampu beradaptasi dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan ini;
2. Memiliki sumber daya manusia yang dalam melaksanakan pekerjaan selalu tampil meyakinkan di sebuah perusahaan;
3. Organisasi siap menghadapi tantangan dan dapat menjawab rintangan perkembangan dan perubahan di masa depan;

4. Organisasi memiliki program yang selalu update dan tidak teringgal dari para pesaingnya;
5. Prestasi pegawai selalu ditingkatkan baik level individu ataupun kelompok di dalam sebuah organisasi;
6. Ketika teknologi baru muncul dan digunakan maka alur proses organisasi akan lebih leluasa, fleksibel dan tidak terlalu kaku penggunaannya;
7. Biaya produksi yang dihasilkan lebih efisien; dan
8. Pegawai dapat dipersiapkan oleh organisasi untuk menempati posisi jabatan atau karir memiliki jenjang lebih tinggi.

Sebagai penyelenggara pelayanan publik di masyarakat, kemampuan Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara professional dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat adalah faktor penting untuk tercapainya pengelolaan sistem pemerintahan yang baik (*good governance*), sehingga ASN dituntut untuk bekerja sesuai dengan kompetensi jabatannya agar memiliki kinerja yang optimal guna mendukung tujuan organisasi. Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara menjadi sangat penting dalam menghadapi era globalisasi, dengan perencanaan peningkatan kompetensi ASN yang disesuaikan dengan bidang kerjanya masing-masing. Dalam peningkatan daya saing di era globalisasi tersebut, ASN juga perlu menguasai IPTEK secara up to date.

Kemampuan suatu negara dalam mengukur laporan tahunan untuk bersaing menghasilkan bakat dan kemampuan sumber daya manusia diukur melalui indeks *Global Talent Competitiveness Index* (GTCI). Manajemen talenta merupakan sebuah cara yang relevan untuk memastikan sebuah instansi mendapatkan pasokan pegawai yang memiliki kemampuan untuk menjawab tantangan persaingan global tersebut. Dalam konteks GTCI, *talent competitiveness* merujuk pada kebijakan dan praktik yang memungkinkan sebuah negara untuk mengembangkan, menarik, dan memberdayakan sdm nya. Berdasarkan data dari GTCI di tahun 2022 Indonesia berada pada peringkat 82

turun 2 peringkat dari ranking tahun 2021 pada peringkat 80 dunia (dibandingkan dengan negara Filipina yang menempati ranking 80, Thailand pada ranking 75, Vietnam pada ranking 74, Malaysia pada ranking 45, Brunei Darussalam pada ranking 41 dan Singapura berada pada ranking 2), hal ini menunjukkan bahwa manajemen talenta di Indonesia masih berada jauh tertinggal dengan negara tetangga. Pengembangan kompetensi diperlukan sebuah negara untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya dalam menyiapkan pasokan untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Penerapan manajemen talenta dalam implementasi sistem merit digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen sdm serta meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawannya, hal ini akan membantu organisasi untuk memenuhi dan mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dalam UU No.5 tahun 2014 bahwa sistem merit merupakan sebuah kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dengan pemberlakuan secara wajar dan adil tanpa diskriminasi. Implementasi pelaksanaan sistem merit pada Kementerian Pemuda dan Olahraga masuk dalam Kategori III “Baik” dengan nilai “269,5” dari rentang nilai Baik 250 - 324, hal tersebut menunjukkan bahwa hasilnya masuk kategori Baik namun yang paling minimum. Dari 34 Kementerian, bahwa Kemenpora tidak masuk 10 besar penilaian sistem merit tertinggi di tingkat Kementerian.

Aspek pengembangan karier pada penilaian sistem merit yakni harus memenuhi komponen sub aspek sebagai berikut : 1) Ketersediaan Standar Kompetensi Jabatan (manajerial, teknis dan social kultural) untuk setiap jabatan; 2) Ketersediaan profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/kompetensi; 3) Ketersediaan *Talent Pool* yang disusun berdasarkan pemetaan kompetensi manajerial dan hasil penilaian kinerja; 4) Ketersediaan rencana suksesi yang telah sesuai dengan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karir instansi; 5) Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai; 6) Ketersediaan

informasi tentang kesenjangan kinerja; 7) Ketersediaan strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja dalam rangka peningkatan kapasitas ASN; 8) Penyelenggaraan Diklat untuk mengatasi kesenjangan; 9) Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai; dan 10) Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui *coaching* dan mentoring. Rincian hasil penilaian verifikasi penerapan sistem merit di Lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga dengan hasil penilaian dijabarkan sebagai berikut :

Tabel 1.1. Hasil Penilaian Verifikasi Penerapan Sistem Merit pada
Kementerian Pemuda dan Olahraga

No	Aspek	Nilai Tim Verifikasi	Nilai Tertinggi	Gap Nilai	Gap Kekurangan Nilai (%)
1.	Perencanaan Kebutuhan	40	40	0	0%
2.	Pengadaan	38	40	-2	5 %
3.	Pengembangan Karir	52,5	120	-67,5	56,25 %
4.	Promosi dan Mutasi	12,5	40	-27,5	68,75 %
5.	Manajemen Kinerja	70	80	-10	12,5 %
6.	Penggajian, Penghargaan dan Disiplin	27,5	40	-12,5	31,25 %
7.	Perlindungan dan Pelayanan	14	16	-2	12,5 %
8.	Sistem Informasi	15	24	-9	37,5 %
Total		269,5	400	130,5	

Sumber : data diolah oleh peneliti, berdasarkan data dari Bagian Sumber Daya Manusia Aparatur Kementerian Pemuda dan Olahraga. Desember 2022

Sehubungan dengan tabel 1.1. tersebut di atas bahwa aspek pada Pengembangan Karier memiliki *gap* nilai hasil verifikasi penerapan sistem merit di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga memiliki kesenjangan

nilai 56,25%. Untuk itu terlihat dari hasil verifikasi penilaian sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara terkait pengembangan kompetensi masih strategi khusus dalam pengimplementasiannya sebagaimana hasil rekomendasi penilaian penerapan sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga pada tahun 2021 yang terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai yakni sebagai berikut :

1. Program serta strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai diperlukan penyusunan dalam jangka waktu menengah selama 5 (lima) tahun dengan berbasis pada informasi kesenjangan kompetensi, kinerja, dan kualifikasi yang pelaksanaannya berupa pelatihan klasikal ataupun non klasikal;
2. Program pendidikan dan pelatihan perlu diselenggarakan berdasarkan data kesenjangan kinerja dan kompetensi pegawai yang dihubungkan dengan kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi; dan
3. Perlu melaksanakan Program Praktik Kerja dan pertukaran pegawai serta program *Coaching* dan *Mentoring* (non klasikal) sebagai bagian dari analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang berbasis pada kesenjangan kompetensi dan kinerja, serta melaksanakan program tersebut secara terjadwal dan dievaluasi secara berkala.

Dalam era reformasi birokrasi saat ini bahwa segenap komponen bangsa terpacu untuk perbaikan tata kerja, sistem, serta upaya ke arah birokrasi yang lebih baik, hal ini menuntut sumber daya manusia agar selalu meningkatkan dan mengembangkan potensinya. Peningkatan kemampuan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan sebagai upaya dalam meningkatkan aspek-aspek seperti kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan, dan meningkatkan motivasi kerja dalam memberikan kontribusi secara optimal bagi organisasi. Berdasarkan evaluasi hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2021 Kementerian Pemuda dan Olahraga oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada penilaian komponen manajemen sumber daya manusia aparatur salah satunya

adalah bahwa Kementerian Pemuda dan Olahraga perlu mempercepat pelaksanaan sistem merit yang disesuaikan dengan ketentuan sebagaimana ditetapkan dalam PERMENPANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam manajemen ASN. Salah satu ruang lingkup dalam sistem merit tersebut adalah untuk pemetaan rencana pengembangan kompetensi pegawai dan pegawai diberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi sehingga memenuhi 20 jp.

Dalam memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan diperlukan kompetensi pegawai yang merupakan keseluruhan dalam keterampilan, pengetahuan, karakteristik, dan kemampuan lain pada diri seseorang yang memungkinkan menguatkan karyawan tersebut dalam posisi tertentu untuk melaksanakan peran dan tanggungjawabnya serta kontribusinya yang sesuai dengan jenjang jabatan yang dijabatnya. Pada pemerintahan di Indonesia sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) pemerintah tahun 2005 sampai dengan 2024 yakni berfokus pada salah satunya terkait pengembangan kompetensi ASN, sehingga perubahan lingkungan pemerintah yang menuntut tugas, peran, dan tanggungjawab dari ASN untuk selalu mengembangkan kompetensinya dalam menunjang kebutuhan organisasi atau perusahaan.

Dalam mewujudkan kemampuan Aparatur Sipil Negara yang dapat mengerjakan tupoksinya selaku pelayan publik tersebut, maka Kementerian Pemuda dan Olahraga sebagai instansi yang melaksanakan urusan pemerintah bidang Pemuda dan Olahraga senantiasa melakukan transformasi untuk menjawab berbagai tantangan untuk mencapai tujuan pemerintah. Lingkup tugas Kementerian Pemuda dan Olahraga mencakup bidang Pengembangan Pemuda, Pemberdayaan Pemuda, Peningkatan Prestasi Olahraga, dan Pembudayaan Olahraga. Adapun yang menjadi salah satu program prioritas Kementerian Pemuda dan Olahraga dalam mendukung agenda pembangunan/prioritas nasional yang tertuang dalam Rencana Strategis adalah meningkatnya sumber daya manusia berkualitas dan berdaya saing yang salah

satunya didukung dengan pengembangan kompetensi pegawai sehingga menghasilkan Aparatur Sipil Negara yang berkompeten dalam melakukan sebuah pekerjaan. Sebagai informasi berikut adalah data pegawai di Kementerian Pemuda dan Olahraga :

Tabel 1.2. Data Pegawai Kementerian Pemuda dan Olahraga
Berdasarkan Jabatan

No	Unit Kerja	Struktural (pegawai)	Fungsional (pegawai)	Pelaksana (pegawai)
1.	Sekretariat Kementerian	54	118	95
2.	Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda	66	1	25
3.	Deputi Bidang Pengembangan Pemuda	58	1	17
4.	Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga	62	1	26
5.	Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga	69	100	386
Total		309	221	549

Sumber : data diolah oleh peneliti, berdasarkan data dari Bagian Sumber Daya Manusia Aparatur Kementerian Pemuda dan Olahraga. Desember 2022

Kemenpora memiliki peran strategis dalam upaya mewujudkan visi dan misi, tugas pokok, dan fungsi Kementerian Pemuda dan Olahraga yang memiliki program prioritas Kemenpora tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 yakni : 1) perbaikan tata kelola kelembagaan; 2) penyederhanaan regulasi; 3) penyesuaian birokrasi; 4) kompetensi ASN; dan 5) peningkatan kecepatan pelayanan publik. Program prioritas Kementerian Pemuda dan Olahraga salah satunya yakni dalam peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara, Kemenpora mendorong adanya pengembangan kompetensi secara berkala kepada setiap pegawai di Kemenpora, serta memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Hal tersebut dituangkan dalam Indikator Kinerja Utama Sekretariat Kementerian Pemuda dan Olahraga salah satunya adalah Indeks

Profesionalitas ASN dengan target pada tahun 2022 adalah 55 (lima puluh lima).

Tingkat Profesionalitas Aparatur Sipil Negara dapat dinilai dengan melalui pengukuran dimensi Kinerja, Kualifikasi, Kompetensi, dan Disiplin yang tertuang Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8/2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN. Ditinjau dari dimensi kompetensi digunakan untuk mengukur data/informasi tentang riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS yang terdapat kesesuaian dalam pelaksanaan peran dan tugas jabatannya. Berdasarkan hasil penilaian IP ASN yang diperoleh dari dimensi sebagaimana di atas berupa data dukung jenjang pendidikan, nilai SKP, data disiplin, riwayat bangkom sehingga dapat diketahui Kementerian Pemuda dan Olahraga memiliki rincian penilaian IP ASN sebagai berikut :

Tabel 1.3. Rekapitulasi Penilaian Indeks Profesionalitas ASN
Kementerian Pemuda dan Olahraga

No	Tahun Penilaian IP ASN	Nilai komponen Kompetensi (maks. 40)	Nilai komponen Kualifikasi (maks. 25)	Nilai komponen Kinerja (maks. 30)	Nilai komponen Disiplin (maks. 5)	Nilai IP ASN
1.	Tahun 2020	5,52	12,28	23,84	4,93	46,57
2.	Tahun 2021	12,26	14,50	24,85	4,93	56,54
3.	Tahun 2022	12,16	11,12	25,32	4,93	53,53

Sumber : data diolah oleh peneliti, berdasarkan data dari Bagian Sumber Daya Manusia Aparatur Kementerian Pemuda dan Olahraga. Januari 2023

Berdasarkan tabel di atas dalam penilaian IP ASN pada Kementerian Pemuda dan Olahraga pada komponen Kompetensi masih sangat rendah yakni tahun 2020 sebesar 5,52%, tahun 2021 sebesar 12,26%, dan tahun 2022 sebesar 12,16%. Hal ini menunjukkan bahwa perlunya perhatian khusus pada komponen Kompetensi yang didapat dari indikator riwayat pelaksanaan pengembangan kompetensi terdiri dari Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis, Diklat Fungsional, dan Seminar/Magang/Workshop/Kursus/sejenisnya.

Hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan nilai IP ASN yakni belum adanya sistem atau metode yang mengintegrasikan rekapitulasi data pengembangan kompetensi pegawai dari unit-unit Kemenpora.

Setiap Aparatur Sipil Negara berhak dan wajib atas pengembangan kompetensi yang dilaksanakan harus dilakukan paling sedikit 20 jam pelajaran yang meliputi pelatihan, seminar, pendidikan, penataran, dan kursus berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, sehingga rencana pengembangan kompetensi tersebut secara tahunan wajib disusun oleh masing-masing instansi yang dituangkan pada rencana kerja anggaran setiap tahunnya sebagaimana yang dituangkan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Sehubungan dengan hal tersebut ASN maupun instansi harus merencanakan dan memetakan pelaksanaan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan tugas jabatannya, selain untuk meningkatkan kompetensi pegawai tetapi juga untuk memotivasi pegawai dalam bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Pemenuhan 20 jp (jam pelajaran) pegawai dalam pengembangan kompetensi pegawai adalah suatu upaya yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan para pegawai dalam lingkungan kerja. Pengembangan kompetensi dapat melibatkan berbagai kegiatan seperti pelatihan formal, pelatihan *online*, seminar, workshop, atau bahkan proyek-proyek khusus yang dirancang untuk membantu pegawai memperoleh keterampilan baru atau meningkatkan yang sudah ada sebagaimana bentuk dan jalur pengembangan kompetensi yang tertuang pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negara Sipil.

Tabel 1.4. Rekapitulasi Pengembangan Kompetensi Pegawai
Yang Memenuhi 20 JP (Jam Pelajaran) pada
Kementerian Pemuda dan Olahraga

No	Unit Kerja	Pengembangan Kompetensi			
		Tahun 2020		Tahun 2021	
		Jumlah Pegawai	Jumlah pegawai memenuhi 20 jp	Jumlah Pegawai	Jumlah pegawai memenuhi 20 jp
1.	Sekretariat Kementerian	167	26	165	48
2.	Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda	106	7	97	33
3.	Deputi Bidang Pengembangan Pemuda	79	11	78	30
4.	Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga	97	10	95	28
5.	Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga	676	20	659	103

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

Berdasarkan tabel di atas bahwa PNS pada Kementerian Pemuda dan Olahraga masih banyak pegawai yang belum memenuhi 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu tahun). Pemenuhan kebutuhan akan pengembangan kompetensi tersebut memang mengalami kenaikan dari tahun 2020 ke 2021, namun masih perlunya perencanaan dan pengelolaan yang matang akan pengembangan kompetensi agar seluruh pegawai terpenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi tersebut. Sehingga dengan mewajibkan pengembangan kompetensi kepada seluruh PNS diharapkan mampu meningkatkan produktifitas dan kinerja PNS tersebut dalam menunjang kinerja organisasi.

Bagian Sumber Daya Manusia Aparatur pada Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi sebagai pengelola dibidang kepegawaian, dalam pelaksanaan pengiriman pegawai dalam pengembangan kompetensi pada saat ini belum berdasarkan analisis kebutuhan yang berdasarkan standar kompetensi jabatan, namun masih berdasarkan usulan dari masing-masing pegawai yang terkadang tidak menunjang tugas dan fungsi jabatan masing-masing, sehingga hanya terkesan mengikuti pengembangan kompetensi tanpa melihat kesesuaiannya. Selain itu, mengingat keterbatasan anggaran sehingga pengembangan kompetensi perlu disesuaikan dengan ketersediaan anggaran pada Kementerian Pemuda dan Olahraga. Sebagaimana dirincikan rekapitulasi pengembangan kompetensi pegawai melalui Diklatpim pada tabel di berikut di bawah ini :

Tabel 1.5. Rekapitulasi Pengembangan Kompetensi Pegawai
Pejabat Struktural Melalui Kepelatihan Kepemimpinan (Diklatpim)
Kementerian Pemuda dan Olahraga

No	Unit Kerja	JPT Madya		JPT Pratama		Pejabat Administrator		Pejabat Pengawas	
		Jumlah Pegawai	Belum Diklatpim	Jumlah Pegawai	Belum Diklatpim	Jumlah Pegawai	Belum Diklatpim	Jumlah Pegawai	Belum Diklatpim
1.	Sekretariat Kementerian	3	1	4	3	11	7	36	34
2.	Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda	1	0	6	1	22	12	39	30
3.	Deputi Bidang Pengembangan Pemuda	1	0	3	1	19	8	36	24
4.	Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga	1	0	5	3	19	7	41	35
5.	Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga	1	0	2	2	23	16	41	35
Total		7	1	20	10	94	50	193	158

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

Tabel di atas menggambarkan bahwa dapat dilihat pengembangan kompetensi pegawai pejabat struktural melalui pelatihan struktural kepemimpinan (diklatpin) pada pejabat pimpinan tinggi madya sebesar 85,71%, pejabat pimpinan tinggi pratama sebesar 50%, pejabat administrator sebesar 46,81%, dan pejabat pengawas sebesar 18,13%. Sehubungan dengan hal tersebut bahwa masih banyak pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga yang belum mengikuti pelatihan kepemimpinan (Diklatpin).

Sebaran pegawai berdasarkan Pendidikan di lingkungan Kemepora dapat diketahui tabel sebagai berikut :

Tabel 1.6. Rekapitulasi Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Pendidikan Pada Kementerian Pemuda dan Olahraga

No	Unit Kerja	Jenjang Pendidikan (Pegawai)						
		SD	SMP	SMA	D3	D4/S1	S2	S3
1.	Sekretariat Kementerian	1	1	26	87	92	52	8
2.	Deputi Bidang Pemberdayaan Pemuda	0	1	13	6	41	24	7
3.	Deputi Bidang Pengembangan Pemuda	0	0	8	5	27	33	3
4.	Deputi Bidang Pembudayaan Olahraga	0	1	9	6	44	26	3
5.	Deputi Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga	1	0	323	15	168	44	4
Total		2	3	379	119	372	179	25

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

Sebaran pegawai berdasarkan pendidikan sebagaimana tabel di atas adalah sebagai berikut (2,32%) Doktor, (16,59%) Magister, (34,48%) Sarjana,

(11,03%) Diploma, (35,13%) SMA/Sederajat, dan (0,46%) pendidikan di bawah SMA/Sederajat. Terdapat data yang tinggi pada tingkat pendidikan SMA di unit kerja Deputy Bidang Peningkatan Prestasi Olahraga sebanyak 323 pegawai, hal tersebut dikarenakan jumlah tersebut berasal dari PNS/CPNS yang diangkat dari jalur Olahragawan Berprestasi. Kementerian Pemuda dan Olahraga selalu mendorong pegawai untuk mengembangkan kompetensinya salah satunya dari Pendidikan dengan pegawai diperkenankan kuliah melalui izin belajar atau tugas belajar asal memenuhi ketentuan dan persyaratan berlaku. Namun pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan tersebut tidak ada pemetaan kebutuhannya, sehingga pegawai harus berperan aktif untuk mengusulkan secara pribadi demi pengembangan karir yang bersangkutan masing-masing.

Penetapan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dapat menunjukkan kesenjangan (*gap*) kompetensi pegawai yang minimal berdasarkan standar kompetensi jabatan. Selain itu belum adanya perencanaan pengembangan kompetensi pegawai baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang yang berdampak pada pengembangan kompetensi pegawai hanya berdasarkan usulan dari masing-masing pegawai. Pengembangan kompetensi yang hanya berdasarkan usulan masing-masing pegawai dimungkinkan dapat berdampak pada jenis pengembangan kompetensi yang tidak sesuai dengan kebutuhan jenis pelatihannya yang menunjang pada kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait “Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Kementerian Pemuda dan Olahraga”.

B. Identifikasi Masalah

Setelah melihat latar belakang yang diuraikan di atas, dapat disampaikan bahwa identifikasi masalah terhadap implementasi terkait Strategi

Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Kementerian Pemuda dan Olahraga yakni dengan mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Pemberian pengembangan kompetensi pegawai pada Kemenpora, masih banyak pegawai yang belum memenuhi paling sedikit 20 (jam pelajaran) selama 1 (satu) tahun, hal ini berdampak pada komponen nilai kompetensi di penilaian IP ASN masih kurang.
2. Pejabat Struktural masih banyak yang belum mengikuti diklat kepemimpinan yang merupakan salah satu unsur yang harus dipenuhi bagi setiap pegawai yang akan menduduki masing-masing jenis jabatan struktural sebagaimana tertuang dalam PERMENPANRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.
3. Tidak adanya Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) pada Kemenpora berdampak pada ketidakefektifannya pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dikarenakan pelaksanaannya tidak mempertimbangkan kebutuhan dan kesesuaian pegawai sehingga menyebabkan ketidakpuasan pegawai dan kurangnya motivasi pegawai untuk lebih belajar dan berkembang.
4. Tidak adanya rencana pengembangan kompetensi pegawai baik jangka pendek, menengah, maupun panjang mengakibatkan pegawai tidak memiliki arah yang jelas dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya.
5. Pengiriman pengembangan kompetensi pegawai tidak berdasarkan analisis kebutuhan menjadi kurang efektifnya program pengembangan pegawai yang ditubuhkan dengan tujuan organisasi.
6. Pengembangan kompetensi pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga menjadi salah satu rekomendasi dari hasil penilaian verifikasi lapangan Reformasi Birokrasi oleh Kementrian PANRB dan penilaian penerapan sistem merit oleh Komisi Aparatur Sipil Negara yakni pada salah satu catatan bahwa belum adanya Analisis Kebutuhan Diklat pegawai.

7. Nilai indeks profesionalitas ASN yang masih dalam kategori sangat rendah, terutama pada dimensi kompetensi yang didukung berdasarkan data pengembangan kompetensi pegawai setiap tahunnya.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, maka untuk memudahkan penelitian agar terlihat lebih tepat sasaran dan jelas dalam menafsirkan terkait fakta, sehingga dapat dituliskan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses pengembangan kompetensi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga?
2. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan tersebut maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui proses pengembangan kompetensi pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga.
2. Untuk mengetahui strategi yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi pegawai pada Kementerian Pemuda dan Olahraga.

E. Manfaat Penelitian

Dengan melakukan kajian terhadap strategi pengembangan kompetensi pegawai di Kementerian Pemuda dan Olahraga, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis
 - a. Kepada peneliti, diharapkan dapat memperkaya nilai praktis untuk pengetahuan dan pengalaman peneliti terkait dengan manajemen sumber daya manusia.

b. Kepada Kementerian Pemuda dan Olahraga, dapat dijadikan sebagai masukan, rekomendasi, dan sumber informasi dalam memaksimalkan pengembangan kompetensi pegawai menjadi lebih baik.

2. Manfaat Akademis

Manfaat akademis dari penelitian ini adalah untuk memperkaya gagasan, ide, dan pengetahuan yang berguna dalam perkembangan Ilmu Administrasi Pembangunan Negara. Selain itu penelitian ini juga diharapkan sebagai sumbangan pemikiran dan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya tentang strategi pengembangan kompetensi pegawai.

