

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 terupdatenya 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 3rd 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, Adiinto. 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 Millenial Student in Disruption Era”*. 3rd National Seminar on Educational Innovation, Halaman 83-90.
- Yuliana. 2022. *“Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Menghadapi Era Globalisasi”*. Jurnal Kepemerintahan, Volume 5, Nomor 1.