

EMPOWERMENT MODEL OF ACCOMPLISHED ATHLETE CIVIL SERVANTS AT THE MINISTRY OF YOUTH AND SPORT AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF INDONESIA

Lusia Irmina Gey¹, Mala Sondang Silitonga¹, Arifiani Widjayanti¹, Martono²

¹Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana, POLITEKNIK STIA LAN Jakarta, Jl. Administrasi II, Jakarta Pusat, DKI Jakarta, Indonesia

²Ilmu Keolahragaan, Universitas Negeri Yogyakarta, Jl. Colombo No. 1, Karangmalang, Depok, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia.

Corresponding author: lucyairma@gmail.com

Abstract

Since 2018, the Government has paid considerable attention to the welfare of outstanding athletes in Indonesia. 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. Through the Regulation of the Minister of Youth and Sports (Permenpora) Number 6 of 2018, the mandate of Law no. 11 of 2022 concerning Sports, by awarding ASN. ASN Athletes with achievements are part of the HR at Kemenpora and have the right to be empowered by agencies because this policy has been stipulated in Law No. 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus and PP No. 11 of 2017. It must be emphasized that the appointment of ASN Athletes with Achievements is a form of implementing an award policy, which is not based on calculating ASN needs. However, if the empowerment of ASN Athletes with Achievements is carried out well, it is possible that these Athletes with Achievements will not only be able to strengthen sports in Indonesia but also contribute maximally to strengthening Kemenpora from an administrative side. This type of research uses Mix Methods. This research was conducted to find out the appropriate empowerment model for ASN Athletes with Achievements at Kemenpora through the Khan empowerment model variable. The results of this study, namely desire, credibility and communication are factors that have a significant effect on the empowerment of ASN Athletes with Achievement. 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: *model, empowerment, apparatus, outstanding, ministry of youth and sports.*

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

Abstrak

Sejak tahun 2018, Pemerintah memberikan atensi yang cukup besar terhadap kesejahteraan olahragawan berprestasi di Indonesia. Pemberian apresiasi merupakan upaya pemerintah untuk lebih mengembangkan potensi atlet, pelatih, dan asisten pelatih untuk mendorong kemajuan prestasi olahraga di Indonesia. Melalui Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga (Permenpora) Nomor 6 Tahun 2018 telah mewujudkan amanat Undang-undang No. 11 tahun 2022 tentang Keolahragaan, dengan adanya pemberian penghargaan sebagai ASN. ASN Olahragawan berprestasi merupakan bagian dari SDM di Kemenpora yang memiliki hak untuk diberdayakan oleh instansi, karena kebijakan tersebut telah diatur dalam UU No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan PP No. 11 tahun 2017. 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. Jenis penelitian ini menggunakan *mix methods*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui model pemberdayaan yang sesuai untuk ASN Olahragawan Berprestasi di Kemenpora melalui variabel model pemberdayaan Khan. Hasil penelitian ini yaitu *desire*, *credibility*, dan *communication* merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan 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 : model, pemberdayaan, aparatur, berprestasi, kementerian pemuda dan olahraga.

PENDAHULUAN

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 *Olimpic, 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). 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 memebrikan 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.

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.

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 keolahragaannya. 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 (Kreitner, dkk., 2007). 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.

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.

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. 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 pengembangan prestasi pada 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. Selain itu, 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.

METODE

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode deskriptif dengan pendekatan secara kualitatif dan kuantitatif (*mix method*). Pada penelitian ini pendekatan kuantitatif digunakan untuk menganalisis faktor apa saja yang mempengaruhi pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi di Kemenpora, sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk menganalisis model pemberdayaan yang dapat diterapkan di Kemenpora dalam rangka meningkatkan kinerja ASN Olahragawan Berprestasi yang pada akhirnya berimplikasi positif bagi Kemenpora.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi di Kemenpora melalui variabel model pemberdayaan SDM (Khan, 1997), sehingga dirumuskan hipotesis penelitian. Selanjutnya dilakukan uji t (uji signifikansi parsial) sebagai uji hipotesis. Untuk melihat T-test dapat melalui nilai dari probabilitas (Sig.) yang tersedia dalam tabel. Apabila nilai probabilitas $< \alpha = 0.05$, maka H_0 ditolak, apabila nilai probabilitas $> \alpha = 0.05$, maka H_0 diterima.

Pengukuran instrumen penelitian ini memakai skala likert. Skala likert dapat memberikan penilaian terhadap perilaku yang diinginkan peneliti dengan mengajukan serangkaian pernyataan kepada responden. Pilihan jawaban disediakan oleh responden menggunakan metrik yang disediakan oleh peneliti. Skala likert ini digunakan dengan harapan menjadi pilihan responden saat melakukan pengisian kuesioner terkait model pemberdayaan

ASN Olahragawan Berprestasi pada Kementerian Pemuda dan Olahraga. Adapun nilai yang diberikan bagi setiap responden dapat dilihat pada Tabel 1 berikut

Tabel 1. Skor Penilaian

Respon	Penilaian
Sangat Setuju Sekali (SSS)	5
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Setelah mengumpulkan data variabel penelitian ini, maka perlu membandingkannya dengan syarat-syarat yang ditetapkan oleh peneliti berdasarkan kategori nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil jawaban kuesioner. Adapun interval penilaian untuk penelitian ini adalah untuk menganalisis model pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi. Peneliti menggunakan teori Khan yang terdiri atas 6 tahapan. Masing-masing tahap diberikan 4 pernyataan. Sehingga total pernyataan dalam kuesioner sebanyak 24 pernyataan. Nilai yang paling tinggi dikalikan 5 dan nilai yang paling rendah dikalikan 1, maka hasilnya: Nilai Paling tinggi dari 24×5 adalah 120 dan Nilai Paling rendah dari 24×1 adalah 24. Peneliti menentukan kelas interval sebesar $(120 - 24) / 5 = 19,2$. Oleh karena itu ditentukan kriteria berikut (Tabel 2)

Tabel 2. Interval Kategorisasi

Interval	Kriteria
24 - 43.2	Tidak kuat
43.2 - 62.4	Kurang kuat
62.4 - 81.6	Cukup kuat
81.6 - 100.8	Kuat
100.8 - 120	Sangat kuat

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program pemberdayaan yang diterapkan mengadopsi model pemberdayaan SDM Khan (1997) bahwa pemberdayaan pada sebuah organisasi dapat dikembangkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang paling signifikan serta memperbaharui faktor yang kurang berpengaruh untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Faktor-faktor tersebut meliputi desire, trust, confident, credibility, responsibility, and communication. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS 25, diperoleh hasil seperti berikut.

Tabel 3. Ringkasan Distribusi Data Variabel Desire

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5
1.	Organisasi memberikan kesempatan kepada Saya untuk mengidentifikasi permasalahan yang akan muncul saat melaksanakan tanggung jawab sebagai ASN	0	2	39	19	9
	<i>Persentase (%)</i>		3.33%	65%	31.67%	13%

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5
2.	Saya diberikan kesempatan untuk terlibat dalam berbagai pekerjaan dengan lingkup yang lebih luas	0	8	27	26	8
	<i>Persentase (%)</i>		11.6%	39%	38%	11.59%
3.	Organisasi mendorong saya untuk berpikir, berinovasi dan memikirkan strategi dalam melakukan pekerjaan	0	3	24	26	16
	<i>Persentase (%)</i>		4.34%	34.78%	38%	23.18%
4	Organisasi memberikan kesempatan pada Saya untuk mampu mengendalikan dan memonitor pekerjaan secara mandiri	0	1	28	27	13
	<i>Persentase (%)</i>		1.44%	40.58%	39%	18.84%

Tabel 3 menunjukkan bahwa Kemenpora telah memberikan kewenangan dan melibatkan ASN Olahragawan Berprestasi untuk melakukan tugasnya sebagai aparatur negara. Dengan demikian, desire merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemberdayaan SDM pada ruang lingkup Kemenpora, khususnya pemberdayaan terhadap ASN Olahragawan Berprestasi.

Tabel 4. Ringkasan Distribusi Data Variabel Trust

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5
1.	Saya dapat dengan leluasa ikut membuat kebijakan yang berkaitan dengan organisasi	3	16	33	10	7
	<i>Persentase (%)</i>	4.35%	23.18%	47.82%	14.5%	10.14%
2.	Saya mendapatkan fasilitas memadai dalam mengerjakan segala tanggung jawab sebagai pegawai	1	4	34	17	13
	<i>Persentase (%)</i>	1.45%	5.79%	49.27%	24.63%	18.84%
3.	Organisasi memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pelatihan sesuai tugas jabatan saya	0	3	24	24	18
	<i>Persentase (%)</i>	-	4.34%	34.78%	34.78%	26.08%
4	Organisasi menghargai gagasan saya dan menghargai keberhasilan saya	0	4	27	21	17
	<i>Persentase (%)</i>	-	5.79%	39.13%	30.43%	24.63%

Tabel 4 menunjukkan bahwa sebagai organisasi, Kemenpora telah memberikan kepercayaan kepada anggotanya untuk bekerja sesuai tanggung jawab yang telah diamanahkan. Walaupun demikian, dari hasil wawancara diketahui bahwa masih banyak individu yang telah diangkat sebagai ASN namun pada akhirnya mengundurkan diri. Kondisi inilah yang menjadi penghambat pemberdayaan individu, terutama ASN di Kemenpora.

Tabel 5. Ringkasan Distribusi Data Variabel Confident

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5
1	Organisasi mendelegasikan tugas penting kepada Saya	0	7	31	21	10
	<i>Persentase (%)</i>	-	10.15%	44.93%	30.43%	14.15%
2	Organisasi selalu terbuka akan setiap saran dan kritik pegawai	0	6	28	21	14
	<i>Persentase (%)</i>	-	8.69%	40.57%	30.43%	20.28%
3	Ada kesempatan bagi saya untuk bekerjasama dengan stakeholder lain	1	1	37	20	10
	<i>Persentase (%)</i>	1.45%	1.45%	53.62%	38.98%	14.15%
4	Organisasi memberikan pekerjaan dengan target tertentu	1	5	31	19	13
	<i>Persentase (%)</i>	1.45%	7.24%	44.92%	27.53%	18.84%

Berdasarkan Tabel 5 disimpulkan bahwa faktor *confident* telah dimiliki oleh organisasi untuk memberdayakan ASN Olahragawan Berprestasi sesuai dengan jabatan fungsional maupun jabatan strukturalnya. Organisasi memiliki kepercayaan terhadap ASN Olahragawan Berprestasi dengan mendelegasikan berbagai tugas dan kesempatan untuk bekerja sama dengan pegawai lain maupun *stakeholder* lain sekaligus memberikan tenggat waktu untuk menyelesaikan setiap tugas yang telah didelegasikan. Hal tersebut diindikasikan mampu memunculkan *feedback* positif bagi pegawai untuk percaya bahwa organisasi memang membutuhkan kemampuan dan menginginkan keberadaan mereka. Adanya rasa saling percaya ini merupakan faktor yang dapat mendorong keberhasilan pemberdayaan SDM pada sebuah organisasi.

Tabel 6. Ringkasan Distribusi Data Variabel Credibility

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5
1.	Saya dianggap sebagai mitra kerja yang strategis	0	5	41	15	8
	<i>Persentase (%)</i>	-	7.24%	59.42%	21.73%	11.59%

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5
2.	Ada upaya peningkatan kinerja yang dilakukan oleh organisasi	0	1	32	22	14
	<i>Persentase (%)</i>	-	1.45%	46.37%	31.88%	20.28%
3.	Organisasi selalu menghargai pendapat pegawai	0	3	30	19	17
	<i>Persentase (%)</i>	-	4.34%	43.47%	27.53%	24.63%
4	Organisasi selalu memberikan kesempatan pada pegawai untuk bekerja sesuai kemampuan secara optimal	0	1	28	25	15
	<i>Persentase (%)</i>	-	1.45%	40.57%	36.23%	21.73%

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa pada dasarnya ASN Olahragawan Berprestasi memiliki kapasitas dan skill dalam menjalankan tugasnya, sehingga organisasi beserta pegawai lain memberikan pandangan positif terhadap mereka. Setiap ASN Olahragawan Berprestasi memiliki kesempatan untuk bekerja sama dengan pegawai lain maupun pimpinan karena mereka dianggap sebagai mitra kerja yang strategis.

Tabel 7. Ringkasan Distribusi Data Variabel Akuntabilitas

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5
1.	Saya mendapatkan pelatihan dan penilaian kinerja dari organisasi secara rutin dan berkala	4	3	26	21	15
	<i>Persentase (%)</i>	5.79%	4.34%	37.68%	30.43%	21.73%
2.	Ada reward and punishment dalam setiap pelaksanaan tanggung jawab	3	4	28	21	13
	<i>Persentase (%)</i>	4.34%	5.79%	40.57%	30.43%	18.84%
3.	Organisasi memberikan bantuan kepada saya dalam menyelesaikan beban kerja	3	2	32	17	15
	<i>Persentase (%)</i>	4.34%	2.89%	40.37%	24.63%	21.73%
4	Organisasi memberikan umpan balik terhadap hasil pekerjaan saya	3	2	33	19	12
	<i>Persentase (%)</i>	4.34%	2.89%	47.82%	27.53%	17.39%

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui distribusi jawaban responden terhadap butir pernyataan variabel akuntabilitas diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju untuk pernyataan negatif ini didasarkan pada kurang pemahannya ASN Olahragawan Berprestasi terhadap penilaian kinerja yang diterapkan kepada jabatan fungsional yang masih rutin beraktifitas pada kecabangannya masing-masing. Walaupun demikian mayoritas responden setuju bahwa terkait menjalankan tugas dan pekerjaan menilai bahwa, ASN Olahragawan

Berprestasi mendapatkan penilaian yang adil dalam instansi sesuai dengan kinerja masing-masing.

Tabel 8. Ringkasan Distribusi Data Variabel Komunikasi

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	S	SS	SSS
		1	2	3	4	5
1.	Saya memiliki akses yang mudah untuk berkomunikasi dengan pimpinan unit kerja	0	1	31	20	17
	<i>Persentase (%)</i>	-	1.45%	44.92%	28.98%	24.63%
2.	Pimpinan meluangkan waktu untuk saling bertukar informasi dengan saya	0	3	30	22	14
	<i>Persentase (%)</i>	-	3.43%	43.47%	31.88%	20.28%
3.	Pimpinan mendiskusikan permasalahan dalam organisasi secara terbuka dengan saya	0	3	35	20	11
	<i>Persentase (%)</i>	-	3.43%	50.72%	28.98%	15.94%
4.	Organisasi memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pelatihan meskipun tidak berkaitan secara langsung dengan tugas saya	1	8	31	17	12
	<i>Persentase (%)</i>	1.45%	11.59%	44.92%	24.63%	17.39%

Merujuk pada Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa diperlukan sosialisasi berkesinambungan terkait pengembangan karir bagi ASN Olahragawan Berprestasi. Hal ini diharapkan dapat memicu peningkatan kompetensi diiringi dengan meningkatnya kinerja yang optimal. Uji hipotesis dalam penelitian ini telah dilakukan dengan menggunakan uji t (Uji Signifikansi Parsial) sebagai uji hipotesis (Tabel 7)

Tabel 9. Hasil Uji Signifikansi t

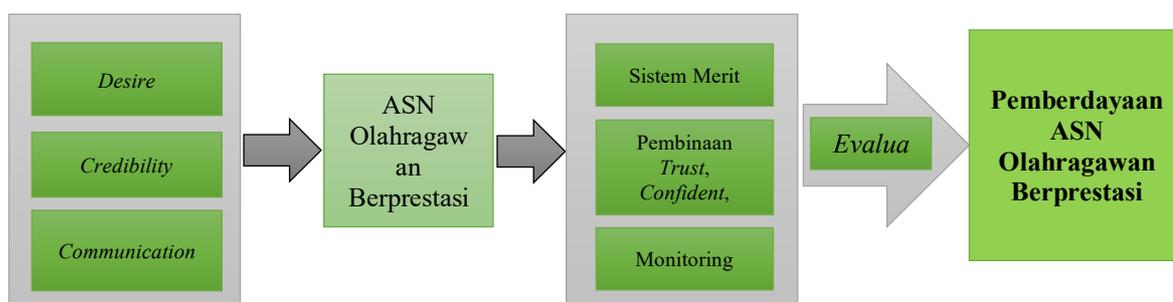
Coefficients ^a		
Model	t	Sig.
1 (Constant)	6.169	.000
Desire	0.579	.046
Trust	-0.579	.096
Confident	-0.037	.097
Credibility	1.322	.019
Akuntabilitas	-1.790	.078

Komunikasi	0.789	.043
a. Dependent Variable: Pemberdayaan		

Tabel 9 diatas menunjukkan bahwa faktor yang kurang berpengaruh secara signifikan pada pelaksanaan pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi di Kemenpora yaitu desire, credibility, dan communication. Desire dan crediblity merupakan faktor yang dapat mendorong pemberdayaan pegawai hingga dihasilkan ASN yang berkualitas (Hutomo 2017). Demikian pula communication merupakan kunci kesuksesan organsiasi untuk memberdayakan anggotanya secara optimal (Negwaya et al, 2014). Bekirogullari (2019) menyebutkan bahwa walaupun ada hubungan personal yang kurang baik antara anggota dengan pimpinan maupun anggota satu dengan anggota lain, komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan harus tetap dilakukan secara intensif.

Sementara faktor yang kurang berpengaruh pada pelaksanaan pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi di Kemenpora berdasarkan Tabel xx yaitu trust, confident, accountability. Rasa saling percaya antara ASN Olahragawan Berprestasi dengan ASN lain serta pimpinan diindikasikan masih kurang, sehingga kurang memberikan pengaruh positif pada pemberdayaan SDM di lingkungan Kemenpora. konsep trust belum menjadi unsur penting dalam pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi di Kemenpora karena sebagaimana disampaikan oleh key informan 3 bahwa “Sejauh ini untuk urusan kebijakan, memang atlet dimintai saran saja. Tidak ada keterlibatan langsung untuk membuat kebijakan dari proses awal hingga akhir, karena kebanyakan memang masih fokus dengan cabang olahraga masing-masing. Kecuali memang bagi mereka yang sudah pensiun sebagai atlet” (Wawancara pada 20 September 2022).

Efektif tidaknya suatu organisasi tergantung pada sumber daya manusia dalam hal ini pegawai dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab dalam mengelola sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi. Pemberdayaan SDM itu sendiri adalah untuk memberikan dorongan, motivasi serta kemampuan yang dimiliki untuk dikembangkan guna kepentingan Instansi dengan cara memberikan kekuasaan atau mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain (Kaha & Yohanes, 2018). Konsep pemberdayaan Khan yang telah dipaparkan tersebut sesuai dengan kondisi pada ASN Olahragawan Berprestasi dimana pemberdayaan berjalan lancar dan tepat sasaran karena antara staf ASN dengan pihak pimpinan memiliki hubungan yang baik, yaitu hubungan yang dibangun atas asas kepercayaan dan komitmen diantara Pimpinan dan staf Kemenpora itu sendiri. Strategi pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi di Kementerian Pemuda dan Olahraga, kemudian divisualisasikan oleh peneliti seperti pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Model Ideal Pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi

Terlepas dari peran ASN Olahragawan Berprestasi sebagai atlet, pelatih maupun asisten pelatih, harus disadari bahwa mereka memiliki identitas sebagai ASN yakni aparatur negara yang memiliki kewajiban sebagaimana seorang profesional Birokrat pada umumnya. Oleh karena itu, tetap harus diberlakukan sistem merit bagi ASN Olahragawan Berprestasi untuk mengukur kinerja mereka sebagai abdi negara dan menyiapkan mereka untuk sewaktu-waktu

ditempatkan pada jabatan-jabatan birokrasi sesuai kompetensinya (Adyatma, 2022). Untuk pembinaan Trust, Confident dan Accountability, diperlukan perhatian khusus dari Bagian SDM Kemenpora, Sekretaris Deputi Peningkatan Prestasi Olahraga dan Asisten Deputi Tenaga dan Organisasi Keolahragaan untuk lebih secara terus menerus dan berkesinambungan mengadakan pelatihan-pelatihan dan sosialisasi. Dalam upaya meningkatkan akuntabilitas, diperlukan perubahan mindset. Mindset yang dibangun dimulai dari menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap pimpinan (Husain & Joshi, 2016). Dari segi confident, tentunya tidak perlu diragukan lagi bahwa para ASN Olahragawan Berprestasi memiliki kepercayaan diri sangat tinggi. Namun, hal ini akan berbeda ketika menempatkan diri dalam dunia birokrasi. Oleh karena itu perlunya berbagai pelatihan untuk peningkatan kompetensi diluar kecabangan. Pemberian reward and punishment harus lebih diperhatikan. Reward yang diberikan dapat berupa kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan sedangkan untuk punishment perlu lebih diperkuat sehingga timbul rasa kedisiplinan mereka sebagai ASN.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, faktor yang mempengaruhi pemberdayaan secara signifikan yaitu desire, credibility, dan communication. Sementara faktor yang kurang berpengaruh pada pelaksanaan pemberdayaan ASN Olahragawan Berprestasi di Kemenpora yaitu trust, Confident, accountability. Selain itu dapat diindikasikan bahwa ASN Olahragawan Berprestasi di lingkungan Kemenpora belum memiliki kepuasan kerja, sehingga ada yang masih memilih berkiprah di klub yang sifatnya privat. Walaupun demikian, tetap harus diberlakukan sistem merit dan monitoring bagi ASN Olahragawan Berprestasi khususnya mereka yang masih aktif di lapangan untuk mengukur kinerja sebagai seorang abdi negara. Penerapan merit sistem dan monitoring tersebut harus diperkuat dengan sistem evaluasi kinerja bagi ASN Olahragawan Berprestasi, sehingga dapat diketahui bentuk pembinaan personel yang tepat bagi ASN Olahragawan Berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adyatma, R. D. (2022). Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur. *Institut Pemerintah Dalam Negeri*, 4(1), 88–100.
- Agustini, Fauzia., Dita Amanah, Dedy Ansari Harahap. Desain Model Pemberdayaan Dosen Di Kota Medan. *Manajerial*, Vol. 3 No.5 Juni 2018. 167-173
- Aliata, Dr.Victor Lusala Dan Stellahpuka (Effect Of Leadership Style On The Relationship Between The Employee Empowerment And Job Performance Among Staff In The County Government Of Kakamega, Kenya, *Iosr Journal Of Humanities And Social Science (Iosr-Jhss)* Volume 25, Issue 5, Series 10. 2020. 31-39
- Bekirogullari, Zafer. (2019). Employees' Empowerment And Engagement In Attaining Personal And Organisational Goals. *The European Journal Of Social And Behavioural Sciences*. 289-306
- Binol, Fratiwi. 2015. *Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah Di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Bolaang Mongondow*. Politico : Jurnal Ilmu Politik Vol.2 No.6 Tahun 2015
- Creswell, J. W. (2010). Mapping The Developing Landscape Of Mixed Methods Research. *Sage Handbook Of Mixed Methods In Social & Behavioral Research*, 45-68
- Deni, Asep Dan Ari Riswanto. (2019). Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment) Dalam Perspektif Kajian Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia. *Jurnal Ekonomak* Vol. V No.2. 36-50

- Eka, Agus Dan Tri Hutomo. Pelaksanaan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Mempawah Provinsi Kalimantan Barat. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*. Vol.22. No.2. 2017. 89-103
- Gomez, Faurtino Cardoso. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:Penerbit Andi
- Husain, S., & Joshi, P. (2016). *Leadership: It's All About Creating Mindset*. Conference: Global Leadership Research Conference.
- Ikechukwu, Nwachukwu Precious., Pepple Christiana Ihuoma, Epelle Ezekiel Sopirinye, Kalu, Livinus Achi, and Pepple Margaret Sotonye. Staff Empowerment as a Tool for Increasing Orgarnizational Performance: A Study of Non–Academic Junior Staff in Federal Polytechnic of Oil and Gas Bonny. *International Journal of Engineering and Management Research*. Volume- 9, Issue- 4. 2019. 40-46
- Isa, Moch. 2005. *Pemberdayaan Karyawan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur*. Tesis. Surabaya : Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga
- Kaha, & Yohanes. (2018). Upaya Pemerintah Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 7(3), 132–135.
<https://Core.Ac.Uk/Download/Pdf/324156908.Pdf>
- Khan, S, 1997.*The Key to Being a Leader Company: Empowerment, Journal for Quality and Participation*.44-50
- _____, Undang-Undang Nomor : 11 Tahun 2022 Tentang Keolahragaan.