

**PENINGKATAN KOMPETENSI SDM DALAM PENGADAAN BARANG
DAN JASA PEMERINTAH DI POLRI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh :
FADLOLI
NIM 20402300036**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENINGKATAN KOMPETENSI SDM DALAM PENGADAAN BARANG
DAN JASA PEMERINTAH DI POLRI**

Disusun Oleh :

**FADLOLI
NIM 20402300036**

Telah disetujui oleh Pembimbing,
Tanggal Mei 2024

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

HALAMAN PERSETUJUAN
TESIS
PENINGKATAN KOMPETENSI SDM DALAM PENGADAAN BARANG
DAN JASA PEMERINTAH DI POLRI

Disusun oleh :

FADLOLI
NIM 20402300036

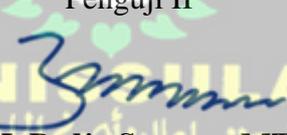
Pembimbing


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

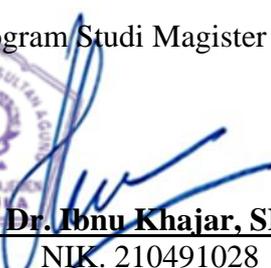
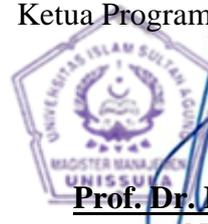
Penguji I


Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si
NIK. 210493032

Penguji II


Drs. H. Bedjo Santoso, MT, Ph.D
NIK. 210403049

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Fadli
NIM : 20402300036
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kompetensi SDM dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah di POLRI” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Mei 2024

Pembimbing

Yang menyatakan,


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK 210491028


Fadli
NIM 20402300036

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Fadloli
NIM : 20402300036
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “

**Peningkatan Kompetensi SDM dalam Pengadaan Barang dan Jasa
Pemerintah di POLRI”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non - eksklusif— untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguhnya. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Mei 2024

Yang menyatakan,



Fadloli
NIM 20402300036

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam pengadaan barang dan jasa di Kepolisian Daerah (POLDA) Metro Jaya menggunakan pendekatan analisis SWOT. Data diperoleh melalui survei dan wawancara dengan personel terkait. Hasil analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi pengadaan barang dan jasa di POLDA Metro Jaya. Strategi pengembangan SDM disusun berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut. Temuan penelitian ini memberikan wawasan tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa serta rekomendasi strategi untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Penelitian ini memiliki implikasi penting bagi kebijakan dan praktik pengadaan barang dan jasa di instansi pemerintah lainnya.

Strategi peningkatan kompetensi SDM Pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya meliputi penerapan sistem rotasi bagi personil terlibat sambil memastikan mereka mendapatkan pelatihan yang sesuai, mendorong personil tanpa sertifikasi untuk mengikuti pelatihan intensif, bekerja sama dengan lembaga sertifikasi untuk menyelenggarakan uji kompetensi di tempat kerja, memanfaatkan personil bersertifikasi sebagai mentor, mengembangkan sistem penghargaan, menggunakan teknologi untuk mengotomatisasi proses, meningkatkan akses terhadap peluang belajar, dan menyusun SOP yang jelas untuk mengurangi risiko keterlambatan dan meningkatkan efisiensi.

Kata Kunci : kompetensi SDM; Pengadaan barang dan jasa Pemerintah; sertifikasi kompetensi

ABSTRACT

This study aims to analyze the competence of human resources (HR) involved in procurement of goods and services in the Jakarta Metropolitan Police using a SWOT analysis approach. Data were collected through surveys and interviews with relevant personnel. The results of the SWOT analysis identified the strengths, weaknesses, opportunities, and threats affecting procurement in the Jakarta Metropolitan Police. HR development strategies were then formulated based on the SWOT analysis findings. The study's findings provide insights into the internal and external factors affecting HR competence in procurement and recommend strategies for enhancing this competence. This research has significant implications for procurement policies and practices in other government agencies.

Strategies for enhancing HR competence in procurement at the Jakarta Metropolitan Police include implementing a rotation system for personnel involved while ensuring they receive necessary training, encouraging uncertified personnel to undergo intensive training, collaborating with certification institutions to conduct workplace competency assessments, utilizing certified personnel as mentors, developing reward systems, automating processes using technology, improving access to learning opportunities, and establishing clear SOPs to reduce delays and enhance overall efficiency.

Keywords: Human Resource Competence; Governments Procurement of Goods and Services; Competency Certification



KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan baik. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada semua pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna perbaikan tesis ini. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu pada kesempatan ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis .
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku dosen pembimbing dan Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE,M.Si selaku dosen penguji dan Dekan Fakultas Ekonomi yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. Bapak, Ibu (Almarhumah) dan Istri tercinta, serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan

cita-cita mulia ini.

7. Teman-teman seperjuangan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berpartisipasi dan memberi dorongan dalam penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, Mei 2024



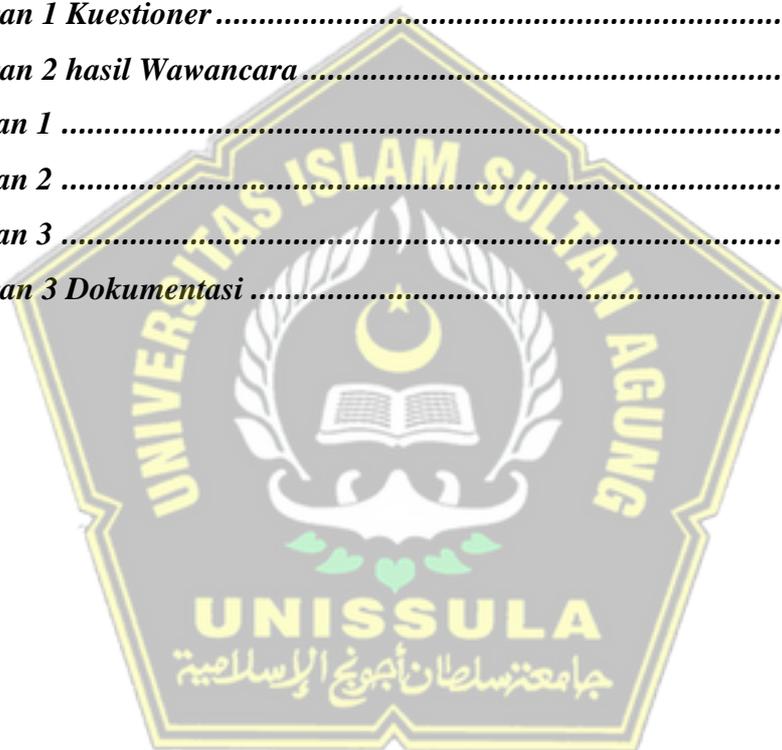
Fadloli
NIM 20402300036



Daftar Isi

<i>Halaman Judul</i>	<i>i</i>
HALAMAN PERSETUJUAN	<i>iii</i>
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	<i>iv</i>
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	<i>v</i>
ABSTRAK	<i>vi</i>
ABSTRACT	<i>vii</i>
<i>Kata Pengantar</i>	<i>viii</i>
<i>Daftar Isi</i>	<i>x</i>
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Kompetensi SDM	11
2.2. Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.....	14
2.3. Hasil penelitian terdahulu.....	18
2.4. Alur penelitian	21
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Narasumber	23
3.3. Sumber Data	24
3.4. Metode Pengumpulan Data	25
3.5. Informan	28
3.6. Metode Analisis.....	29
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	37
4.2. Analisis Deskriptif Responden.....	42
4.3. Deskripsi Variabel Penelitian	44

4.4.	Analisis Data	53
4.4.1.	Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal.....	54
4.4.2.	Analisis Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal	56
BAB V PENUTUP.....		79
a.	Kesimpulan	79
b.	Saran	80
c.	Keterbatasan Penelitian	82
d.	Agenda Penelitian yang akan datang.....	82
<i>Daftar Pustaka</i>		<i>84</i>
<i>Lampiran 1 Kuesioner</i>		<i>86</i>
<i>Lampiran 2 hasil Wawancara</i>		<i>88</i>
<i>Rekaman 1</i>		<i>88</i>
<i>Rekaman 2</i>		<i>89</i>
<i>Rekaman 3</i>		<i>91</i>
<i>Lampiran 3 Dokumentasi</i>		<i>94</i>



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan salah satu penggerak penting dalam memacu pertumbuhan ekonomi baik di tingkat nasional maupun daerah. Pengadaan barang dan jasa pemerintah yang efisien dan efektif merupakan salah satu bagian yang penting dalam pencapaian kinerja dalam suatu organisasi (Listyanto, 2012). Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja, yang mana dalam artinya kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan penyempurnaan sesuai tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan. Kinerja merupakan upaya dari suatu tujuan tergantung pada hasil dari kegiatan yang dicapai (Sedarmayanti, 2017). Pengadaan barang dan jasa pemerintah di Kepolisian Republik Indonesia (Polri) dilakukan sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia. Proses pengadaan ini merupakan bagian penting dalam menjalankan tugas Polri untuk memastikan keamanan dan ketertiban masyarakat.

Pemenuhan kebutuhan barang/jasa merupakan bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dalam mendukung kelancaran dan kesuksesan kegiatan di kementerian maupun lembaga pemerintah, pengadaan barang/jasa mempunyai peran penting dalam pembangunan nasional untuk meningkatkan pengembangan perekonomian ditingkat pusat maupun ditingkat daerah. Pengadaan barang/jasa dapat didefinisikan sebagai suatu

kegiatan Pengadaan Barang/Jasa oleh Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah yang dibiayai oleh APBN/APBD yang prosesnya dimulai sejak identifikasi kebutuhan, sampai dengan serah terima hasil pekerjaan. Proses pengadaan barang/jasa ini diharapkan dapat memberikan nilai manfaat yang sebesar-besarnya (*value for money*) dan memberikan kontribusi dalam meningkatkan peran usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah serta pembangunan berkelanjutan.

Pengadaan barang dan jasa pemerintah di Indonesia diatur oleh berbagai peraturan, termasuk Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Polri harus mematuhi peraturan ini serta peraturan lain yang terkait dengan pengadaan. Salah satu metode pengadaan yang umum digunakan adalah melalui proses lelang. Polri biasanya mengadakan lelang terbuka atau lelang tertutup untuk memilih penyedia barang atau jasa yang akan dipilih. Polri juga dapat menggunakan sistem e-procurement (pengadaan elektronik) untuk mengelola proses pengadaan secara elektronik. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam proses pengadaan.

Pengadaan barang dan jasa memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi, baik itu organisasi pemerintah, sektor swasta, atau organisasi non-pemerintah (Listyanto, 2012). Hubungan antara pengadaan barang dan jasa dengan kinerja organisasi sangat erat karena proses pengadaan mempengaruhi berbagai aspek operasional dan strategis organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memperlakukan proses pengadaan sebagai

elemen penting dalam manajemen operasional dan strategis mereka, serta mengalokasikan sumber daya dan kompetensi yang sesuai untuk memastikan pengadaan yang efisien dan efektif.

Penyedia barang dan jasa yang ingin berpartisipasi dalam pengadaan Polri harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan termasuk didalamnya kemampuan teknis, keuangan, serta kelengkapan dokumen dan izin yang diperlukan (Bent et al., 2018). Dalam pengadaan barang/jasa terdapat beberapa tahapan atau alur yang harus di lalui, Berikut ini merupakan alur proses pengadaan barang/jasa pemerintah.



Gbr 1. Alur Pengadaan barang/jasa
Sumber; Perlem LKPP nomor 12 Tahun 2021

Didalam Peraturan Presiden Nomer 12 Tahun 2021 Pasal 8 terdapat para pelaku pengadaan barang/jasa pemerintah yang terdiri dari : Pengguna Anggaran (PA), Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pokja Pemilihan, Pejabat Pengadaan, Agen Pengadaan, Penyelenggara Swakelola dan Penyedia.

Peningkatan kualitas pelayanan publik dalam penyelenggaraan pengadaan barang/jasa yang baik dan bersih, perlu didukung dengan Sumber Daya Manusia (Pelaku pengadaan barang/jasa) yang kompeten dalam pengelolaan pengadaan barang /jasa, sehingga proses pelaksanaan pengadaan barang/jasa dapat dilaksanakan sesuai dengan Prosedur atau ketentuan peraturan yang ada, yaitu sesuai dengan pasal 6 Peraturan Presiden Nomer 16 tahun 2018 tentang prinsip pengadaan barang/jasa yang efektif, efisien, transparan, terbuka, bersaing, adil dan akuntabel.

Pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polri harus mematuhi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Tujuannya adalah untuk memastikan penggunaan anggaran yang tepat dan hasil yang optimal dalam mendukung tugas-tugas kepolisian. Prosedur pengadaan ini harus sesuai dengan regulasi yang berlaku dan menjunjung tinggi integritas dan etika dalam prosesnya. Belanja pemerintah sebagian besar dilakukan melalui prosedur yang disebut pengadaan barang dan jasa. Pengadaan barang dan jasa (procurement) adalah perolehan barang atau jasa yang layak dan diperoleh secara efisien untuk memenuhi kebutuhan pembeli sesuai

spesifikasi yang diinginkan dalam hal kuantitas, kualitas, lokasi dan waktunya.

Tahapan alur atau proses pengadaan barang/jasa yang berpeluang besar terjadinya penyimpangan atau penyelewengan adalah pada saat tahap Proses Pemilihan yang dilakukan oleh Pokja Pemilihan serta pelaksanaan kontrak yang dikendalikan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Hal tersebut dikarenakan beberapa factor diantaranya masih terdapat beberapa oknum Pokja Pemilihan yang masih berusaha untuk bermain mata dengan calon penyedia untuk mendapatkan keuntungan secara pribadi maupun adanya intimidasi atau pengaruh dari beberapa pihak kepada Pokja Pemilihan agar memenangkan salah satu calon penyedia yang ikut mendaftar tender (Bent et al., 2018).

Sedangkan penyimpangan atau penyelewengan pada saat proses pelaksanaan pekerjaan dalam proses pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya yang dilakukan antara Pejabat Pembuat Komitmen dengan Penyedia (pemenang tender) diantaranya adalah terjadinya ketidak sesuaian antara volume pekerjaan di kontrak dengan volume yang terpasang, serta adanya perbedaan spesifikasi barang yang terpasang tidak sesuai dengan spesifikasi barang yang tercantum dalam KAK atau kontrak. Salah satu permasalahan utama dalam proses pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya lainnya adalah korupsi yang mencakup penyuapan, nepotisme, kolusi, atau manipulasi proses pengadaan untuk keuntungan pribadi. Korupsi merugikan anggaran publik dan mengurangi transparansi.

Keterlambatan dalam proses pengadaan dapat mengganggu operasi dan proyek yang bergantung pada barang atau jasa yang akan diadakan juga menjadi salah satu catatan sebagai faktor penghambat dalam proses pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya. Hal tersebut dapat muncul karena kegagalan dalam merencanakan dan melaksanakan pengadaan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan publik dapat menjadi permasalahan signifikan.

Penyimpangan dalam pengadaan barang/Jasa Pemerintah oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Pokja Pemilihan diindikasikan dengan banyaknya penanganan tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) maupun oleh penegak hukum lain di Indonesia. Upaya pemberantasan korupsi khususnya di bidang pengadaan barang/jasa hanya akan efektif jika diikuti dengan pencegahan dan upaya deteksi dini serta mekanisme pengadaan barang/jasa dilaksanakan sesuai dengan prinsip yang efektif, efisien, transparan, terbuka, bersaing, adil dan akuntabel, sesuai dengan pasal 6 Peraturan Presiden Nomer 16 tahun 2018.

Sehingga organisasi Polri dalam hal ini Polda Metrojaya harus bekerja keras untuk mengatasi permasalahan ini dengan menerapkan praktik terbaik dalam pengadaan barang dan jasa serta mematuhi peraturan yang berlaku. Transparansi, akuntabilitas, dan kesadaran akan integritas dan etika yang tinggi adalah kunci untuk mengatasi sebagian besar permasalahan ini.

Pengadaan barang dan jasa pemerintah dengan cara tradisional diketahui mempunyai banyak celah bagi oknum-oknum untuk melakukan

penipuan. Untuk mengatasinya, pemerintah melakukan inovasi sistem e-procurement (Fauzan, 2023). Sistem E-procurement tidak bisa berdiri sendiri dalam mencegah terjadinya kecurangan, harus ada komponen lain seperti manusia yang mempunyai kompetensi dalam melakukan pengadaan. Meski inovasi telah dilakukan, namun penipuan barang dan jasa masih sering terjadi di pemerintahan. Layanan Pengadaan Secara Elektronik adalah layanan pengelolaan teknologi informasi untuk memfasilitasi pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik (Aryati et al., 2019). Pengadaan barang/jasa secara elektronik akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, meningkatkan akses pasar dan persaingan usaha yang sehat, memperbaiki tingkat efisiensi proses pengadaan, mendukung proses monitoring dan audit dan memenuhi kebutuhan akses informasi yang real time guna mewujudkan clean and good government dalam pengadaan barang/jasa pemerintah (kholby et al., 2022).

Dasar hukum pembentukan Layanan Pengadaan Secara Elektronik adalah Pasal 73 Nomor 16 Tahun 2018 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah yang ketentuan teknis operasionalnya diatur oleh Peraturan Lembaga LKPP Nomor 14 Tahun 2018 tentang Layanan pengadaan Secara Elektronik. Layanan Pengadaan Secara Elektronik dalam menyelenggarakan sistem pelayanan Pengadaan Barang/Jasa secara elektronik juga wajib memenuhi persyaratan sebagaimana yang ditentukan dalam Undang-undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik.

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam pengadaan barang dan jasa secara elektronik di Polri adalah faktor kunci dalam memastikan bahwa proses tersebut berjalan dengan baik dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Seorang pejabat pengadaan barang dan jasa perlu memiliki berbagai kompetensi dan kualifikasi untuk menjalankan tugasnya dengan efisien dan efektif. Pentingnya kompetensi ini dalam peran pejabat pengadaan barang dan jasa adalah untuk memastikan bahwa proses pengadaan berjalan dengan baik, sesuai dengan aturan yang berlaku, dan menghasilkan hasil yang optimal untuk organisasi (Aryati et al., 2019). Kompetensi ini juga membantu dalam menjaga integritas dan etika dalam pengadaan (Edwin Adipratama et al., 2021). Dalam banyak kasus, pejabat pengadaan barang dan jasa dapat mengambil peran penting dalam mendukung tujuan strategis organisasi. Peningkatan kompetensi SDM Polri dalam pengadaan barang dan jasa akan membantu memastikan bahwa proses tersebut berjalan dengan baik, bebas dari masalah etika, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dengan demikian, penggunaan anggaran dan sumber daya publik akan lebih efisien dan efektif.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang terjadi dalam proses pengadaan barang dan jasa maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "bagaimana model peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah di Polda Metro Jaya". Sehingga pertanyaan penelitian yang muncul adalah : Bagaimanakah strategi peningkatan

kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah di Polda Metro Jaya?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana model peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah di Polda Metro Jaya dengan pertanyaan penelitian sebagaimana berikut :

1. Mengetahui model pelatihan pengadaan barang dan jasa Pemerintah di Polda Metro Jaya?
2. Mengetahui strategi peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah di Polda Metro Jaya?

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat teoritis

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi di bidang manajemen khususnya pada upaya peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah.

2. Manfaat Praktis.

a. Manfaat bagi Organisasi

- 1) Memberikan bahan masukan untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah di Polda Metro Jaya

- 2) Memberikan masukan untuk mengambil kebijakan dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah di Polda Metro Jaya
- b.** Manfaat bagi SDM adalah menambah wawasan dan pengalaman dan bahan referensi terkait peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kompetensi SDM

2.1.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Sedarmayanti, 2017). Menurut McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik (McClelland, 2019). Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *para outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan *para average performers* (Rivai, 2018).

Secara etimologis, kata “kompetensi” diadopsi dari bahasa Inggris, yaitu “*competence*” atau “*competency*” yang memiliki arti yaitu kecakapan, kemampuan dan wewenang. Oleh sebab itu, pengertian kompetensi merupakan gabungan antara pengetahuan, keterampilan, dan atribut kepribadian seseorang sehingga mampu meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pendapat dari (Assensoh-Kodua, 2019) pengertian kompetensi yaitu suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang guna melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Di mana, kemampuan

tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik. Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2017), arti dari kompetensi yaitu suatu karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu, kompetensi juga memiliki arti yaitu kapasitas yang ada pada seseorang dan dapat membuat orang tersebut bisa untuk memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan. kompetensi merupakan suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar, dan nilai yang ada di dalam diri seseorang dan tercermin dari kemampuan berpikir serta bertindak secara konsisten (Muda et al., 2017).

Pengertian kompetensi ini merupakan gabungan antara pengetahuan, keterampilan, dan atribut kepribadian seseorang sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, bahwa kompetensi tak cuma mengenai pengetahuan maupun kemampuan seseorang akan tetapi juga pada kemauan melakukan apa yang diketahui sehingga menghasilkan manfaat. Sehingga pengertian kompetensi dapat disimpulkan sebagai suatu faktor mendasar yang ada pada seseorang yang mempunyai kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan orang lain dengan kemampuan rata-rata.

2.1.2. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi terdiri dari 6 (enam) aspek yakni: Pengetahuan atau *Knowledge*; Pemahaman atau *Understanding*; Kemampuan atau *Skill*; Nilai

atau *Value*; Sikap atau *Attitude* dan Minat atau *Interest*. Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

1. **Motif.** Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. **Sifat.** Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. **Konsep Diri.** Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. **Pengetahuan.** Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. **Keterampilan.** Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

2.1.3. Indikator Kompetensi

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi menurut (Bakirova Oynura, 2022) yaitu:

1. Karakter pribadi (*traits*). Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
2. Konsep diri (*self concept*). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
3. Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
4. Keterampilan (*skill*). Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
5. Motivasi kerja (*motives*). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.2. Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Pengadaan barang dan jasa adalah suatu kegiatan untuk memperoleh barang atau jasa yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang atau jasa (Fauzan, 2023). Pengadaan barang dan jasa sendiri dapat dibagi menjadi dua, yakni pengadaan barang dan jasa pada sektor pemerintah serta pengadaan barang dan jasa swasta atau perusahaan. Pengadaan barang/jasa pada sektor pemerintahan memiliki proses yang lebih rumit dibandingkan dengan pengadaan barang/jasa pada sektor lainnya, hal ini dikarenakan pembiayaannya berkaitan dengan APBN atau APBD sehingga segala proses

yang terjadi harus dapat di pertanggungjawabkan dengan sejelas-jelasnya (Listyanto, 2012). Sedangkan Pengadaan barang dan jasa pada sektor perusahaan atau swasta, prosesnya lebih sederhana dan lebih mudah dibandingkan pada pengadaan barang/jasa pemerintah. Pada pengadaan di sektor swasta, aturan-aturan pengadaan barang dan jasa cenderung mengacu pada kebijakan instansi atau perusahaan masing-masing (Listyanto, 2012).

Pengertian Pengadaan Barang Dan Jasa Pemerintah menurut Bab 1 Ketentuan Umum Pasal 1 Perpres 16 Tahun 2018 disebutkan bahwa Pengadaan barang/jasa adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementrian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa. Kegiatan pengadaan barang/jasa tersebut dibiayai dengan APBN/APBD, baik yang dilaksanakan secara swakelola maupun oleh Penyedia barang/jasa.

Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah mempunyai peran penting dalam mensukseskan pembangunan nasional dalam rangka peningkatan pelayanan publik baik pusat maupun daerah. Adapun tujuan dalam sistem pengadaan barang/jasa pemerintah berdasarkan Perpres No. 16 tahun 2018, yaitu:

1. Menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, diukur dari aspek kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, dan penyedia.
2. Meningkatkan penggunaan produksi dalam negeri.

3. Meningkatkan peran serta usaha mikro, usaha kecil, dan usaha menengah.
4. Meningkatkan peran pelaku usaha nasional.
5. Mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan barang/jasa hasil penelitian.
6. Meningkatkan keikutsertaan industri kreatif.
7. Mendorong pemerataan ekonomi.
8. Mendorong pengadaan berkelanjutan.

Dalam pelaksanaan proses pengadaan barang dan jasa baik pada sektor pemerintah ataupun swasta (perusahaan) harus menganut nilai dasar ataupun prinsip-prinsip dasar pengadaan barang dan jasa. Nilai dasar atau prinsip dasar tersebut berfungsi sebagai pedoman atau landasan dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa. Nilai nilai tersebut (Lucca, 2019) adalah:

1. Efisien. Pengadaan barang/jasa harus diusahakan dengan menggunakan sumber daya yang optimal untuk memperoleh barang/jasa dalam jumlah, kualitas, waktu sebagaimana yang direncanakan dalam waktu sesingkat-singkatnya dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Efektif. Kegiatan pengadaan harus sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dengan sumber daya yang tersedia diperoleh barang/jasa yang mempunyai nilai manfaat setinggi-tingginya.

3. **Transparan**, adalah pemberian informasi yang lengkap kepada seluruh calon peserta yang disampaikan melalui media informasi yang dapat menjangkau seluas-luasnya dunia usaha yang diperkirakan akan ikut dalam proses pengadaan barang/jasa.
4. **Terbuka dan bersaing**. Siapapun dapat mengikuti proses lelang yang berlangsung sebagai calon penyedia dengan memenuhi syarat yang telah ditentukan. Penentuan penyedia yang akan dipilih ditentukan dengan persaingan lelang sehat antar penyedia. Terbuka dan bersaing artinya pengadaan barang/jasa harus terbuka bagi penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
5. **Adil/tidak diskriminatif**. Memberikan perlakuan yang sama terhadap semua calon penyedia tanpa menyukseskan untuk memberikan keuntungan pada pihak tertentu. Adil/tidak diskriminatif maksudnya adalah pemberian perlakuan yang sama terhadap semua calon yang berminat sehingga terwujud adanya persaingan yang sehat dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu dengan dan atau alasan apapun.
6. **Akuntabel**. Kegiatan pengadaan dapat ditelusuri dari segi keuangan dengan jelas dan dapat dipertanggung jawabkan pada berbagai pihak. Akuntabel berarti harus mencapai sasaran baik fisik, keuangan maupun

manfaat bagi kelancaran pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pelayanan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip serta ketentuan yang berlaku dalam pengadaan barang dan jasa.

2.3. Hasil penelitian terdahulu

Hasil penelitian terdahulu terkait peningkatan kompetensi SDM Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintahan akan dijadikan pijakan dalam pengambilan kesimpulan dalam penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu adalah sebagaimana berikut :

1. Analisis Pengaruh Implementasi E-Procurement Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pengadaan Barang Dan Jasa Kementerian Keuangan (Aryati et al., 2019). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Implementasi *E-Procurement* dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Kementerian Keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi *E-Procurement* dan Kompetensi Pegawai terbukti meningkatkan Kinerja Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Kementerian Keuangan.
2. Pentingnya Kepemimpinan dan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (Pujoyono et al., 2019). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pengadaan barang dan jasa pemerintah di Direktorat Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Menular Langsung Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Penelitian ini

menggunakan pendekatan kuantitatif. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pengadaan barang dan jasa pemerintah di Direktorat Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Menular Langsung Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, baik secara parsial maupun secara simultan.

3. Kinerja pegawai pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah (Edwin Adipratama et al., 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Biro Pengadaan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah eksplanasi. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial model Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh langsung antara terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh langsung antara terhadap motivasi, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Variabel motivasi merupakan variable intervening, hubungan antara kompetensi terhadap kinerja.
4. Pengaruh Penerapan E-Procurement dan Kompetensi Pegawai Terhadap Pencegahan Kecurangan Pengadaan Barang dan Jasa (Studi Kasus di Pemerintah Kota Tangerang Selatan) (Kholby et al., 2022).

Penelitian kuantitatif dengan menggunakan regresi linier berganda ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh e-procurement dan kompetensi sumber daya manusia terhadap pencegahan kecurangan barang dan jasa pemerintah di Kota Tangsel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan e-procurement dan kompetensi pegawai berpengaruh positif secara parsial, dan secara simultan berpengaruh terhadap pencegahan penipuan barang dan jasa.

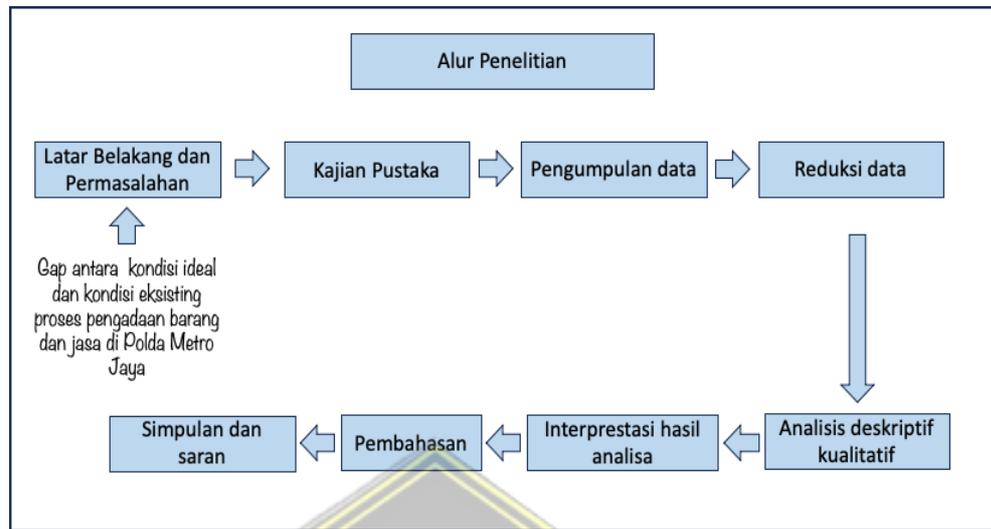
5. Analisis faktor-faktor penghambat dalam pengadaan barang milik daerah di Kota Bitung (Bent et al., 2018). Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan eksploratif (*exploratory approach*). Pemilihan responden menggunakan purposive sampling. Teknik pengumpulan data digunakan Teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam validitas data digunakan metode triangulasi. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Para pejabat pengadaan barang dan jasa yang menjadi informan cenderung belum dapat melakukan perannya dalam menentukan penyedia barang dan jasa yang berkualitas, karena masih dipandang pekerjaan tersebut sebagai suatu pekerjaan rutinitas; (2) Latar belakang pendidikan dan lamanya masa jabatan sebagai pejabat pengadaan tidak mempengaruhi kualitas barang dan jasa yang dihasilkan oleh pemerintah Kota Bitung; (3) Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pelatihan atau bimbingan teknis menjadi salah satu sarana yang sering diikuti pejabat

pengadaan tetapi hasilnya belum maksimal terkesan hanya untuk realisasi penyerapan anggaran; (4) Komunikasi menjadi faktor pendukung ditahapan proses pengadaan antara pejabat pembuat komitmen dan pejabat pengadaan; (5) Kepentingan pribadi atau kelompok, yang selalu didahulukan dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa tanpa membuka ruang dan kesempatan yang sama kepada pihak penyedia yang lain.

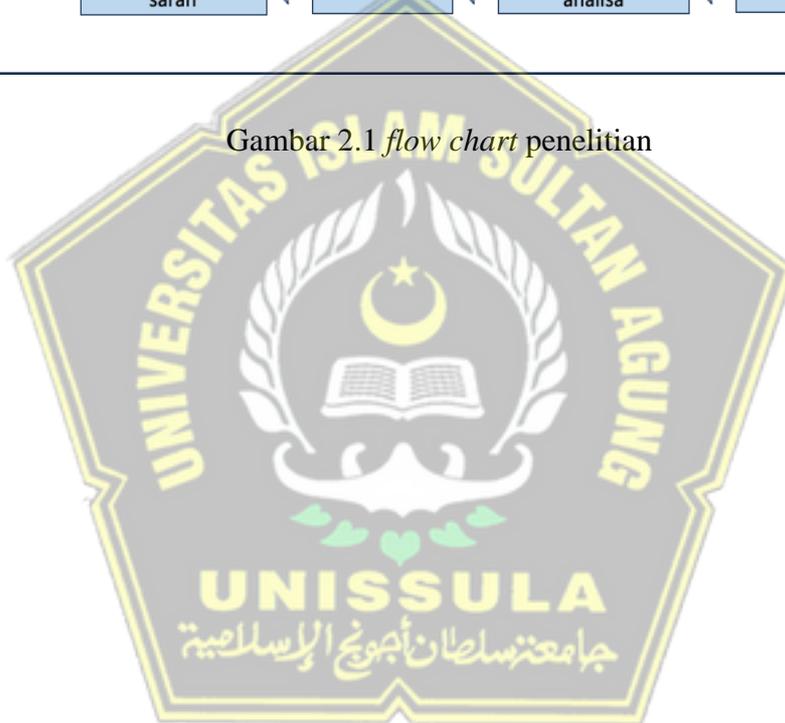
6. Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Pengadaan Barang Dan Jasa di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara (Fakhriza Tsani & Budi Yanti, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris bahwa kompetensi sumber daya manusia dan pengendalian intern berpengaruh terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa pemerintah pada Badan Kepegawaian Negara. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan pengendalian intern memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa.

2.4. Alur penelitian

Metodologi penelitian bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang ada secara terstruktur. Berikut pembagian dari *flow chart* penelitian ditunjukkan dalam Gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1 *flow chart* penelitian



BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Salah satu bentuk penelitian kualitatif deskriptif adalah dalam bentuk penelitian dengan menggunakan metode atau pendekatan studi kasus. Penelitian ini fokus secara mendalam pada satu obyek khusus yang dianggap sebagai kasus. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami dengan cermat dan menyeluruh. Nawawi (2003) menjelaskan bahwa "data dalam studi kasus dapat diperoleh dari berbagai pihak yang terlibat, yang berarti bahwa informasi dalam penelitian ini dikumpulkan dari berbagai sumber." Sebagai penelitian kasus, data yang dikumpulkan bersumber dari berbagai sumber, dan temuan penelitian ini hanya berlaku untuk kasus yang sedang diselidiki. Arikunto (1986) lebih lanjut menyatakan bahwa "metode studi kasus, sebagai salah satu bentuk pendekatan deskriptif, adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu organisme (individu), lembaga, atau fenomena tertentu dengan cakupan area atau subjek yang terbatas. Studi kasus sering kali menggunakan metode pengumpulan data seperti arsip, wawancara, kuesioner, dan observasi. Buktinya dapat bersifat kualitatif (seperti kata-kata), kuantitatif (seperti angka), atau keduanya.

3.2. Narasumber

Subjek penelitian atau informan merupakan individu-individu yang akan diwawancarai untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan

oleh peneliti terhadap suatu topik yang akan diteliti. Informasi dan data yang diperoleh akan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitiannya. Dalam hal ini, informan memberikan pandangannya terhadap suatu nilai, sikap, proses serta interaksi sosial yang berlangsung dalam penelitian ini (J.Moleong, 2014).

Pengambilan sampel atau narasumber dalam penelitian ini menggunakan Teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan narasumber dengan menentukan individu-individu yang akan menjadi informan dengan kriteria tertentu dan berhubungan dengan topik dalam penelitian (Augusti, 2005). Penelitian ini akan dilakukan pada personil Biro Logistik Polda Metro Jaya dan *stakeholder* terkait pengadaan barang dan jasa.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui interview dengan daftar pertanyaan. Pengumpulan data dalam penelitian ini bermaksud untuk memperoleh informasi yang relevan dan reliabel. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan interview para personil Biro Logistik Polda Metro Jaya dan *stakeholder* terkait pengadaan barang dan jasa melalui serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapat data mengenai peningkatan kompetensi pengadaan barang jasa pemerintahan di Polda Metro Jaya.

3.3. Sumber Data

Terdapat dua macam sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2015). Pengumpulan data primer dikumpulkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari opini informan yang diteliti, berupa jawaban dari wawancara, hasil observasi terhadap objek yang diteliti dan hasil pengujian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber kedua. Sumber datanya yaitu dari dokumen-dokumen tertulis, buku-buku teks, jurnal, artikel, majalah, dan berbagai hasil pembicaraan lain yang berfungsi untuk mendukung sumber objek dan objek primer (Prastowo, 2012).

3.4. Metode Pengumpulan Data

a. Observasi

Metode pengumpulan data dengan observasi maksudnya yaitu akan dilakukan pengamatan dan pencatatan yang sistematis pada gejala yang tampak saat penelitian untuk mendukung didapatkannya hasil dari pengamatan penelitian (Sugiyono, 2017). Bagian terpenting yaitu pada proses-proses mengamati dan mengingat setiap kejadian atau data yang diperlukan dalam penelitian.

b. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan wawancara yaitu membangun makna dalam suatu topik tertentu dengan bertemunya dua orang atau lebih yang saling bertukar ide dan informasi melalui tanya jawab (Sugiyono, 2017). Pada wawancara kualitatif, peneliti melaksanakan wawancara secara langsung dengan narasumber, wawancara melalui telepon, ataupun wawancara secara terarah dengan enam sampai delapan orang yang diwawancarai untuk masing-masing kelompok. Wawancara tersebut melibatkan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terstruktur dan umumnya terbuka yang dimaksudkan untuk mendapatkan pandangan dan pendapat dari para narasumber (Creswell, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti akan melaksanakan wawancara secara langsung kepada narasumber dengan menggunakan pertanyaan yang sistematis, jelas dan diarahkan sesuai masalah penelitian, sehingga peneliti bisa mendapatkan informasi yang benar dan akurat.

Adapun kisi kisi pertanyaan dalam sesi wawancara mendalam yang akan dilakukan adalah sebagaimana berikut :

Tabel 3.1

Instrumen Wawancara Penelitian

No.	Variabel	Instrumen
1.	<i>Competency</i>	
	Pengetahuan	Informasi dan Pengetahuan yang dipergunakan dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintahan.
	Keterampilan	Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.
	Sifat	Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi terkait Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintahan.
	Konsep Diri	Sikap, nilai-nilai, atau citra diri yang muncul selama proses Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintahan.
	Motif	Sesuatu yang mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku dalam penyelesaian Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintahan.
2.	Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintahan	
	Efisien	Penggunaan sumber daya yang optimal untuk memperoleh barang/jasa dalam jumlah, kualitas, waktu sebagaimana yang direncanakan dalam waktu sesingkat-singkatnya dan dapat dipertanggungjawabkan.
	Efektif	Kesesuaian dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dengan sumber daya yang tersedia diperoleh barang/jasa yang mempunyai nilai manfaat setinggi-tingginya.
	Transparan	Keterbukaan informasi yang lengkap kepada seluruh calon peserta yang disampaikan melalui media informasi yang dapat menjangkau seluas-luasnya dunia usaha yang diperkirakan akan ikut dalam proses pengadaan barang/jasa.
	Terbuka dan bersaing.	terbuka bagi penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
	Adil/tidak diskriminatif	pemberian perlakuan yang sama terhadap semua calon yang berminat sehingga terwujud adanya persaingan yang sehat dan tidak mengarah untuk memberikan keuntungan kepada pihak tertentu
	Akuntabel	Pencapaian sasaran baik fisik, keuangan maupun manfaat bagi kelancaran pelaksanaan tugas umum

		pemerintahan dan pelayanan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip serta ketentuan yang berlaku dalam pengadaan barang dan jasa.
--	--	---

c. Dokumentasi

Penelitian kualitatif dapat menyumbangkan perincian yang memungkinkan evolusi teori yang lebih solid. Catatan lapangan yang diambil selama proses ini akan meningkatkan nilai yang didapatkan menjadi lebih banyak, termasuk catatan tentang nada suara, ekspresi wajah, dan interaksi. Catatan tersebut menambahkan banyak kontekstual, informasi pendukung yang relevan dengan analisis, evaluasi, dan interpretasi orang yang diwawancarai.

Menurut Sugiyono (2013) dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode pengamatan /observasi dan wawancara.

3.5. Informan

Adapun Informan dalam penelitian ini adalah merupakan *Stakeholder* Pengadaan Barang dan Jasa di Polda Metro Jaya yang membidangi yaitu :

1. 4 (empat) orang Personil Polda Metro Jaya sebagai pelaksana Pengadaan barang dan Jasa
2. 2 (dua) orang personil dari Polda Metro jaya sebagai penerima manfaat Pengadaan Barang dan Jasa

3. 1 (satu) orang pihak ketiga dalam proses Pengadaan Barang dan Jasa di Polda Metro Jaya.

3.6. Metode Analisis

Setelah semua data dari lapangan dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data yang digunakan, data kemudian diproses dan dianalisis secara interaktif. Melalui analisis data itulah sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesa. Analisis data merupakan proses pengorganisasian dan pengurutan data menjadi pola, kategori, dan suatu uraian dasar (J.Moleong, 2014).

Metode analisis untuk menjawab permasalahan penelitian mencakup: “analisis SWOT” serta “analisis kesenjangan kondisi ideal/teori dengan praktek riil”. Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*) dalam suatu proyek, usaha bisnis, atau bahkan dalam lini produk sendiri atau terhadap pesaing. Untuk melakukan analisis ini, ditetapkan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikategorikan sebagai faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal. Menurut Pearce dan Robinson, SWOT merupakan singkatan dari Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) internal suatu perusahaan serta Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT adalah cara sistematis untuk

mengidentifikasi faktor dan strategi yang paling cocok di antara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang sambil meminimalkan kelemahan dan ancaman. Ketika diterapkan dengan benar, asumsi sederhana ini memiliki dampak besar pada perancangan strategi yang berhasil.

Analisis ini secara logis membantu dalam proses pengambilan keputusan, yang terkait dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Dengan demikian, analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat efektif untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan untuk menentukan strategi.

1. Kekuatan (*Strengths*). Kekuatan adalah sumber daya/kemampuan yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi perusahaan yang membuatnya relatif lebih unggul dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayani. Kekuatan timbul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi perusahaan; kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok, dan faktor-faktor lainnya.
2. Kelemahan (*Weaknesses*). Kelemahan adalah keterbatasan/kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/kemampuan suatu perusahaan relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Dalam praktiknya, keterbatasan dan kelemahan tersebut

3. Peluang (*Opportunities*). Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Tendensi utama merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan/regulasi, perubahan teknologi, dan peningkatan hubungan dengan pembeli/pemasok dapat menjadi peluang bagi perusahaan.
4. Ancaman (*Threats*). Ancaman adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman adalah penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, peningkatan kekuatan tawar-menawar dari pembeli/pemasok utama, perubahan teknologi, dan revisi atau pembaruan peraturan dapat menjadi hambatan bagi keberhasilan perusahaan.

Analisis SWOT adalah instrumen yang kuat untuk melakukan analisis strategi, dan keampuannya terletak pada kemampuan pembuat strategi perusahaan untuk memaksimalkan peran kekuatan dan memanfaatkan peluang sambil berfungsi sebagai alat untuk meminimalkan kelemahan dalam perusahaan dan mengatasi ancaman yang muncul. Untuk membuat suatu rencana, faktor internal dan eksternal perlu dievaluasi. Analisis faktor-faktor harus menghasilkan adanya kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan yang terdapat pada organisasi tersebut. Sedangkan analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui peluang yang terbuka bagi organisasi dan juga menyadari ancaman yang ada.

Dalam melakukan penilaian dan evaluasi setiap aspek pada analisis faktor internal (*Internal Factor Evaluation*) dan menganalisis faktor-faktor eksternal (*External Factor Evaluation*), setelah mendapatkan skor untuk setiap aspek, dapat dibuat grafik positioning. Grafik ini menggunakan sumbu vertikal untuk menunjukkan total skor aspek eksternal dan sumbu horizontal untuk menunjukkan total skor aspek internal. Koordinat dari kedua aspek tersebut menunjukkan posisi perusahaan yang bersangkutan.



Gambar 3.1 Grafik SWOT

Dengan menggunakan matriks diagram analisis SWOT, gambaran yang jelas dapat disusun mengenai ancaman dan peluang yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

1. Kuadran I adalah situasi yang menguntungkan di mana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang tepat untuk diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth-oriented strategy*).

2. Kuadran II kondisi dimana meskipun menghadapi ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan internal. Oleh karena itu, strategi yang sesuai adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui strategi diversifikasi (produk/pasar).
3. Kuadran III. Merupakan kondisi dimana perusahaan memiliki peluang pasar yang besar, tetapi pada saat yang sama menghadapi kendala dan kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah internal untuk dapat memanfaatkan peluang pasar yang lebih baik.
4. Kuadran IV. Merupakan kondisi dimana perusahaan mengalami situasi yang tidak menguntungkan di mana perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Tahapan secara detail dari keduanya sebagaimana Tabel 3.1. dan 3.2.

TABEL 3.1
METODE SWOT ANALISIS

Langkah Analisis	Data	Sumber data	Metode	Metode analisis	Output
Kompetensi SDM PBJ	Data anggota bersertifikat PBJ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biro Logistik POLDA Metro Jaya 2. Keputusan Deputy Bidang Pengembangan dan Pembinaan SDM Nomor 2 Tahun 2022 tentang Sistem Manajemen Mutu Sertifikasi Kompetensi Pengadaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi 2. Survey 3. wawancara 	Deskriptif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemetaan kompetensi SDM PBJ 2. Kinerja SDM PBJ

		Barang/Jasa Pemerintah.			
Kinerja PBJ Pemerintahan di Lingkungan POLRI	Tabulasi hasil pelaksanaan audit	Biro Logistik POLDA Metro Jaya	Dokumentasi Survey	Deskriptif	1. Training need analysis PBJ 2. Kinerja SDM PBJ
Penyusunan strategi peningkatan kompetensi SDM	SWOT	Stakeholder Pengadaan Barang dan Jasa di Polda Metro Jaya	Wawancara	IFE/EFE	SFAS

Analisis selanjutnya yang dilakukan adalah analisis gap, yang bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang perlu diambil guna berpindah dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan atau keadaan masa depan yang diharapkan. Analisis ini juga dikenal sebagai analisis kebutuhan, analisis gap, atau penilaian kebutuhan. Analisis gap dapat diartikan sebagai perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja potensial atau yang diharapkan.

TABEL 3.2.
METODE ANALISIS KESENJANGAN PRAKTIK IDEAL dan RIIL

Bidang Kajian	Kondisi praktik ideal	Kondisi Praktik saat Ini	Kesenjangan/GAP
Profesionalisme Sumber Daya Manusia yang menjalankan proses pengadaan barang/jasa pemerintah.	Memenuhi standar kompetensi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi	dari 126 personil yang sudah memiliki sertifikat dasar PBJ hanya 9 orang personil yang baru memiliki	Standar kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa Pemerintah di Polda Metro Jaya belum terpenuhi

	Birokrasi Nomor 52 Tahun 2020 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa.	sertifikat kompetensi	
--	--	-----------------------	--

Sebagai metode evaluasi, analisis gap digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kondisi saat ini organisasi dengan kinerja yang telah ditargetkan sebelumnya. Analisis ini tidak hanya mengidentifikasi kesenjangan kinerja, tetapi juga merinci tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengurangi kesenjangan tersebut atau mencapai kinerja yang diharapkan di masa depan. Selain itu, analisis gap juga memproyeksikan estimasi waktu, biaya, dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kondisi perusahaan yang diinginkan (Earl, 1989).

Analisis gap terdiri dari tiga komponen utama: 1) daftar karakteristik situasi saat ini, termasuk atribut, kompetensi, dan tingkat kinerja; 2) daftar kebutuhan untuk mencapai tujuan masa depan; dan 3) daftar kesenjangan yang ada dan perlu diisi. Analisis kesenjangan ini mendorong organisasi untuk mengevaluasi status dan kapabilitas yang dimilikinya saat ini, serta merumuskan tujuan di masa depan.

Dengan kata lain, analisis gap adalah studi yang bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana sistem saat ini memenuhi kebutuhan organisasi. Analisis ini mengidentifikasi kesenjangan antara bagaimana operasi bisnis seharusnya dilakukan dan apa yang diinginkan, namun belum atau tidak dapat dipenuhi. Alternatif-alternatif akan dikembangkan ketika gap fungsi ditemukan,

dan gap tersebut akan disesuaikan melalui penyesuaian proses bisnis, pengembangan laporan yang diinginkan, atau penyesuaian perangkat yang digunakan. Langkah-langkah analisis gap melibatkan (Earl, 1989):

- 1) *Ranking Requirements*/Penilaian Prioritas Kebutuhan: Memastikan bahwa proses bisnis dapat diakomodasi selama implementasi sistem baru dan mengidentifikasi area yang krusial bagi organisasi yang memberikan nilai tambah dalam meningkatkan proses bisnis.
- 2) *Degree of Fit*/Derajat Kesesuaian: Menentukan sejauh mana kebutuhan dapat diakomodir oleh sistem baru.
- 3) *Gap Resolution*/Penyelesaian Kesesuaian: Mengidentifikasi alternatif dan merekomendasikan solusi untuk mengatasi kesenjangan yang teridentifikasi.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Secara kelembagaan berdasarkan Peraturan Kepolisian nomor 14 tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah. Kepolisian Daerah yang selanjutnya disebut Polda adalah pelaksana tugas dan wewenang Polri di wilayah provinsi yang berada di bawah Kapolri. Dalam penyusunan Tesis ini, lokasi yang akan dijadikan penelitian berada di wilayah hukum Polda Metro Jaya yang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman, Kav 55 Kebayoran Baru Jakarta Selatan.

Polda Metro Jaya dipimpin oleh seorang Kapolda selaku pimpinan Polri di tingkat daerah yang memiliki tugas dan bertanggung jawab kepada Kapolri untuk menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat di wilayah hukum Polda Metro Jaya. Dalam menjalankan tugas sehari-hari, Kapolda Metro Jaya dibantu oleh Staf Satuan Kerja yang terdiri dari:

- a. Inspektorat Pengawasan Daerah yang selanjutnya disebut Itwasda adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang pengawasan pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- b. Biro Operasi yang selanjutnya disebut Roops adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang operasi pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- c. Biro Perencanaan Umum dan Anggaran yang selanjutnya disebut Rorena adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang

perencanaan umum dan anggaran pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.

- d. Biro Sumber Daya Manusia yang selanjutnya disebut Ro SDM adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang sumber daya manusia pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- e. Biro Logistik yang selanjutnya disebut Rolog adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang logistik pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- f. Bidang Profesi dan Pengamanan yang selanjutnya disebut Bidpropam adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang pertanggungjawaban profesi dan pengamanan internal pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- g. Bidang Hubungan Masyarakat yang selanjutnya disebut Bidhumas adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang hubungan masyarakat pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- h. Bidang Hukum yang selanjutnya disebut Bidkum adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang hukum pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- i. Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi yang selanjutnya disebut Bid TIK adalah unsur pengawas dan pembantu pimpinan dalam bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.

- j. Staf Pribadi Pimpinan yang selanjutnya disebut Spripim adalah unsur pelayan dalam bidang pelayanan kepada pimpinan pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- k. Sekretariat Umum yang selanjutnya disebut Setum adalah unsur pelayan dalam bidang kesekretariatan dan administrasi umum pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- l. Pelayanan Markas yang selanjutnya disebut Yanma adalah unsur pelayan dalam bidang pelayanan markas dan urusan dalam pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- m. Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu yang selanjutnya disingkat SPKT adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang pelayanan kepolisian terpadu pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- n. Direktorat Intelijen Keamanan yang selanjutnya disebut Ditintelkam adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang intelijen keamanan pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- o. Direktorat Reserse Kriminal Umum yang selanjutnya disebut Ditreskrimum adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang Reserse Kriminal Umum pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- p. Direktorat Reserse Kriminal Khusus yang selanjutnya disebut Ditreskrimsus adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang Reserse Kriminal Khusus pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.

- q. Direktorat Reserse Narkoba yang selanjutnya disebut Ditresnarkoba adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang Reserse Narkoba pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- r. Direktorat Pembinaan Masyarakat yang selanjutnya disebut Ditbinmas adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang pembinaan masyarakat pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- s. Direktorat Samapta yang selanjutnya disebut Ditsamapta adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang samapta pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- t. Direktorat Lalu Lintas yang selanjutnya disebut Ditlantas adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang keamanan, keselamatan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- u. Direktorat Pengamanan Objek Vital yang selanjutnya disebut Ditpamobvit adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang pengamanan objek vital pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- v. Direktorat Kepolisian Perairan dan Udara yang selanjutnya disebut Ditpolairud adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang kepolisian perairan dan udara pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.

- w. Direktorat Perawatan Tahanan dan Barang Bukti yang selanjutnya disebut Dittahti adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang perawatan tahanan dan barang bukti pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- x. Satuan Brigade Mobil yang selanjutnya disebut Satbrimob adalah unsur pelaksana tugas pokok dalam bidang Brigade Mobil pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- y. Sekolah Polisi Negara yang selanjutnya disingkat SPN adalah unsur pendukung dalam bidang pendidikan dan pelatihan pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- z. Bidang Keuangan yang selanjutnya disebut Bidkeu adalah unsur pendukung dalam bidang pembinaan keuangan pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- aa. Bidang Kedokteran dan Kesehatan yang selanjutnya disebut Biddokkes adalah unsur pendukung dalam bidang kedokteran dan kesehatan pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- bb. Bidang Laboratorium Forensik yang selanjutnya disebut Bidlabfor adalah unsur pendukung dalam bidang laboratorium forensik pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda.
- cc. Kepolisian Resor yang selanjutnya disebut Polres adalah unsur pelaksana tugas kewilayahan pada tingkat Polda yang berada di bawah Kapolda

Sesuai Undang-Undang nomor 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara RI dalam pasal 13 disebutkan bahwa Polri mempunyai tugas pokok diantaranya adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat (harkamtibmas), memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan terhadap masyarakat. Untuk menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat maka Polri membutuhkan sarana dan prasarana yang memadai guna menunjang kelancaran dan keberhasilan dalam pelaksanaan tugas dilapangan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka diperlukan pengadaan barang/jasa di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai integritas, profesionalisme, kejujuran dan keadilan.

4.2. Analisis Deskriptif Responden

Data yang diperoleh merupakan data dari hasil wawancara dengan beberapa informan yang merupakan *Stakeholder* Polda Metro Jaya yang membidangi dengan diskripsi sebagai berikut:

Tabel 4.1

Analisis Deskripsi Informan

R	Pendidikan	Umur	Status	Jenis Kelamin	Pekerjaan
1	SLTA	45 th	Anggota Direktorat Reserse Kriminal Umum Polda Metro Jaya	Perempuan	ASN Polri
2	S1	33 th	Anggota Biro Logistik Polda Metro Jaya	Laki - Laki	Polri

3	S1	42 th	Anggota Polres Metro Jakarta Barat Polda Metro Jaya	Laki - Laki	ASN Polri
---	----	-------	---	-------------	-----------

Responden 1 adalah seorang perempuan berusia 45 tahun yang bekerja sebagai Anggota ASN (Aparatur Sipil Negara) di Direktorat Reserse Kriminal Umum Polda Metro Jaya. Ia memiliki latar belakang pendidikan menengah atas (SLTA). Sebagai bagian dari tim reserse kriminal, ia terlibat dalam berbagai tugas investigasi dan penegakan hukum, menggunakan pengalaman dan keahlian yang telah diperoleh selama bertahun-tahun dalam dinas kepolisian.

Responden 2 adalah seorang laki-laki berusia 33 tahun yang bekerja di Biro Logistik Polda Metro Jaya. Ia memiliki gelar sarjana (S1) dan merupakan anggota Polri, yang mengindikasikan bahwa ia telah menjalani pendidikan formal di bidang kepolisian atau studi terkait lainnya. Di biro logistik, ia bertanggung jawab atas pengelolaan dan distribusi sumber daya yang dibutuhkan oleh institusi untuk operasional harian serta situasi khusus.

Sedangkan Responden 3 juga seorang laki-laki berusia 42 tahun dan merupakan anggota ASN Polri yang bertugas di Polres Metro Jakarta Barat, Polda Metro Jaya. Ia juga memegang gelar sarjana. Sebagai bagian dari staf Polres, ia terlibat dalam berbagai aspek pengamanan dan pelayanan masyarakat di wilayah Jakarta Barat, yang membutuhkan pengetahuan yang luas serta kemampuan adaptasi yang baik dalam menangani situasi hukum dan keamanan yang dinamis.

Ketiga responden ini mewakili variasi dalam usia, pendidikan, dan jenis kelamin, serta berbagi kesamaan dalam konteks pekerjaan mereka di kepolisian, yang memberikan perspektif berbeda terkait dengan aspek keamanan dan logistik dalam penegakan hukum di Polda Metro Jaya.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1. Kompetensi SDM

Variabel pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kompetensi SDM. dengan menggunakan dimensi pengukuran sebagaimana berikut :

6. Karakter pribadi (*traits*). Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
7. Konsep diri (*self concept*). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
8. Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
9. Keterampilan (*skill*). Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
10. Motivasi kerja (*motives*). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Hasil wawancara terkait kompetensi SDM dari informan pertama adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Kompetensi SDM Responden Pertama

No	Dimensi	Temuan
1.	Pengetahuan (<i>knowledge</i>)	Dari dialog, diketahui bahwa kekurangan pelatihan menjadi kendala utama. Hal ini langsung berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh SDM pengadaan. Tanpa pengetahuan yang memadai mengenai prosedur terkini, peraturan, dan teknik pengadaan yang efektif, sulit bagi SDM untuk menjalankan tugas mereka dengan baik. Ini mengindikasikan bahwa saat ini ada gap dalam pengetahuan yang perlu diisi melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan.
2.	Keterampilan (<i>skill</i>)	Seperti halnya pengetahuan, keterampilan juga terasa kurang. Keterampilan praktis untuk melaksanakan pengadaan barang dan jasa, seperti negosiasi, analisis kontrak, dan manajemen risiko, tampaknya tidak dikembangkan secara efektif di antara SDM karena kurangnya pelatihan terstruktur dan berkelanjutan. Ini menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan praktis perlu menjadi fokus untuk meningkatkan kompetensi SDM.
3.	Karakter pribadi (<i>traits</i>).	Masalah kekurangan personil yang memiliki kompetensi, yang bisa mengindikasikan bahwa ada persepsi kurangnya karakteristik seperti ketelitian, integritas, dan akuntabilitas dalam tim pengadaan. Karakter pribadi yang kuat sangat penting dalam pengadaan untuk memastikan transparansi dan keadilan dalam proses yang sangat rentan terhadap korupsi dan penyalahgunaan wewenang.
4.	Konsep diri (<i>self concept</i>).	kekurangan pelatihan yang diidentifikasi bisa mempengaruhi bagaimana personil pengadaan melihat kompetensi dan efikasi diri mereka. Ketika pelatihan jarang atau tidak mencukupi, ini mungkin menurunkan kepercayaan diri mereka dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya berpengaruh pada konsep diri mereka sebagai profesional.

5.	Motivasi kerja (<i>motives</i>).	Motivasi kerja tidak secara langsung dibahas dalam jawaban responden, tetapi bisa diimplikasikan bahwa kekurangan pelatihan dan pembinaan berdampak negatif pada motivasi. SDM yang merasa tidak didukung atau tidak berkembang kemungkinan memiliki motivasi kerja yang rendah, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka dan efektivitas keseluruhan tim.
----	------------------------------------	--

Berdasarkan analisis dari jawaban responden 1, terlihat bahwa ada beberapa area yang memerlukan perhatian untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa, khususnya dalam pengetahuan, keterampilan, dan motivasi kerja. Selain itu, karakter pribadi dan konsep diri juga perlu diperkuat melalui pendekatan yang lebih strategis dan terstruktur dalam pengelolaan SDM dan pengembangan kapasitas.

Hasil wawancara terkait kompetensi SDM dari informan kedua adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3. Analisis Deskriptif Kompetensi SDM Responden Ke-Dua

No	Dimensi	Temuan
1.	Pengetahuan (<i>knowledge</i>)	Ada kekurangan pengetahuan yang substansial dalam pengadaan, terutama karena hanya sedikit yang memenuhi persyaratan sertifikasi kompetensi yang lebih tinggi. Kondisi ini menandakan kebutuhan mendesak untuk program pelatihan yang dapat meningkatkan pemahaman tentang proses pengadaan, regulasi, dan praktek terbaik.
2.	Keterampilan (<i>skill</i>)	Responden menekankan bahwa keterampilan SDM sangat bervariasi, mulai dari pekerjaan yang sederhana hingga yang kompleks seperti konstruksi. Ini menunjukkan bahwa saat ini keterampilan tidak merata dan memerlukan peningkatan melalui pelatihan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Keberadaan pekerjaan kompleks yang memerlukan spesialisasi lebih lanjut juga menunjukkan kebutuhan akan pengembangan keterampilan teknis dan manajerial.
3.	Karakter pribadi (<i>traits</i>).	ada tantangan dalam memastikan integritas dan ketelitian dalam pengadaan. Ini menunjukkan

		kebutuhan akan pengembangan karakter pribadi seperti keandalan dan komitmen terhadap etika kerja.
4.	Konsep diri (<i>self concept</i>).	Tantangan yang dihadapi dalam mencukupi kebutuhan kompetensi dan sertifikasi mungkin mempengaruhi bagaimana SDM melihat kemampuan mereka sendiri dalam mengelola pengadaan. Kondisi ini bisa mengurangi rasa percaya diri dan profesionalisme mereka, apalagi dengan adanya keharusan untuk memenuhi standar yang tinggi dalam waktu singkat.
5.	Motivasi kerja (<i>motives</i>).	Tingkat motivasi bisa terpengaruh oleh beberapa faktor yang disebutkan oleh responden, seperti tuntutan pekerjaan rutin dan non-rutin yang mengharuskan anggota Polri turun ke lapangan, yang bisa mengalihkan fokus dari tugas utama mereka dalam pengadaan. Usulan untuk membuat posisi struktural khusus bagi pengadaan bisa membantu meningkatkan fokus dan motivasi dalam pengadaan.

Menurut analisis dari jawaban responden 2, terdapat kebutuhan mendesak untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan dukungan struktural bagi SDM dalam pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya. Kekurangan dalam pelatihan dan sertifikasi yang memadai, bersama dengan beban kerja yang tinggi dan tugas-tugas tambahan, menunjukkan bahwa peningkatan kondisi kerja dan pendidikan yang lebih baik dapat membantu memperkuat kompetensi SDM serta meningkatkan motivasi dan konsep diri mereka.

Hasil wawancara terkait kompetensi SDM dari informan ketiga adalah sebagaimana berikut :

Tabel 4.4. Analisis Deskriptif Kompetensi SDM Responden Ke-Tiga

No	Dimensi	Temuan
1.	Pengetahuan (<i>knowledge</i>)	Dari jawaban responden, terlihat bahwa mereka memiliki pemahaman yang baik tentang tantangan dan

		kebutuhan dalam pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya. Mereka memiliki pengetahuan yang cukup tentang persyaratan sertifikasi dan pentingnya peningkatan kompetensi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengadaan.
2.	Keterampilan (<i>skill</i>)	Responden menyoroti kebutuhan akan pengembangan keterampilan melalui pelatihan yang efektif. Mereka mengakui bahwa pelatihan secara online dapat menjadi solusi yang baik, tetapi masalah sosialisasi dan ketakutan individu terhadap peningkatan beban kerja harus diatasi melalui strategi yang tepat.
3.	Karakter pribadi (<i>traits</i>).	Karakter pribadi yang kuat dalam komitmen dan ketekunan dalam meningkatkan kompetensi mereka. Mereka telah terlibat dalam pengadaan barang dan jasa selama bertahun-tahun dan memiliki sertifikasi tingkat dasar terkait bidang ini. Keberanian mereka untuk menghadapi tantangan dalam meningkatkan kompetensi mereka menunjukkan keandalan dan ketekunan dalam karakter pribadi mereka.
4.	Konsep diri (<i>self concept</i>).	Responden menunjukkan kesadaran yang kuat akan pentingnya meningkatkan kompetensi pribadi mereka untuk menjalankan tugas pengadaan barang dan jasa dengan lebih baik. Meskipun ada kekhawatiran tentang peningkatan beban kerja setelah lulus kompetensi, mereka masih berkomitmen untuk terus belajar dan meningkatkan diri, menunjukkan konsep diri yang positif dan berorientasi pada pertumbuhan.
5.	Motivasi kerja (<i>motives</i>).	Meskipun ada kekhawatiran tentang peningkatan beban kerja, responden tetap termotivasi untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam pengadaan barang dan jasa. Mereka menunjukkan kesediaan untuk mengikuti pelatihan dan uji kompetensi, serta berpartisipasi dalam seminar-seminar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka.

Dari analisis jawaban responden ke-3, terlihat bahwa mereka memiliki persepsi yang kuat tentang pentingnya meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya. Mereka menunjukkan komitmen yang tinggi untuk belajar dan meningkatkan diri, serta menyadari tantangan yang dihadapi dalam proses tersebut. Strategi

peningkatan kompetensi yang diusulkan, seperti pelatihan secara online dan offline serta partisipasi dalam seminar-seminar, menunjukkan kesediaan mereka untuk mengatasi kendala dan meningkatkan efektivitas dalam pengadaan barang dan jasa.

4.3.2. Pengadaan barang dan jasa

Variabel kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan dimensi dimensi pengukuran sebagaimana berikut :

7. Efisien.
8. Efektif.
9. Transparan,
10. Terbuka dan bersaing.
11. Adil/tidak diskriminatif.
12. Akuntabel.

Hasil wawancara terkait pengadaan barang dan jasa dari informan pertama adalah sebagaimana berikut :

Tabel 4.5. Analisis Deskriptif Pengadaan Barang dan Jasa Responden Pertama

No	Dimensi	Temuan
1.	Efisien.	Terdapat kekurangan personil yang memiliki kompetensi dalam pengadaan barang dan jasa. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakmampuan dalam menyelesaikan proses pengadaan dengan cepat dan efisien. Namun, dengan peningkatan kompetensi SDM

		melalui pelatihan dan sertifikasi, proses pengadaan dapat menjadi lebih efisien di masa depan.
2.	Efektif.	Proses pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya memiliki potensi untuk menjadi lebih efektif. SDM yang lebih terlatih dan kompeten dapat melakukan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif, meningkatkan hasil akhir dari proses pengadaan tersebut.
3.	Transparan,	Peningkatan kompetensi SDM dan mungkin dengan penerapan prosedur yang lebih ketat, proses pengadaan memiliki potensi untuk menjadi lebih transparan di masa depan.
4.	Terbuka dan bersaing.	Dengan peningkatan kompetensi SDM dan penerapan praktik-praktik terbaik, proses pengadaan dapat menjadi lebih terbuka dan mendorong persaingan yang sehat di antara pihak-pihak yang berpartisipasi.
5.	Adil/tidak diskriminatif.	Keberadaan SDM yang kurang terlatih dapat membuka celah untuk praktik-praktik yang tidak adil. Dengan meningkatnya kompetensi SDM, diharapkan proses pengadaan menjadi lebih adil dan tidak diskriminatif.
6.	Akuntabel.	Peningkatan kompetensi SDM dan kemungkinan adopsi praktik-praktik akuntabilitas yang lebih ketat, diharapkan proses pengadaan menjadi lebih akuntabel di masa depan.

Berdasarkan jawaban responden 1, meskipun ada tantangan dalam hal kekurangan personil yang kompeten, ada potensi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, keterbukaan, persaingan yang sehat, keadilan, dan akuntabilitas dalam proses pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya melalui peningkatan kompetensi SDM. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan, sertifikasi, dan penerapan praktik-praktik terbaik dalam pengadaan.

Hasil wawancara terkait pengadaan barang dan jasa adalah sebagaimana berikut :

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Pengadaan Barang dan Jasa Responden Kedua

No	Dimensi	Temuan
1.	Efisien.	Adanya kendala dalam pengadaan barang dan jasa terkait dengan kekurangan personil yang memiliki kompetensi. Kekurangan ini dapat menghambat efisiensi dalam proses pengadaan, terutama jika pekerjaan harus diselesaikan oleh jumlah personil yang terbatas. Namun, dengan peningkatan kompetensi SDM dan penerapan praktik-praktik terbaik, proses pengadaan memiliki potensi untuk menjadi lebih efisien di masa depan.
2.	Efektif.	Peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan dan sertifikasi dapat meningkatkan efektivitas dalam pengadaan barang dan jasa. SDM yang lebih terlatih dan kompeten memiliki potensi untuk mengelola proses pengadaan dengan lebih baik, menghasilkan hasil yang lebih baik dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
3.	Transparan,	Peningkatan kompetensi SDM dan mungkin dengan penerapan prosedur yang lebih ketat, proses pengadaan memiliki potensi untuk menjadi lebih transparan di masa depan.
4.	Terbuka dan bersaing.	Peningkatan kompetensi SDM dan penerapan praktik-praktik terbaik, proses pengadaan dapat menjadi lebih terbuka dan mendorong persaingan yang sehat di antara pihak-pihak yang berpartisipasi.
5.	Adil/tidak diskriminatif.	Keberadaan SDM yang kurang terlatih dapat membuka celah untuk praktik-praktik yang tidak adil. Dengan meningkatnya kompetensi SDM, diharapkan proses pengadaan menjadi lebih adil dan tidak diskriminatif.
6.	Akuntabel.	Peningkatan kompetensi SDM dan kemungkinan adopsi praktik-praktik akuntabilitas yang lebih ketat, diharapkan proses pengadaan menjadi lebih akuntabel di masa depan.

Berdasarkan jawaban responden 2, meskipun ada kendala dalam hal kekurangan personil yang kompeten, ada potensi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, keterbukaan, persaingan yang sehat, keadilan, dan akuntabilitas dalam proses pengadaan barang dan jasa di Polda

Metro Jaya melalui peningkatan kompetensi SDM. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan, sertifikasi, dan penerapan praktik-praktik terbaik dalam pengadaan.

Hasil wawancara terkait pengadaan barang dan jasa adalah pada responden ketiga sebagaimana berikut :

Tabel 4.7. Analisis Deskriptif Pengadaan Barang dan Jasa Responden Ketiga

No	Dimensi	Temuan
1.	Efisien.	Terlambatnya proses pengadaan pada gilirannya dapat mengganggu daya serap anggaran negara. Namun, mereka juga mengusulkan solusi untuk meningkatkan efisiensi dengan melakukan rotasi dan pelatihan personil, serta bekerja sama dengan lembaga konsultan. Harus ada peningkatan kesadaran tentang pentingnya efisiensi dalam pengadaan barang dan jasa.
2.	Efektif.	Terdapat masalah dengan hanya sedikit personil yang lulus uji kompetensi, meskipun ada banyak paket tender yang harus dikerjakan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk meningkatkan kompetensi, masih ada hambatan dalam mencapai efektivitas yang diinginkan dalam proses pengadaan barang dan jasa. Ada usulan untuk melakukan rotasi dan pelatihan personil sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas di masa depan.
3.	Transparan,	Pelatihan dan rotasi personil mensyaratkan kesadaran tentang pentingnya transparansi dalam pengadaan.
4.	Terbuka dan bersaing.	Usulan untuk melakukan rotasi personil dan bekerja sama dengan lembaga konsultan menunjukkan kesadaran tentang pentingnya memperkuat proses terbuka dan bersaing dalam pengadaan barang dan jasa.
5.	Adil/tidak diskriminatif.	Meningkatnya kompetensi personil dan adopsi praktik-praktik terbaik, diharapkan proses tersebut menjadi lebih adil dan tidak diskriminatif di masa depan.
6.	Akuntabel.	Upaya untuk meningkatkan akuntabilitas dengan melakukan rotasi personil dan pelatihan menunjukkan

		kesadaran tentang pentingnya menjaga akuntabilitas dalam proses pengadaan barang dan jasa.
--	--	--

Berdasarkan jawaban responden 3, mereka menyoroti masalah efisiensi dan efektivitas dalam pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya. Meskipun ada tantangan dalam hal kekurangan personil yang memiliki kompetensi, mereka menyajikan solusi untuk meningkatkan proses tersebut dengan melakukan rotasi dan pelatihan personil. Kesadaran tentang pentingnya transparansi, keterbukaan, adil, dan akuntabilitas juga tercermin dalam usulan mereka. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kompetensi dan praktik terbaik diharapkan dapat mengatasi beberapa masalah yang dihadapi dalam pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya.

4.4. Analisis Data

Pada bagian ini disajikan hasil analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal pada Polda Metro Jaya. Selanjutnya dilakukan perumusan strategi terkait peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya. Penentuan strategi dalam hal ini dilakukan dengan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi (Hernawan, dkk, 2020).

4.4.1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Lingkungan internal membahas tentang kekuatan dan kelemahan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dapat diperoleh diidentifikasi mengenai faktor internal yang terdiri dari kekuatan (S) dan kelemahan (W) , serta faktor dari eksternal yang terdiri dari peluang (O) dan ancaman (T).

1. Faktor Internal

a. Kekuatan (*Strength* - S),

Faktor kekuatan merupakan faktor-faktor internal organisasi diantaranya yaitu:

1. Adanya kesadaran akan pentingnya meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa.
2. Komitmen untuk belajar dan meningkatkan diri
3. Ketersediaan sertifikasi kompetensi pengadaan barang jasa bagi beberapa personil

b. Kelemahan (*Weakness* - W)

Faktor kelemahan merupakan faktor-faktor internal organisasi yang dapat menghambat atau membatasi proses pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya yaitu:

1. Kekurangan personil yang memiliki sertifikat kompetensi
2. Jarangnya pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh pembina fungsi

3. Tidak adanya struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa

2. Faktor Eksternal

Lingkungan eksternal mengarah pada faktor peluang dan ancaman. Peluang dapat mengarahkan kegiatan organisasi sedangkan ancaman, menghambat pergerakan organisasi. Faktor eksternal yang dibahas dalam penelitian ini adalah lingkungan mikro dan lingkungan makro. Berikut ini faktor eksternal proses pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya.

a. Peluang (*Opportunities* - O),

Faktor peluang merupakan situasi menguntungkan yang dihadapi dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya yaitu:

1. Adanya fasilitas pelatihan online dari LKPP
2. Kemungkinan untuk bekerja sama dengan lembaga konsultan untuk meningkatkan kompetensi SDM
3. Kemungkinan untuk meningkatkan kondisi kerja dan pendidikan

b. Ancaman (*Threats* - T),

Faktor ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya yaitu:

1. Potensi terlambatnya proses pengadaan yang dapat mengganggu daya serap anggaran negara
2. Tantangan dalam mencapai sertifikasi kompetensi bagi semua personil

3. Potensi beban kerja yang bertambah bagi personil yang telah lulus uji kompetensi

4.4.2. Analisis Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

A. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Matriks IFE menggunakan bobot dan rating dari masing – masing faktor yang ada pada kekuatan dan kelemahan untuk mendapatkan nilai tertimbang. Bobot dan rating tersebut didapatkan dari pengisian kuesioner oleh informan yang kompeten dalam peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya.

Penentuan bobot faktor penentu internal dalam analisis SWOT menetapkan bobot untuk setiap faktor berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap keberhasilan organisasi, dengan total bobot untuk semua faktor kekuatan dan kelemahan adalah 1,0. Selanjutnya, berikan rating untuk setiap faktor, yang mencerminkan seberapa baik atau buruk faktor tersebut mempengaruhi organisasi, dengan skala rating biasanya dari 1 (sangat lemah) hingga 4 (sangat kuat) untuk kekuatan, dan sebaliknya untuk kelemahan.

Kalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan skor tertimbang yang menunjukkan kontribusi setiap faktor terhadap kondisi keseluruhan organisasi. Akhirnya, jumlahkan skor tertimbang untuk semua faktor kekuatan dan kelemahan. Hasil penjumlahan ini memberikan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan relatif dari organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat melihat bahwa kekuatannya lebih dominan daripada kelemahannya dan dapat fokus pada upaya

memperbaiki kelemahan dan memperkuat kekuatan yang ada. Proses ini memberikan gambaran yang jelas tentang posisi organisasi dalam hal faktor internal dan memungkinkan pembuatan keputusan yang lebih baik untuk perencanaan strategis.

Tabel 4.8 Penentuan Bobot Faktor Penentu Internal

		Faktor Penentu Internal	Skor Tingkat Kepentingan Faktor			Total	Bobot
			INF1	INF2	INF3		
		Kekuatan					
1	S1	Adanya kesadaran akan pentingnya meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa.	4	5	4	13	0,176
2	S2	Komitmen untuk belajar dan meningkatkan diri	3	4	4	11	0,149
3	S3	Ketersediaan sertifikasi kompetensi pengadaan barang jasa bagi beberapa personil	5	5	5	15	0,203
		Kelemahan					
7	W1	Kekurangan personil yang memiliki sertifikat kompetensi	5	3	5	13	0,176
8	W2	Jarangnya pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh pembina fungsi	3	3	3	9	0,122
9	W3	Tidak adanya struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa	4	4	5	13	0,176
		Total				74	1,000

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Penting; 2 = Tidak Penting; 3 = Cukup Penting; 4 = Penting; 5 = Sangat Penting

Dari hasil kuesioner dapat diperoleh bobot dan rating pada setiap factor. Pembobotan hasil kuesioner tersebut menggunakan matrik perbandingan. Sedangkan rating diberikan dengan skala Sangat Tidak Penting (1) sampai Sangat

Penting (4). Nilai bobot tertimbang dihasilkan dari perkalian bobot dengan rating.

Hasil penjumlahan seluruh factor menunjukkan skor IFE.

Tabel 4.9 Penentuan Rating Faktor Penentu internal

No	Faktor Penentu Internal	Skor Rating Faktor			Rerata Rating	
		INF1	INF2	INF3		
	Kekuatan					
1	S1	Adanya kesadaran akan pentingnya meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa.	4	4	4	4
2	S2	Komitmen untuk belajar dan meningkatkan diri	3	4	3	3
3	S3	Ketersediaan sertifikasi kompetensi pengadaan barang jasa bagi beberapa personil	3	3	3	3
	Kelemahan					
7	W1	Kekurangan personil yang memiliki sertifikat kompetensi	2	2	1	2
8	W2	Jarangnya pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh pembina fungsi	1	2	1	1
9	W3	Tidak adanya struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa	2	1	1	1

Berdasarkan analisis faktor penentu internal dalam SWOT, dapat diidentifikasi beberapa kekuatan dan kelemahan. Terdapat kesadaran yang tinggi di seluruh organisasi mengenai pentingnya peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa, dengan rerata rating sebesar 4. Hal ini menunjukkan bahwa ada dasar yang kuat untuk memulai inisiatif peningkatan kapasitas SDM. Selain itu, terdapat komitmen yang cukup besar di antara personil untuk belajar dan meningkatkan diri, dengan rerata rating sebesar 3. Ketersediaan sertifikasi

kompetensi pengadaan barang dan jasa untuk beberapa personil juga merupakan aset penting, dengan rerata rating sebesar 3.

Namun, terdapat beberapa kelemahan yang signifikan. Kekurangan personil yang memiliki sertifikat kompetensi adalah kelemahan utama dengan rerata rating sebesar 2, yang dapat menghambat efisiensi dan efektivitas proses pengadaan. Selain itu, jarangya pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh pembina fungsi, dengan rerata rating sebesar 1, menunjukkan kurangnya dukungan institusional untuk peningkatan kapasitas. Tidak adanya struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa, juga dengan rerata rating sebesar 1, menandakan kurangnya fokus dan pengorganisasian yang baik dalam proses pengadaan, yang dapat menyebabkan inefisiensi dan ketidakefektifan.

Secara keseluruhan, meskipun ada kesadaran dan komitmen yang baik serta beberapa personil yang sudah bersertifikasi, kelemahan utama seperti kekurangan personil bersertifikasi, jarangya pelatihan, dan tidak adanya struktur khusus harus segera diatasi. Upaya perlu difokuskan pada meningkatkan jumlah personil bersertifikasi melalui pelatihan dan sertifikasi yang lebih intensif, menjadwalkan lebih banyak pelatihan dan seminar untuk terus mengembangkan kompetensi SDM, serta membentuk struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa guna memastikan fokus dan efektivitas dalam proses pengadaan. Dengan mengatasi kelemahan ini, kekuatan yang ada dapat dimanfaatkan lebih efektif untuk peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya.

Berdasarkan hasil kuesioner pada factor internal, maka dapat disusun matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) sebagai berikut:

Tabel 4.10
Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Faktor Penentu Internal	Bobot	Rating	Nilai	
		B	R	B x R	
	Kekuatan				
1	S1	Adanya kesadaran akan pentingnya meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa.	0,176	4	0,703
2	S2	Komitmen untuk belajar dan meningkatkan diri	0,149	3	0,495
3	S3	Ketersediaan sertifikasi kompetensi pengadaan barang jasa bagi beberapa personil	0,203	3	0,608
		Sub Total	0,527		1,806
	Kelemahan				
7	W1	Kekurangan personil yang memiliki sertifikat kompetensi	0,176	2	0,293
8	W2	Jarangnya pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh pembina fungsi	0,122	1	0,162
9	W3	Tidak adanya struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa	0,176	1	0,234
		Sub Total	0,473		0,689
		Total Nilai	1,000		2,495

Kategori nilai untuk matriks IFE adalah: Lemah: 1.00-1.99, Rata-rata: 2.00-2.99, Kuat: 3.00-4.00.

Berdasarkan analisis faktor penentu internal, terdapat beberapa kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi proses pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya. Kekuatan yang ada adalah kesadaran akan pentingnya meningkatkan

kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa memiliki bobot 0,176 dan rating 4, sehingga total nilainya adalah 0,703. Kesadaran ini menjadi kekuatan utama yang sangat dihargai dan dapat mendukung pengembangan SDM secara signifikan. Kedua, komitmen untuk belajar dan meningkatkan diri mendapatkan bobot 0,149 dan rating 3, menghasilkan total nilai 0,495. Komitmen ini mencerminkan keinginan kuat dari personil untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan mereka, yang merupakan faktor positif dalam pengembangan SDM. Ketiga, ketersediaan sertifikasi kompetensi pengadaan barang jasa bagi beberapa personil memiliki bobot 0,203 dan rating 3, dengan total nilai 0,608. Ketersediaan sertifikasi ini menunjukkan bahwa sudah ada upaya yang diambil untuk meningkatkan kompetensi personil, meskipun masih perlu ditingkatkan lebih lanjut. Sub total nilai untuk kekuatan adalah 1,806 dengan total bobot 0,527, menunjukkan bahwa kekuatan internal ini cukup signifikan dan dapat menjadi dasar yang kuat untuk pengembangan lebih lanjut.

Namun, ada beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan. Kekurangan personil yang memiliki sertifikat kompetensi memiliki bobot 0,176 dan rating 2, menghasilkan total nilai 0,293. Kekurangan ini merupakan kelemahan utama yang harus segera diatasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengadaan. Selain itu, jarangya pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh pembina fungsi memiliki bobot 0,122 dan rating 1, dengan total nilai 0,162. Kurangnya pelatihan dan seminar mencerminkan kurangnya upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi SDM. Terakhir, tidak adanya struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa memiliki bobot 0,176 dan rating 1, menghasilkan total

nilai 0,234. Ketidakadaan struktur khusus ini menunjukkan adanya kekurangan dalam pengorganisasian dan fokus pada proses pengadaan, yang dapat menghambat kinerja keseluruhan. Sub total nilai untuk kelemahan adalah 0,689 dengan total bobot 0,473, menunjukkan bahwa kelemahan ini cukup signifikan dan memerlukan perhatian serius untuk diatasi.

Total nilai keseluruhan untuk faktor penentu internal adalah 2,495. Ini menunjukkan bahwa meskipun ada kesadaran dan komitmen yang kuat serta beberapa personil bersertifikasi, kelemahan seperti kekurangan personil bersertifikasi, jarangya pelatihan, dan tidak adanya struktur khusus harus segera diatasi. Untuk memaksimalkan kekuatan dan mengatasi kelemahan, beberapa langkah yang bisa diambil adalah meningkatkan pelatihan dan sertifikasi untuk personil yang belum bersertifikat, membentuk struktur khusus yang fokus pada pengadaan barang dan jasa, dan mempertahankan serta memperkuat kesadaran akan pentingnya kompetensi SDM.

B. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan menggunakan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Matriks EFE digunakan untuk mengetahui faktor – faktor yang paling berpengaruh pada peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya. Setelah itu dilakukan survai dengan kuisisioner bobot dan rating yang diisi oleh para pakar. Bobot dan rating dari tiap –tiap faktor peluang dan ancaman dapat digunakan untuk memperoleh nilai tertimbang dari seluruh faktor eksternal yang nantinya digunakan

untuk menentukan jenis strategi apa yang dipakai untuk peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya.

Penentuan bobot faktor penentu eksternal dalam analisis SWOT melibatkan beberapa langkah penting yang bertujuan untuk mengukur seberapa penting setiap faktor eksternal bagi organisasi. Pertama, identifikasi faktor-faktor peluang (opportunity) dan ancaman (threat) yang relevan dengan lingkungan eksternal organisasi, seperti aspek ekonomi, sosial, politik, teknologi, lingkungan, dan hukum. Kedua, tetapkan bobot untuk setiap faktor berdasarkan tingkat pentingnya faktor tersebut terhadap keberhasilan organisasi. Bobot ini berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), dengan total bobot untuk semua faktor peluang dan ancaman harus mencapai 1,0. Ketiga, berikan rating untuk setiap faktor peluang dan ancaman yang mencerminkan seberapa baik atau buruk faktor tersebut mempengaruhi organisasi, dengan skala rating biasanya dari 1 (tidak penting) hingga 4 (sangat penting) untuk faktor peluang, dan sebaliknya untuk faktor ancaman. Keempat, kalikan bobot dengan rating untuk setiap faktor untuk mendapatkan skor tertimbang yang menunjukkan kontribusi setiap faktor terhadap kondisi keseluruhan organisasi. Terakhir, jumlahkan skor tertimbang untuk semua faktor peluang dan ancaman, yang memberikan gambaran mengenai peluang dan ancaman relatif dari organisasi. Proses ini memberikan gambaran yang jelas tentang di mana organisasi berdiri dalam hal faktor eksternal dan memungkinkan pembuatan keputusan yang lebih baik untuk perencanaan strategis.

Tabel 4.11 Penentuan Bobot Faktor Penentu Eksternal

No	Faktor Penentu Eksternal	Skor Tingkat Kepentingan Faktor			Total	Bobot	
		INF1	INF2	INF3			
	Peluang						
1	O1	Adanya fasilitas pelatihan online dari LKPP	4	4	4	12	0,174
2	O2	Kemungkinan untuk bekerja sama dengan lembaga konsultan untuk meningkatkan kompetensi SDM	4	4	4	12	0,174
3	O3	Kemungkinan untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan Barang dan Jasa dengan cara mengikuti pelatihan peningkatan kemampuan	4	5	4	13	0,188
	Ancaman						
6	T1	Potensi terlambatnya proses pengadaan yang dapat mengganggu daya serap anggaran negara	4	3	4	11	0,159
7	T2	Tantangan dalam mencapai sertifikasi kompetensi bagi semua personil	3	4	3	10	0,145
8	T3	Potensi beban kerja yang bertambah bagi personil yang telah lulus uji kompetensi	4	4	3	11	0,159
	Total				69	1,000	

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Penting; 2 = Tidak Penting; 3 = Cukup Penting; 4 = Penting; 5 = Sangat Penting

Dari hasil kuesioner dapat diperoleh bobot dan rating pada setiap factor. Pembobotan hasil kuesioner tersebut menggunakan matrik perbandingan. Sedangkan rating diberikan dengan skala Sangat Tidak Penting (1) sampai Sangat

Penting (4). Nilai bobot tertimbang dihasilkan dari perkalian bobot dengan rating.

Hasil penjumlahan seluruh factor menunjukkan skor IFE.

Tabel 4.12 Penentuan Rating Faktor Penentu Eksternal

No	Faktor Penentu Eksternal	Skor Tingkat Kepentingan Faktor			Rerata Rating	
		INF1	INF2	INF3		
	Peluang					
1	O1	Adanya fasilitas pelatihan online dari LKPP	3	4	4	4
2	O2	Kemungkinan untuk bekerja sama dengan lembaga konsultan untuk meningkatkan kompetensi SDM	4	4	4	4
3	O3	Kemungkinan untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan Barang dan Jasa dengan cara mengikuti pelatihan peningkatan kemampuan	4	4	4	4
	Ancaman					
6	T1	Potensi terlambatnya proses pengadaan yang dapat mengganggu daya serap anggaran negara	3	3	3	3
7	T2	Tantangan dalam mencapai sertifikasi kompetensi bagi semua personil	4	3	4	4
8	T3	Potensi beban kerja yang bertambah bagi personil yang telah lulus uji kompetensi	4	3	4	4

Untuk kekuatan, ada kesadaran yang tinggi di seluruh organisasi mengenai pentingnya peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa, dengan rerata rating sebesar 4. Hal ini menunjukkan bahwa ada dasar yang kuat untuk memulai inisiatif peningkatan kapasitas SDM. Selain itu, terdapat komitmen yang cukup besar di antara personil untuk belajar dan meningkatkan diri, dengan rerata rating sebesar 3. Ketersediaan sertifikasi kompetensi pengadaan barang dan

jasa untuk beberapa personil juga merupakan aset penting, dengan rerata rating sebesar 3.

Namun, terdapat beberapa kelemahan yang signifikan. Kekurangan personil yang memiliki sertifikat kompetensi adalah kelemahan utama dengan rerata rating sebesar 2, yang dapat menghambat efisiensi dan efektivitas proses pengadaan. Selain itu, jarangya pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh pembina fungsi, dengan rerata rating sebesar 1, menunjukkan kurangnya dukungan institusional untuk peningkatan kapasitas. Tidak adanya struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa, juga dengan rerata rating sebesar 1, menandakan kurangnya fokus dan pengorganisasian yang baik dalam proses pengadaan, yang dapat menyebabkan inefisiensi dan ketidakefektifan.

Secara keseluruhan, meskipun ada kesadaran dan komitmen yang baik serta beberapa personil yang sudah bersertifikasi, kelemahan utama seperti kekurangan personil bersertifikasi, jarangya pelatihan, dan tidak adanya struktur khusus harus segera diatasi. Upaya perlu difokuskan pada meningkatkan jumlah personil bersertifikasi melalui pelatihan dan sertifikasi yang lebih intensif, menjadwalkan lebih banyak pelatihan dan seminar untuk terus mengembangkan kompetensi SDM, serta membentuk struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa guna memastikan fokus dan efektivitas dalam proses pengadaan. Dengan mengatasi kelemahan ini, kekuatan yang ada dapat dimanfaatkan lebih efektif untuk peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah di Polda Metro Jaya.

Berdasarkan hasil kuesioner pada faktor eksternal, maka dapat disusun matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) sebagai berikut:

Tabel 4.13 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor Penentu Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
		B	R	B x R
	Peluang			
1	O1 Adanya fasilitas pelatihan online dari LKPP	0,174	4	0,638
2	O2 Kemungkinan untuk bekerja sama dengan lembaga konsultan untuk meningkatkan kompetensi SDM	0,174	4	0,696
3	O3 Kemungkinan untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan Barang dan Jasa dengan cara mengikuti pelatihan peningkatan kemampuan	0,188	4	0,754
	Sub Total	0,536		2,087
	Ancaman			
6	T1 Potensi terlambatnya proses pengadaan yang dapat mengganggu <u>daya serap anggaran</u> negara	0,159	3	0,478
7	T2 Tantangan dalam mencapai sertifikasi kompetensi bagi semua personil	0,145	4	0,531
8	T3 Potensi beban kerja yang bertambah bagi personil yang telah lulus uji kompetensi	0,159	4	0,585
	Sub Total	0,464		1,594
	Total	1,000		3,681

Kategori nilai untuk matriks EFE adalah: Rendah: 1.00-1.99, Sedang: 2.00-2.99, Tinggi: 3.00-4.00.

Berdasarkan tabel matriks IFE diperoleh total nilai terbobot sebesar 3,681. Hal ini menunjukkan bahwa faktor eksternal memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap proses pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya. Peluang pertama adalah adanya fasilitas pelatihan online dari LKPP, yang memiliki bobot

0,174 dan rating 4, menghasilkan total nilai 0,638. Pelatihan online ini memberikan kesempatan bagi SDM untuk meningkatkan kompetensinya tanpa harus meninggalkan tugas utama mereka, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengadaan. Peluang kedua adalah kemungkinan untuk bekerja sama dengan lembaga konsultan untuk meningkatkan kompetensi SDM, dengan bobot 0,174 dan rating 4, menghasilkan total nilai 0,696. Kerja sama dengan lembaga konsultan dapat memberikan pengetahuan dan keterampilan tambahan yang diperlukan bagi SDM untuk menjalankan tugas pengadaan dengan lebih baik. Peluang ketiga adalah kemungkinan untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa melalui pelatihan peningkatan kemampuan, dengan bobot 0,188 dan rating 4, menghasilkan total nilai 0,754. Pelatihan ini akan sangat membantu dalam mengatasi kekurangan personil bersertifikat dan memastikan bahwa SDM memiliki kompetensi yang memadai. Sub total nilai untuk peluang adalah 2,087 dengan total bobot 0,536, menunjukkan bahwa peluang eksternal ini sangat signifikan dan dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa.

Ancaman pertama adalah potensi terlambatnya proses pengadaan yang dapat mengganggu daya serap anggaran negara, dengan bobot 0,159 dan rating 3, menghasilkan total nilai 0,478. Keterlambatan dalam pengadaan dapat menyebabkan ketidakefisienan dan pemborosan sumber daya. Ancaman kedua adalah tantangan dalam mencapai sertifikasi kompetensi bagi semua personil, dengan bobot 0,145 dan rating 4, menghasilkan total nilai 0,531. Kesulitan dalam mendapatkan sertifikasi dapat menghambat upaya untuk meningkatkan kompetensi

SDM secara merata. Ancaman ketiga adalah potensi beban kerja yang bertambah bagi personil yang telah lulus uji kompetensi, dengan bobot 0,159 dan rating 4, menghasilkan total nilai 0,585. Beban kerja tambahan dapat menurunkan motivasi dan kinerja personil, serta mengurangi efisiensi operasional. Sub total nilai untuk ancaman adalah 1,594 dengan total bobot 0,464, menunjukkan bahwa ancaman eksternal ini cukup signifikan dan perlu dikelola dengan baik untuk menghindari dampak negatif yang lebih besar.

Total nilai keseluruhan untuk faktor penentu eksternal adalah 3,681. Ini menunjukkan bahwa Polda Metro Jaya memiliki peluang yang besar untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa, namun juga menghadapi beberapa ancaman yang perlu diatasi.

C. Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*) dalam Diagram SWOT

Untuk mengetahui pendekatan strategi yang digunakan berdasarkan penilaian faktor internal dan eksternal, maka dilakukan pengurangan antara jumlah kekuatan dan kelemahan pada sumbu (X), dan pengurangan antara jumlah peluang dan ancaman untuk sumbu (Y) sebagai berikut:

$$\text{Koordinat X} = S - W = 1.806 - 0.869 = 1.117$$

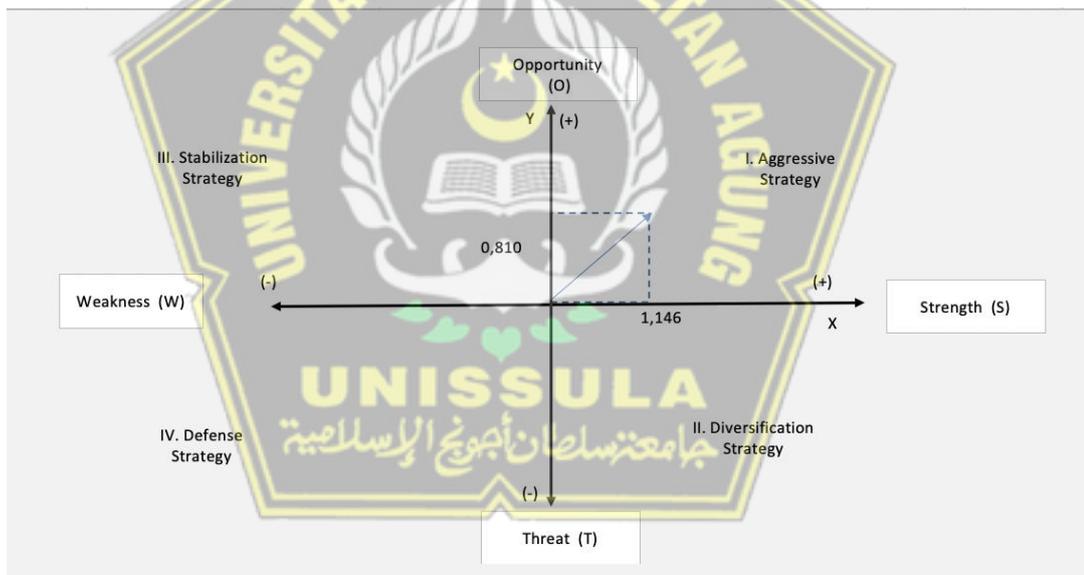
$$\text{Koordinat Y} = O - T = 2.087 - 1.594 = 0.493$$

Gambar 4.1 Diagram EFAS/IFAS

		Total Skor Faktor Internal (IFE)		
		Strong 3.00–4.00	Average 2.00–2.99	Weak 1.00–1.99
Total Skor Faktor Eksternal (EFE)	High 3.0–4.0	I Growth and build	II Growth and build	III Hold and maintain
	Medium 2.0–2.9	IV Growth and build	V Hold and maintain	VI Harvest and divest
	Low 1.0–1.99	VII Hold and maintai	VIII Harvest and divest	IX Harvest and divest
	IFE	2,495		
	EFE	3,681		

Dengan demikian diperoleh angka pada kedua sumbu (X dan Y = 0,615 dan 0,734 yang bernilai positif untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1 Diagram SWOT



Hasil analisis data pada diagram SWOT menunjukkan koordinat 1.117; 0.493. Koordinat ini berada pada kuadran I, yang menunjukkan strategi Aggressive. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy). Strategi Aggressive atau

strategi pertumbuhan ini menekankan pada pemanfaatan kekuatan internal dan peluang eksternal secara maksimal untuk mendorong pertumbuhan organisasi. Dengan berada di kuadran I, Polda Metro Jaya memiliki kekuatan internal yang cukup kuat dan peluang eksternal yang signifikan, yang memungkinkan untuk melaksanakan berbagai inisiatif pertumbuhan dan peningkatan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa.

D. Matriks *SWOT*

Matriks SWOT menggambarkan alternatif strategi pengembangan dengan memformulasikan strategi yang didasarkan pada penggabungan antara faktor internal dan eksternal. Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tujuan dari matriks SWOT adalah menghasilkan empat alternatif strategi utama diantaranya adalah strategi kekuatan – peluang (strategi S-O), strategi kekuatan – ancaman (strategi S-T), strategi kelemahan – peluang (strategi W-O), dan strategi kelemahan – ancaman (strategi W-T).

Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor eksternal dan internal, maka dapat diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat dikembangkan dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Hasil analisis SWOT telah dirumuskan delapan alternatif strategi peningkatan kompetensi SDM pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya.

a. Strategi S-O

- 1) Meningkatkan Kompetensi dengan membuka kesempatan belajar bagi SDM

- 2) Memanfaatkan personil yang sudah memiliki sertifikasi tingkat ahli dasar untuk melatih dan menjadi mentor bagi personil lain

b. Strategi W-O

- 1) Mendorong keikutsertaan pelatihan yang intensif untuk personil yang belum bersertifikasi, memanfaatkan pelatihan online dari LKPP
- 2) Mengembangkan sistem rotasi untuk personil agar bisa fokus pada pengadaan barang dan jasa, sambil mendapatkan pelatihan yang diperlukan

c. Strategi S-T

- 1) Menyusun SOP yang jelas dan efektif untuk proses pengadaan agar lebih efisien dan mengurangi risiko keterlambatan
- 2) Bekerja sama dengan lembaga sertifikasi untuk mengadakan uji kompetensi di tempat kerja, sehingga lebih banyak personil bisa ikut serta tanpa harus meninggalkan tugas utama mereka.

d. Strategi W-T

- 1) Memanfaatkan teknologi dan sistem informasi untuk mengotomatisasi sebagian proses pengadaan, mengurangi beban kerja manual.
- 2) Mengembangkan mekanisme penghargaan dan pengakuan untuk personil yang menunjukkan kinerja dan kompetensi tinggi, untuk menjaga motivasi kerja tetap tinggi.

Setelah diperoleh alternatif strategi dari analisis SWOT, langkah selanjutnya adalah analisis matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Perhitungan matrik dilakukan dengan mengalikan bobot masing-masing faktor strategi dengan angka skor kemenarikan sebagaimana yang disajikan dalam Tabel 4.13.



Tabel 4.13 Matrik SWOT

			Kekuatan (S)		Kelemahan (W)
	MATRIK SWOT	S1	Adanya kesadaran akan pentingnya meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa.	W1	Kekurangan personil yang memiliki sertifikat kompetensi
		S2	Komitmen untuk belajar dan meningkatkan diri	W2	Jarangnya pelatihan dan seminar yang diselenggarakan oleh pembina fungsi
		S3	Ketersediaan sertifikasi kompetensi pengadaan barang jasa bagi beberapa personil	W3	Tidak adanya struktur khusus untuk pengadaan barang dan jasa
	Peluang (O)		Strategi SO		Strategi WO
O 1	Adanya fasilitas pelatihan online dari LKPP				
O 2	Kemungkinan untuk bekerja sama dengan lembaga konsultan untuk meningkatkan kompetensi SDM	SO-1	Meningkatkan Kompetensi dengan membuka kesempatan belajar bagi S	WO-1	mendorong keikutsertaan pelatihan yang intensif untuk personil yang belum bersertifikasi, memanfaatkan pelatihan online dari LKPP
O 3	Kemungkinan untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam pengadaan Barang dan Jasa dengan cara mengikuti pelatihan peningkatan kemampuan	SO-2	Memanfaatkan personil yang sudah memiliki sertifikasi tingkat ahli dasar untuk melatih dan menjadi mentor bagi personil lain	WO-2	Mengembangkan sistem rotasi untuk personil agar bisa fokus pada pengadaan barang dan jasa, sambil mendapatkan pelatihan yang diperlukan
	Ancaman (T)		Strategi ST		Strategi WT
T 1	Potensi terlambatnya proses pengadaan yang dapat				

	mengganggu daya serap anggaran negara				
T 2	Tantangan dalam mencapai sertifikasi kompetensi bagi semua personil	ST-1	Menyusun SOP yang jelas dan efektif untuk proses pengadaan agar lebih efisien dan mengurangi risiko keterlambatan	WT-1	Memanfaatkan teknologi dan sistem informasi untuk mengotomatisasi sebagian proses pengadaan, mengurangi beban kerja manual.
T 3	Potensi beban kerja yang bertambah bagi personil yang telah lulus uji kompetensi	ST-2	Bekerja sama dengan lembaga sertifikasi untuk mengadakan uji kompetensi di tempat kerja, sehingga lebih banyak personil bisa ikut serta tanpa harus meninggalkan tugas utama mereka.	WT-2	Mengembangkan mekanisme penghargaan dan pengakuan untuk personil yang menunjukkan kinerja dan kompetensi tinggi, untuk menjaga motivasi kerja tetap tinggi.



E. Pembahasan

Analisis strategi peningkatan efektivitas dan efisiensi pengadaan barang dan jasa di POLDA Metro Jaya, dilakukan dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi. Kekuatan yang dimiliki POLDA Metro Jaya termasuk adanya kesadaran yang tinggi tentang pentingnya kompetensi SDM, komitmen kuat untuk belajar dan meningkatkan diri, serta ketersediaan sertifikasi kompetensi bagi beberapa personil. Kelemahan yang dihadapi meliputi kekurangan personil bersertifikat, jarangya pelatihan dan seminar, serta kurangnya struktur organisasi khusus untuk pengadaan barang dan jasa. Peluang yang tersedia termasuk adanya fasilitas pelatihan online dari LKPP dan kemungkinan kerja sama dengan lembaga konsultan, yang bisa membantu meningkatkan kompetensi SDM. Adapun ancaman yang diidentifikasi mencakup potensi keterlambatan proses pengadaan dan tantangan dalam mencapai sertifikasi kompetensi bagi semua personil.

Menghadapi situasi ini, POLDA Metro Jaya dapat menerapkan beberapa strategi terintegrasi. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) dimanfaatkan untuk memperkuat kekuatan yang ada dengan memanfaatkan peluang yang tersedia, seperti memanfaatkan personil yang sudah bersertifikasi untuk melatih rekan kerja mereka. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) bertujuan mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, seperti meningkatkan keikutsertaan personil dalam pelatihan online dari LKPP untuk mengurangi kekurangan personil bersertifikat. Lebih lanjut,

Strategi ST (*Strength-Threat*) digunakan untuk memanfaatkan kekuatan dalam menghadapi ancaman, misalnya dengan menyusun SOP yang jelas dan efektif yang dapat mengurangi risiko keterlambatan proses pengadaan. Akhirnya, Strategi WT (*Weakness-Threat*) ditujukan untuk mengurangi kelemahan yang dapat memperparah ancaman, seperti menggunakan teknologi dan sistem informasi untuk mengotomatisasi sebagian proses pengadaan, sehingga mengurangi beban kerja manual.

Melalui implementasi strategi-strategi ini, POLDA Metro Jaya berharap dapat tidak hanya mengatasi tantangan internal dan eksternal yang dihadapi tetapi juga secara signifikan meningkatkan kinerja dan efektivitas dalam pengadaan barang dan jasa. Berdasarkan analisis strategi dan prioritas yang telah diidentifikasi, peningkatan kompetensi SDM pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya dapat dicapai melalui beberapa system strategis.

1. Menerapkan sistem rotasi bagi personil yang terlibat dalam pengadaan barang dan jasa, sambil memastikan bahwa mereka mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
2. Mendorong personil yang belum memiliki sertifikasi untuk mengikuti pelatihan intensif, terutama yang tersedia secara online melalui LKPP, guna memperoleh sertifikasi yang diperlukan dan meningkatkan keterampilan mereka.
3. Berkolaborasi dengan lembaga sertifikasi untuk menyelenggarakan uji kompetensi di tempat kerja, sehingga lebih banyak personil dapat

berpartisipasi tanpa harus meninggalkan tanggung jawab utama mereka.

4. Memanfaatkan personil yang sudah bersertifikasi sebagai mentor bagi rekan kerja mereka untuk memfasilitasi transfer pengetahuan dan keterampilan.
5. Mengembangkan sistem penghargaan dan pengakuan bagi personil yang menunjukkan kinerja dan kompetensi tinggi, dengan tujuan menjaga motivasi kerja tetap tinggi.
6. Utilisasi teknologi dan sistem informasi untuk mengotomatisasi sebagian proses pengadaan, dengan tujuan mengurangi beban kerja manual.
7. Meningkatkan akses personil terhadap peluang belajar melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan, yang akan membantu menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan di dalam organisasi.
8. Penyusunan dan penerapan SOP yang jelas dan efektif untuk mengatur proses pengadaan barang dan jasa, yang bertujuan untuk mengurangi risiko keterlambatan dan meningkatkan efisiensi keseluruhan.

Dengan penerapan strategi-strategi ini, diharapkan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya dapat meningkat secara signifikan, sehingga proses pengadaan menjadi lebih efisien, efektif, transparan, adil, dan akuntabel.

BAB V PENUTUP

a. Kesimpulan

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan terhadap SDM pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya, dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan Kompetensi SDM dalam pengadaan Barang dan Jasa dengan cara meningkatkan Pengetahuan (knowledge), Keterampilan (skill), Karakter pribadi (traits), Konsep diri (self concept), Motivasi kerja (motives) dan kesadaran yang kuat serta komitmen untuk meningkatkan kompetensi SDM, yang merupakan kekuatan utama yang bisa dimanfaatkan. Namun, organisasi juga menghadapi beberapa kelemahan signifikan seperti kekurangan personil bersertifikat dan kurangnya pelatihan rutin yang dapat menghambat proses pengadaan.

Peluang untuk memperbaiki situasi melalui pelatihan online dan kerjasama dengan lembaga konsultan menawarkan jalan untuk mengatasi kelemahan ini dan meningkatkan kompetensi SDM. Namun, ancaman seperti potensi keterlambatan dalam pengadaan dan tantangan dalam mencapai sertifikasi kompetensi memerlukan perhatian serius dan tindakan strategis untuk mengurangi risiko yang terkait.

Strategi yang dirumuskan, meliputi strategi SO, WO, ST, dan WT, bertujuan untuk mengintegrasikan sumber daya dan peluang yang tersedia dengan cara yang mengoptimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan. Dengan penerapan efektif dari strategi-strategi ini, diharapkan POLDA Metro Jaya akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengadaan barang dan jasa, sekaligus mengatasi tantangan yang ada secara lebih efektif. Implementasi yang tepat dari

strategi-strategi ini akan menjadi kunci untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang dan memastikan bahwa semua operasi pengadaan dijalankan dengan standar kompetensi yang tinggi dan responsif terhadap dinamika kebutuhan dan tantangan baru.

b. Saran

Strategi peningkatan SDM pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya yang dapat dikembangkan berdasarkan analisis SWOT meliputi beberapa langkah integral yang bertujuan untuk memaksimalkan Pengetahuan (knowledge), Keterampilan (skill), Karakter pribadi (traits), Konsep diri (self concept). Motivasi kerja (motives) dan peluang yang ada, serta mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Berikut ini adalah strategi-strategi yang disarankan:

1. Mengoptimalkan Pelatihan dan Pengembangan. Menggunakan peluang dari fasilitas pelatihan online yang disediakan oleh LKPP dan kerjasama dengan lembaga konsultan untuk menyelenggarakan pelatihan intensif yang akan membantu meningkatkan kompetensi personil yang sudah ada dan memberikan sertifikasi yang diperlukan bagi mereka yang belum bersertifikat. Pelatihan ini juga harus mencakup aspek-aspek baru dan relevan dengan regulasi terbaru terkait proses pengadaan barang jasa pemerintah untuk memastikan bahwa semua personil terus diperbarui dengan praktik terbaik.
2. Peningkatan Sistem dan Struktur Organisasi. Mengembangkan dan menerapkan struktur organisasi yang khusus untuk menangani pengadaan barang dan jasa. Struktur ini perlu dilengkapi dengan SOP (*Standard Operating Procedure*) yang jelas dan efektif untuk memastikan bahwa semua

proses pengadaan berjalan lancar dan mengurangi risiko keterlambatan yang bisa mengganggu absorpsi anggaran.

3. Integrasi Teknologi. Memanfaatkan teknologi dan sistem informasi untuk mengotomatisasi sebagian proses pengadaan yang bukan hanya mengurangi beban kerja manual tetapi juga meningkatkan keakuratan dan kecepatan dalam proses pengadaan, sekaligus meminimalisir kemungkinan kesalahan atau penundaan.
4. Mentoring dan Pengembangan Internal. Memanfaatkan personil yang telah memiliki sertifikasi untuk bertindak sebagai mentor bagi rekan kerja mereka. Proses *sharing knowledge* ini membantu mempercepat proses pembelajaran dan peningkatan kemampuan bagi seluruh tim dengan memanfaatkan pengetahuan dan keahlian yang sudah ada dalam organisasi.
5. Mengembangkan Mekanisme Penghargaan. Menerapkan sistem penghargaan dan pengakuan (*reward and recognition*) untuk meningkatkan motivasi dan mempertahankan personil yang menunjukkan dedikasi dan pencapaian dalam kompetensi mereka berupa insentif, promosi, atau peluang pengembangan karir lebih lanjut.
6. Evaluasi dan Penyesuaian Berkala. Mengadakan evaluasi berkala terhadap efektivitas pelatihan yang dilakukan, struktur organisasi baru, serta implementasi teknologi untuk memastikan bahwa semua strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan kondisi dan kebutuhan organisasi.

c. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dari penelitian ini meliputi area tertentu yang mungkin belum tercakup secara menyeluruh dalam analisis SWOT. Pertama, fokus penelitian hanya terbatas pada pengadaan barang dan jasa di Polda Metro Jaya, sehingga generalisasi temuan untuk konteks lain mungkin perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, terdapat keterbatasan dalam jumlah responden atau data yang digunakan dalam analisis, yang dapat memengaruhi validitas dan reliabilitas temuan. Selain itu, kendala waktu dan sumber daya mungkin juga membatasi kedalaman analisis yang dapat dilakukan. Ketiga, belum adanya scoring *Total Attractiveness Score* (TAS) dari berbagai strategi dalam analisis SWOT yang telah dilakukan sehingga belum tersusunnya analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang merupakan metode untuk mengevaluasi secara sistematis dan kuantitatif berbagai strategi alternatif yang telah diidentifikasi.

d. Agenda Penelitian yang akan datang

Pertama, memperluas cakupan penelitian untuk melibatkan lebih banyak unit atau instansi di luar Polda Metro Jaya untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas. Kedua, melakukan studi lebih lanjut untuk mengevaluasi efektivitas implementasi strategi-strategi yang diusulkan dalam meningkatkan SDM dalam pengadaan barang dan jasa. Selanjutnya, memperdalam analisis dengan memperhitungkan faktor-faktor eksternal lainnya yang mungkin memengaruhi proses pengadaan barang dan jasa,

seperti perubahan regulasi atau kondisi pasar. Terakhir, menggali lebih dalam potensi penggunaan teknologi informasi dan inovasi lainnya dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengadaan barang dan jasa. Kemudian terakhir melakukan analisis *Total Attractiveness Score* (TAS) dari berbagai strategi dalam analisis SWOT yang telah dilakukan kemudian dilanjutkan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) agar dapat dijadikan pijakan dalam mengambil keputusan strategis dengan mendukungnya dengan data kuantitatif yang objektif, memastikan bahwa setiap strategi yang dipilih adalah yang paling sesuai untuk memaksimalkan keunggulan dan meminimalkan kelemahan serta ancaman yang dihadapi.



Daftar Pustaka

- Alhassan, I., Adu-Gyamfi, M., & Asafo, S. M. (2020). *Formulation and Selection of Strategies Using Quantitative Strategic Planning Matrix: An Empirical Study*. 22, 35–42. <https://doi.org/10.9790/487X-2207033542>
- Aryati, T., Pangaribuan, L., Akuntansi, J., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Trisakti, U. (2019). ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI E-PROCUREMENT DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PENGADAAN BARANG DAN JASA KEMENTERIAN KEUANGAN. In *Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah Lembaga Penelitian Universitas Trisakti* (Vol. 4, Issue 1).
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143–152. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
- Augusti, F. (2005). *Metode Penelitian Manajemen* (Ed: 2). BP Universitas Diponegoro.
- Bakirova Oynura. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal*, 8(9), 114–120. www.uzbekscholar.com
- Bent, S., Karamoy, H., L Warongan, J. D., Magister Akuntansi, P., & Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, F. (2018). Analisis faktor-faktor penghambat dalam pengadaan barang milik daerah di Kota Bitung. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING" GOODWILL*, 9(2).
- Earl, M. J. (1989). *Management strategies for information technology*. Prentice-Hall, Inc., .
- Edwin Adipratama, Ferdinand, F., & Fitria Husnatarina. (2021). Kinerja pegawai pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 2(1), 35–43. <https://doi.org/10.37304/jem.v2i1.2657>
- Fakhriza Tsani, F., & Budi Yanti, H. (2022). ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENGENDALIAN INTERN TERHADAP KUALITAS PENGADAAN BARANG DAN JASA DI LINGKUNGAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA. *Jurnal Sosial Dan Teknologi*, 2(9), 773–784.
- Fauzan, A. (2023). E-PROCUREMENT PADA KINERJA PEGAWAI PENGADAAN BARANG/ DAN JASA KABUPATEN PEMALANG. In *Bisnis dan Akuntansi (JEBA)* (Vol. 25).
- J.Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif* (Edisi Revi). PT Remaja Rosdakarya.
- KHOLBY, A. S., Mulyandani, V. C., & Surya, R. T. (2022). Pengaruh Penerapan E-Procurement dan Kompetensi Pegawai. *Indonesian Accounting Research Journal*, 3(1), 70–83.
- Listyanto, A. (2012). PEMBAHARUAN REGULASI PENGADAAN BARANG DAN JASA PEMERINTAH (Reforma on Regula on of Goods and Services Government Procurement). *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, 1(1), 113-133. www.kpk.go.id/modules/news/

- Lucca, A. P. (2019). the Effect of E-Procurement Application and Employee Competency Toward Employee Performance (Study At Lpse and Ulp Government of Surabaya City). *The International Seminar Series on Regional Dynamics Proceeding*, 63, 206–212. <https://doi.org/10.19184/issrd.v1i1.13736>
- McClelland, D. C. (2019). The achievement motive in economic growth. In *The Gap Between Rich And Poor*. *Routledge.*, 53–69.
- Muda, I., Wardani, D. Y., Erlina, Maksum, A., Lubis, A. F., Bukit, R., & Abubakar, E. (2017). The influence of human resources competency and the use of information technology on the quality of local government financial report with regional accounting system as an intervening. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 95(20), 5552–5561.
- Pujoyono, S., Akbar, B., & Djaenuri, A. (2019). *PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENGADAAN BARANG DAN JASA PEMERINTAH*. 2(3).
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

