



Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang Jasa sebagai Penentu Daya Saing Produk Indonesia

Aster Aryati Rakhmasari¹, Indrani Dharmayanti²

^{1,2} Program Studi Manajemen Logistik Industri Elektronika, Politeknik APP Jakarta, Indonesia.

Informasi Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima, Okt 10, 2024

Revisi, Okt 17, 2024

Disetujui, Okt 27, 2024

Katakunci:

Daya saing produk Indonesia,
Perumusan Kebijakan,
SDM pengadaan barang jasa.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kualifikasi dan kompetensi Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang dan Jasa (SDM PBJ), serta merumuskan strategi dan kebijakan yang dapat diambil untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM PBJ. Metode yang digunakan pada penelitian ini meliputi kajian literatur, FGD (Focus Group Discussion), analisis pemangku kepentingan, analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal, dilanjutkan dengan analisis SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) dan alternatif kebijakan. Strategi pengembangan dirumuskan dengan menggunakan matriks QSPM, dan peyusunan program kerja dengan menggunakan metode analisa Blue Ocean Strategy. Strategi tersebut meliputi penyusunan rencana, aturan/kebijakan dan program/roadmap pengembangan SDM PBJ, penguatan kerjasama pemangku kepentingan terkait dalam pengembangan SDM, kaji ulang standar kompetensi kerja bidang PBJ, penyusunan dan pelaksanaan program pelatihan berbasis kompetensi, peningkatan sosialisasi dan promosi program pelatihan ke perusahaan swasta (khususnya industri), memperkuat infrastruktur pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi profesi, serta penguatan eksistensi Asosiasi Profesi Bidang PBJ, juga program monitoring/pengawasan, evaluasi dan pengembangan program penguatan SDM. Strategi tersebut selanjutnya dipetakan dalam program kerja selama empat tahun kedepan. Harapannya dengan berbagai strategi dan program kerja, pengembangan kualifikasi dan kompetensi SDM PBJ dapat ditingkatkan dalam rangka mendukung peningkatan efisiensi produksi dan daya saing produk Indonesia.

DOI : <https://doi.org/10.59034/jpi.v2i2.18>

How to Cite :

Mutaqin, M. I. (2023). Kompetisi dan Eksploitasi Pada Kontrak Pekerjaan Konstruksi. *Jurnal Pengadaan Indonesia*, 2(2).
<https://doi.org/10.59034/jpi.v2i2.18>

Korespondensi Penulis:

Indrani Dharmayanti,

Program Studi Manajemen Logistik Industri Elektronika, Politeknik APP Jakarta, Indonesia,

Jl. Timbul No. 34 , Cipadak, Jagakarsa, Jakarta Selatan.

Email: iindh522@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Penumbuhan dan pengembangan industri dalam negeri telah menjadi fokus utama dalam upaya penguatan ekonomi suatu negara. Dalam konteks tersebut, pengembangan industri domestik menjadi kunci dalam meningkatkan daya saing produk Indonesia di pasar global. Salah satu faktor kunci yang menentukan daya saing industri nasional adalah efisiensi dalam produksi, yang erat kaitannya dengan pasokan bahan baku yang memadai. Pasokan bahan baku yang optimal, meliputi kualitas yang baik, harga yang kompetitif, dan pengiriman yang tepat waktu, menjadi krusial dalam menentukan keberhasilan sebuah industri. Kualitas bahan baku yang prima akan menciptakan produk

akhir yang unggul dan diminati di pasaran. Harga yang bersaing memungkinkan produk tersebut tetap kompetitif di tengah persaingan global. Sementara itu, pengiriman yang tepat waktu memastikan kelancaran produksi dan keberlanjutan pasokan produk di pasar.

Dalam memenuhi pasokan bahan baku yang berkualitas dan efisien, sumber daya manusia dalam bidang pengadaan (*procurement*) menjadi sangat penting. Aktivitas pengadaan bahan baku menjadi landasan bagi kesuksesan sebuah industri. Proses pengadaan yang efektif dan efisien sangat bergantung pada kemampuan dan kompetensi dari tim pengadaan. Kesiapan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam pengadaan barang dan jasa menjadi faktor penentu dalam menjamin kelancaran proses pengadaan. Kompetensi SDM mencakup berbagai aspek, seperti pengetahuan akan pasar, keahlian negosiasi, pemahaman akan kebijakan pengadaan, dan kemampuan manajerial dalam mengelola rantai pasok, dan lain sebagainya.

Keberhasilan dalam mengelola pengadaan bahan baku akan menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas dan inovasi dalam industri. Sumber daya manusia yang kompeten akan mampu mengidentifikasi kebutuhan bahan baku dengan tepat, melakukan negosiasi yang menguntungkan, serta memastikan pasokan bahan baku yang stabil dan berkualitas. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kompetensi SDM dalam pengadaan barang dan jasa menjadi sangat penting bagi industri dalam negeri untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing produk Indonesia. Komitmen untuk meningkatkan kualitas SDM dalam hal ini akan memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan industri dan ekonomi nasional secara keseluruhan.

Namun demikian, ternyata masih banyak permasalahan yang terjadi pada kondisi SDM pengadaan barang jasa, seperti masih terbatasnya jumlah tenaga pengadaan barang dan jasa yang berkualifikasi, belum tercukupinya pendidikan dan pelatihan yang memadai terkait dengan tugas dan tanggung jawab SDM pengadaan, kurangnya pemahaman akan konsep pengadaan yang efektif, dan lain sebagainya, dapat menghambat kemampuan mereka dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Korupsi dan praktik nepotisme juga masih menjadi permasalahan dalam pengadaan barang dan jasa di Indonesia. Selain itu kesadaran akan pentingnya etika dalam pengadaan barang dan jasa juga masih rendah yang dapat menyebabkan praktik-praktik yang tidak etis dalam proses pengadaan. Selain itu juga tentang praktik pengadaan yang berkelanjutan (*sustainability procurement*) masih kurang dipertimbangkan. Berikutnya masih rendahnya *soft competence* pada tenaga pengadaan seperti dalam hal bernegosiasi dan menjalin kerjasama yang baik dan saling menguntungkan dengan pihak vendor dan pihak eksternal yang dapat menghambat efektivitas dan efisiensi proses pengadaan. Terkait dengan perkembangan teknologi dan inovasi yang mendukung proses pengadaan, masih banyak tenaga pengadaan yang belum memanfaatkannya akibat kurangnya akses, kebijakan dari organisasinya yang belum mendukung maupun rendahnya kemampuan dari SDMnya sendiri.

Dalam rangka meningkatkan daya saing produk-produk industri dalam negeri di Indonesia, maka perlu dirumuskan kebijakan tepat yang dapat mendorong peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga pengadaan barang jasa di berbagai perusahaan khususnya bidang Industri, sehingga diperoleh produk yang berkualitas dengan harga yang bersaing yang dapat memberikan keuntungan bagi semua pemangku kepentingan secara adil, serta memberikan kontribusi yang signifikan bagi pertumbuhan perekonomian dalam negeri.

Tujuan dari penelitian ini antara lain adalah Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kualifikasi dan kompetensi tenaga pengadaan barang dan jasa dan untuk merumuskan strategi dan kebijakan yang dapat diambil untuk meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM PBJ.

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain adalah diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas SDM Pengadaan di Indonesia, dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengadaan barang dan jasa yang akan mendukung efisiensi system produksi dan daya saing produk Indonesia, diharapkan dapat memberikan manfaat yang berkeadilan bagi semua pemangku kepentingan untuk kesejahteraan bersama.

2. METODE PENELITIAN

Dalam merumuskan kebijakan dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia terdapat beberapa alat analisis yang dapat digunakan, diantaranya adalah sebagai berikut [7], [43], [13] :

- 1) Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja: mengidentifikasi kebutuhan kualifikasi dan keterampilan yang dibutuhkan oleh pasar kerja, serta memahami kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan. Kebijakan pengembangan sumber daya manusia dapat dirumuskan secara lebih terarah dan efektif [28].
- 2) Analisis Biaya-Manfaat: membantu dalam mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari berbagai program pengembangan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang dihasilkan. Kebijakan dapat dirumuskan untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijaksana [38], [6].
- 3) Analisis Kebijakan Alternatif: mengidentifikasi berbagai opsi kebijakan yang dapat diambil untuk mencapai tujuan pengembangan sumber daya manusia. Dengan mempertimbangkan berbagai pendekatan dan strategi, kebijakan yang paling efektif dan sesuai dengan konteks lokal dapat dipilih [32], [1].
- 4) Analisis Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Analysis*): membantu dalam mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan sumber daya manusia, serta kepentingan, kekuatan, dan keterbatasan mereka. Dengan melibatkan pemangku kepentingan secara aktif dalam proses perumusan kebijakan, dapat dipastikan dukungan dan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut [18], [2], [23].
- 5) Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*): membantu dalam memahami kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari sistem pendidikan dan pelatihan yang ada, serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya manusia. Analisis ini dapat menjadi dasar untuk merumuskan strategi pengembangan yang efektif [44], [21], [29].

Adapun pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yang kumpulkan dari beberapa pakar yang dilakukan melalui FGD (*Focus Group Discussion*), maupun data sekunder dari berbagai studi literatur terkait permasalahan SDM Pengadaan Barang dan Jasa di Indonesia dan laporan dari berbagai pemangku kepentingan, yang kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan alat analisis : SWOT. Analisis data dengan menggunakan metode SWOT dilakukan dengan menyusun Matriks Faktor Internal/*Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix* dan Matriks Faktor Eksternal/*Eksternal Factors Evaluation (EFE) Matrix* (David, 2006) dengan mempertimbangkan analisis kebutuhan tenaga kerja, analisis pemangku kepentingan, dan analisis kebijakan alternatif. Langkah selanjutnya adalah penyusunan Matriks *Internal Eksternal (IE)* yang dikembangkan dari model General Electric (GE-Model), untuk melihat pemilihan strategi dan kebijakan pengembangan SDM PBJ yang sesuai dan sistematis [9]. Selanjutnya rumusan kebijakan yang dihasilkan dianalisis kembali meliputi hubungan antara tindakan kebijakan, implementasi kebijakan, dan dampak kebijakan yang dihasilkan [27], [8], serta efektivitas kebijakan [5]. Setelah diperoleh rumusan kebijakan selanjutnya adalah menyusun matriks QSPM untuk dapat melihat alternatif strategi yang diprioritaskan.

Setelah fase analisa SWOT dan QSPM, langkah selanjutnya adalah penyusunan program kerja dengan menggunakan metode analisa *Blue Ocean Strategy*. Pada *Blue Ocean Strategy*, tidak semua strategi digunakan. Strategi yang digunakan hanya langkah/strategi yang dianggap cocok untuk menindak lanjuti analisa QSPM yang telah dilakukan, meliputi strategi: hapuskan, tingkatkan, kurangi, dan ciptakan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Analisis Internal

Berdasarkan data-data literatur terkait kinerja SDM pengadaan barang dan jasa yang dikumpulkan dan hasil FGD, selanjutnya dilakukan pengolahan data dan analisis menggunakan metode dengan tahapan seperti yang sudah dijelaskan pada bagian metode. Tabel 1 menunjukkan Faktor internal SDM PBJ yang mempengaruhi kinerja SDM PBJ, sedangkan Tabel 2 menunjukkan Matriks IFE SDM PBJ yang memperlihatkan hasil pengolahan data besarnya pengaruh dan respon terhadap faktor internal SDM PBJ.

Tabel 1. Faktor Internal SDM PBJ

No	Faktor Internal dan Penelitian Sebelumnya
1	Ketersediaan berbagai program pengembangan kompetensi maupun pendidikan dan pelatihan SDM PBJ untuk pengembangan kualifikasi dan keterampilan [20], [31].
2	Perencanaan dan pengendalian kinerja SDM PBJ [20].
3	Pengawasan dan penerapan hukum pelanggaran kinerja SDM [30], [36.]
4	Ada tidaknya praktek KKN pada PBJ [30].
5	Kesesuaian kompetensi SDM PBJ dengan standar kompetensi yang dibutuhkan/ ditetapkan/ sertifikasi [20], [26], [11], [34], [14].
6	Ketersediaan jumlah SDM PBJ [16].
7	Kemampuan koordinasi dan kerjasama antar satuan kerja [16].
8	Ketersediaan teknologi PBJ [45].
9	Sikap mental SDM PBJ [45].
10	Struktur birokrasi [45].dan budaya organisasi.
11	Kemampuan dan kompetensi penyedia barang dan jasa [31].
12	Pengembangan jenjang karir SDM PBJ [41].
13	Penguasaan SDM PBJ terhadap teknologi informasi [39].
14	Ketersediaan standar kompetensi SDM PBJ yang lengkap, efektif, efisien [20].
15	Motivasi dan kepuasan kerja.
16	Keterlibatan dan dukungan manajemen.
17	Kebijakan dan prosedur pengadaan barang jasa.
18	Kepemimpinan : Visi, misi, tujuan, integritas, motivasi, dll.

Tabel 2. Matriks *IFE* SDM PBJ

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Tersedianya berbagai program pengembangan kompetensi maupun pendidikan dan pelatihan SDM PBJ.	0,0327	4	0,1308
Kelemahan				
1	Perencanaan dan pengendalian yang belum optimal terhadap kinerja SDM PBJ.	0,0557	1	0,0557
2	Pengawasan dan penerapan hukum yang kurang terhadap pelanggaran kinerja SDM.	0,0606	1	0,0606
3	Adanya praktek KKN pada PBJ.	0,0606	1	0,0606
4	Belum sesuainya kompetensi SDM PBJ dengan standar kompetensi yang dibutuhkan/ ditetapkan/sertifikasi.	0,0835	1	0,0835
5	Jumlah SDM belum mendukung pelaksanaan program kerja PBJ.	0,0287	2	0,0574
6	Koordinasi dan kerjasama yang belum optimal antar satuan kerja.	0,0373	2	0,0746
7	Ketersediaan teknologi yang belum memadai.	0,0295	2	0,059
8	Sikap mental SDM PBJ yang belum memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan/ ditetapkan.	0,057	1	0,0570
9	Struktur birokrasi yang belum efektif.	0,0522	2	0,1044
10	Kurangnya kemampuan dan kompetensi penyedia BJ.	0,0405	2	0,0810
11	Kurang jelasnya pengembangan jenjang SDM PBJ.	0,0618	1	0,0618
12	Penguasaan SDM terhadap teknologi informasi belum memadai.	0,0479	2	0,0958
13	Belum tersedianya standar kompetensi SDM PBJ yang lengkap, efektif, dan efisien.	0,0908	1	0,0908
14	Motivasi dan kepuasan kerja.	0,0476	2	0,0952
15	Keterlibatan dan dukungan manajemen.	0,0659	2	0,1318
16	Kebijakan dan prosedur pengadaan barang jasa.	0,0814	1	0,0814
17	Kepemimpinan : Visi, misi, tujuan, integritas, motivasi, dll.	0,0663	2	0,1326
JUMLAH		1,000		1,514

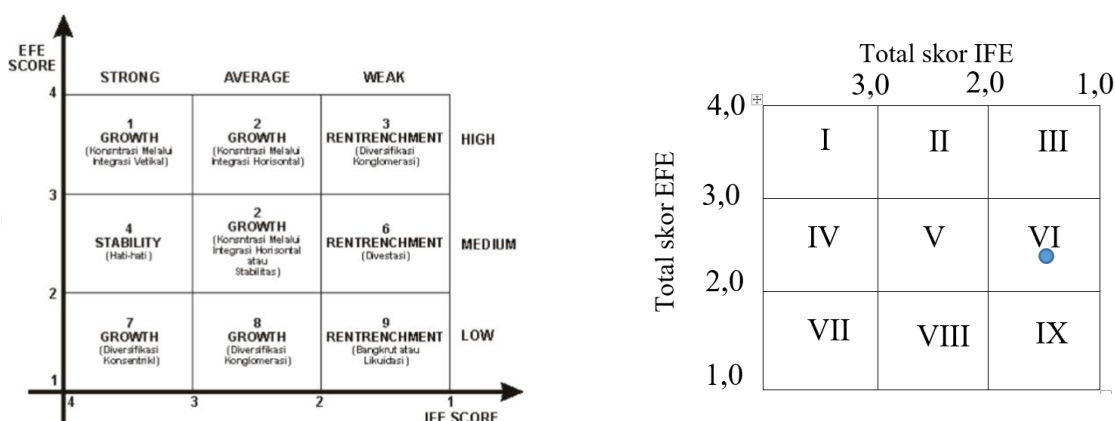
3.2. Analisis Eksternal

Tabel 3 menunjukkan Faktor Eksternal SDM PBJ, sedangkan Tabel 4 Matriks EFE SDM PBJ memperlihatkan hasil pengolahan data dan analisis besarnya pengaruh dan respon terhadap faktor eksternal SDM PBJ.

Tabel 3. Faktor Eksternal SDM PBJ

No	Faktor Eksternal dan Penelitian Sebelumnya
1	Ketersediaan teknologi <i>blockchain</i> untuk meningkatkan kinerja SDM [3], [4].
2	Akses publik terhadap informasi [46].
3	Ketersediaan hukum peraturan tentang kinerja SDM PBJ yang [46].
4	Pengaruh kompetensi SDM PBJ terhadap kualitas PBJ [42], [25], [35].
5	Pengaruh kebijakan pengadaan hijau dan berkelanjutan terhadap pengembangan kompetensi SDM PBJ [33] [40].
6	Pengaruh penerapan manajemen perubahan di instansi terhadap kinerja SDM PBJ [31], [12].
7	Dukungan manajemen [22].
8	Pengaruh desain kontrak terhadap kinerja SDM PBJ [10].
9	Pengaruh proses pengadaan (secara elektronik) terhadap kinerja SDM PBJ [47], [15], [17].
10	Intervensi pemegang kepentingan [20], [24].
11	Ketidakstabilan politik dan ekonomi Indonesia dalam menjaga kontinuitas program pengembangan kompetensi SDM pengadaan.
12	Perubahan Regulasi dan Kebijakan dapat menciptakan ketidakpastian bagi SDM pengadaan.
13	Keterbatasan akses terhadap infrastruktur dan teknologi, perubahan teknologi menuntut SDM meningkatkan kompetensi.
14	Persaingan global dalam pengadaan barang dan jasa (professionalism, kualifikasi dan pengalaman SDM negara lain yang lebih baik).
15	Kurangnya kualifikasi dan keterampilan SDM dalam pengadaan barang dan jasa.
16	Keterbatasan Akses terhadap Pendidikan dan Pelatihan pengadaan barang dan jasa.
17	Tingkat korupsi yang tinggi dan praktik nepotisme dalam pengadaan barang dan jasa.

Berdasarkan hasil analisis IFE dan EFE, diperoleh total skor *IFE* sebesar 1,514 dan total skor *EFE* sebesar 2,350, dapat dilihat pada Gambar 1 Matriks IE SDM PBJ. Pada Matriks *IE* posisi berada pada kuadran VI dimana faktor internal tergolong rendah (*weak*), sedang skor eksternalnya dikategorikan medium. Pada kondisi ini organisasi gagal memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, memanfaatkan kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal. Strategi yang dapat diambil adalah **Retrenchment/ Divestasi**



Gambar 1. Matriks IE SDM PBJ

Tabel 4. Matriks EFE SDM PBJ

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Adanya teknologi <i>blockchain</i> untuk meningkatkan kinerja SDM.	0,0191	3	0,0573
2	Terbukanya akses publik terhadap informasi.	0,0673	3	0,2019
3	Tersedianya hukum peraturan tentang kinerja SDM PBJ.	0,0738	4	0,2952

4	Adanya pengaruh yang signifikan pada kompetensi SDM PBJ terhadap kualitas PBJ.	0,0891	4	0,3564
5	Kebijakan pengadaan hijau yang berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi SDM PBJ.	0,033	3	0,099
6	Penerapan manajemen perubahan di instansi yang berpengaruh pada kinerja SDM PBJ.	0,0334	3	0,1002
7	Dukungan manajemen terhadap pengembangan kinerja SDM PBJ.	0,0556	4	0,2224
8	Desain kontrak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM PBJ.	0,0313	3	0,0939
9	Pengaruh prositif proses pengadaan (secara elektronik) terhadap kinerja SDM PBJ.	0,0491	4	0,1964
Tantangan				
1	Adanya intervensi stakeholder terhadap kinerja SDM.	0,0412	2	0,0824
2	Ketidakstabilan politik dan ekonomi Indonesia dalam menjaga kontinuitas program pengembangan kompetensi SDM pengadaan.	0,0463	2	0,0926
3	Perubahan Regulasi dan Kebijakan dapat menciptakan ketidakpastian bagi SDM pengadaan.	0,0487	2	0,0974
4	Keterbatasan akses terhadap infrastruktur dan perubahan teknologi menuntut SDM meningkatkan kompetensi.	0,0887	1	0,0887
5	Persaingan global dalam pengadaan barang dan jasa (professionalism, kualifikasi dan pengalaman SDM negara lain yang lebih baik).	0,0457	2	0,0914
6	Kurangnya kualifikasi dan keterampilan SDM dalam pengadaan barang dan jasa.	0,0906	1	0,0906
7	Keterbatasan Akses terhadap Pendidikan dan Pelatihan pengadaan barang dan jasa.	0,1213	1	0,1213
8	Tingkat korupsi yang tinggi dan praktik nepotisme dalam pengadaan barang dan jasa.	0,0657	1	0,0657
Total Skor matriks EFE		1,00		2,350

3.3. Analisis Strategi Pengembangan SDM Pengadaan dengan Metode Analisis SWOT

Analisis *SWOT* dilakukan dengan menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks *IFE* dan *EFE*. Empat strategi utama yang disarankan yaitu strategi *S-O (Strength-Opportunities)*, *W-O (Weakness-Opportunities)*, *S-T (Strength-Threats)* dan *W-T (Weakness-Threats)*. Pertimbangan alternatif strategi dirumuskan berdasarkan situasi yang digambarkan oleh matriks *IFE* dan *EFE*. Setiap faktor dikaitkan sehingga membentuk alternatif strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap pengembangan SDM PBJ. Keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal. Tabel 5 Alternatif strategi *SWOT* memperlihatkan alternatif strategi berdasarkan pada kondisi baik internal maupun eksternal kinerja SDM PBJ.

Tabel 5. Alternatif Strategi *SWOT*

<i>Faktor Internal</i>	<i>Kekuatan (S)</i>	<i>Kelemahan (W)</i>
	Tersedianya program pengembangan kompetensi, pendidikan dan pelatihan SDM PBJ (Peta Okupasi bidang PBJ)	1. Perencanaan dan pengendalian kinerja SDM belum optimal 2. Pengawasan penerapan hukum 3. Praktek KKN pada PBJ 4. Belum sesuai kompetensi SDM 5. Jumlah SDM belum mendukung 6. Koordinasi & kerjasama 7. Ketersediaan teknologi informasi 8. Sikap mental SDM PBJ. 9. Struktur birokrasi belum efektif 10. Kompetensi penyedia BJ 11. Pengembangan karir kurang jelas 12. Penguasaan IT belum memadai,

Faktor Eksternal

13. Standar kompetensi SDM belum tersedia dengan lengkap
14. Motivasi & kepuasan kerja rendah
15. Dukungan manajemen tdk menentu
16. Kebijakan & prosedur PBJ
17. Kepemimpinan

Peluang (O)

1. Adanya teknologi *blockchain* untuk meningkatkan kinerja SDM
2. Terbukanya akses publik terhadap informasi
3. Tersedianya hukum peraturan tentang kinerja SDM PBJ
4. Pengaruh signifikan kompetensi SDM terhadap kualitas PBJ
5. Kebijakan *Green Procurement* menuntut kompetensi SDM
6. Penerapan manajemen perubahan
7. Dukungan manajemen terhadap pengembangan kinerja SDM PBJ
8. Desain kontrak berpengaruh terhadap kinerja SDM PBJ
9. Proses pengadaan secara elektronik semakin berkembang

Strategi S-O

1. Menyusun program-program pelatihan berbasis kompetensi secara online (*blockchain*, *Green Procurement*, manajemen kontrak, dll)
2. Menyusun aturan tentang pengembangan dan karir bidang PBJ
3. Sosialisasi dan Publikasi paket pelatihan & Sertifikasi kompetensi terkait PBJ ke perusahaan

Strategi W-O

1. Menyusun Rencana Pengembangan SDM PBJ
2. Menyusun Standar Kompetensi Kerja bidang PBJ secara umum
3. Meningkatkan penerapan dan pengawasan Kebijakan dan Prosedur PBJ
4. Menyusun jenjang karir bidang PBJ yang jelas, untuk meningkatkan motivasi SDM dan meningkatkan dukungan manajemen
5. Meningkatkan koordinasi & kerjasama antar instansi dalam pengembangan SDM PBJ
6. Memperkuat peran Asosiasi Profesi PBJ

Tantangan (T)

1. Adanya intervensi stake-holder terhadap kinerja SDM,
2. Ketidakstabilan politik & ekonomi
3. Perubahan Regulasi & Kebijakan
4. Terbatas akses infrastruktur dan perubahan teknologi
5. Persaingan global dalam PBJ
6. Kurangnya kualifikasi dan keterampilan SDM
7. Keterbatasan Akses terhadap Pendidikan dan Pelatihan
8. Tingkat korupsi & nepotisme

Strategi S-T

1. Menyusun aturan/regulasi yang tegas tentang pengembangan SDM PBJ
2. Menyiapkan dukungan infrastruktur & IT yang dapat mendukung proses PBJ secara umum
3. Fasilitasi program-program pelatihan PBJ oleh Asosiasi Profesi PBJ
4. Promosi anti KKN dalam PBJ

Strategi W-T

1. Menyusun program-program pelatihan pengembangan SDM
2. Menyusun aturan/regulasi tentang pengembangan & karir bidang PBJ

3.4. Strategi Prioritas dengan Matriks QSPM

Hasil alternatif strategi dari analisis SWOT dianalisis dengan menggunakan matriks QSPM untuk melihat alternatif strategi yang diprioritaskan sebagaimana terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Tabel QSPM

Peringkat	Alternatif Strategi	Bobot	AS	TAS (Bobot* AS)
1	Menyusun aturan/regulasi yang tegas tentang pengembangan SDM PBJ	0,1274	4	0,5096
2	Menyusun Standar Kompetensi Kerja bidang PBJ secara umum	0,1018	4	0,4072
3	Promosi anti KKN dalam PBJ	0,1134	3	0,3402
4	Fasilitasi program-program pelatihan PBJ oleh Asosiasi Profesi PBJ	0,0829	4	0,3316
5	Meningkatkan penerapan dan pengawasan Kebijakan dan Prosedur PBJ	0,0761	4	0,3044
6	Memperkuat peran Asosiasi Profesi PBJ	0,0748	4	0,2992
7	Meningkatkan koordinasi & kerjasama antar instansi dalam pengembangan SDM PBJ	0,0864	3	0,2592
8	Menyusun Rencana Pengembangan SDM PBJ	0,0851	3	0,2553
9	Menyusun jenjang karir bidang PBJ yang jelas, untuk meningkatkan motivasi SDM dan meningkatkan dukungan manajemen	0,0822	3	0,2466

10	Menyusun program-program pelatihan berbasis kompetensi secara online (<i>blockchain, Green Procurement</i> , manajemen kontrak,	0,0606	4	0,2424
11	Menyiapkan dukungan infrastruktur & IT yang dapat mendukung proses PBJ secara umum	0,0784	3	0,2352
12	Sosialisasi dan Publikasi paket pelatihan & Sertifikasi kompetensi terkait PBJ ke perusahaan	0,0309	4	0,1236

3.5. Implikasi Manajerial dengan Metode *Blue Ocean*

Setelah diperoleh alternatif strategi, selanjutnya adalah mengambil keputusan manajerial terkait program kerja yang akan dilakukan dengan menggunakan metode strategi *blue ocean*, yaitu:

1) Hapuskan

- Menghapus Praktek KKN melalui peningkatan pengawasan proses pengadaan dan penerapan aturan yang tegas dalam proses pengadaan.
- Menghapus proses kerja yang menimbulkan pemborosan dan tidak menghasilkan nilai tambah,

2) Kurangi

Mengurangi ketergantungan terhadap penggunaan produk/barang impor.

3) Tingkatkan

- Meningkatkan promosi anti KKN dalam PBJ
- Meningkatkan fasilitasi program-program pelatihan PBJ oleh Asosiasi Profesi PBJ
- Meningkatkan penerapan dan pengawasan kebijakan dan prosedur PBJ
- Meningkatkan peran Asosiasi Profesi PBJ dalam peningkatan kompetensi SDM.
- Meningkatkan koordinasi&kerjasama antar instansi dalam pengembangan SDM PBJ.
- Meningkatkan penyiapan dukungan infrastruktur dan IT yang mendukung proses PBJ
- Meningkatkan sosialisasi dan publikasi paket pelatihan dan sertifikasi kompetensi terkait PBJ ke perusahaan-perusahaan khususnya industri.

4) Ciptakan

- Menyusun aturan/regulasi yang tegas tentang pengembangan SDM PBJ.
- Menyusun Standar Kompetensi Kerja bidang PBJ secara umum.
- Menyusun Rencana Pengembangan SDM PBJ.
- Menyusun jenjang karir bidang PBJ yang jelas, untuk meningkatkan motivasi SDM dan meningkatkan dukungan manajemen.
- Menyusun program-program pelatihan berbasis kompetensi secara *online* maupun *offline* (*blockchain, Green Procurement*, manajemen kontrak, dll).

Untuk merealisasikan program kerja dipetakan ke dalam 4 tahun/periode dengan fokus pengembangan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Periode realisasi program kerja

Aspek	Tahun I	Tahun II	Tahun III	Tahun IV
Aturan/Kebijakan Pengembangan Standar Kompetensi SDM PBJ	Menyusun Rencana (Roadmap) Pengembangan SDM PBJ. Kaji Ulang & penetapan SKKNI Bidang PBJ	Sosialisasi kebijakan pengembangan SDM & Penerapan kebijakan - Kaji ulang peta okupasi & penetapan peta okupasi - Penyusunan jenjang karir bidang PBJ - Mendorong pembentukan LSP-LSP bidang PBJ	Penerapan kebijakan dan pengawasan - Sosialisasi Sertifikasi Kompetensi ke perusahaan - Pelaksanaan sertifikasi profesi	Penerapan kebijakan dan pengawasan - Pelaksanaan sertifikasi profesi - Mengembangkan skema-skema sertifikasi sesuai dengan peta okupasi bidang PBJ
Program Pelatihan	Menyusun Program & kurikulum pelatihan berbasis kompetensi	- Menyusun modul pelatihan berbasis kompetensi - Mengembangkan media pembelajaran	- Pelaksanaan Pelatihan, - Pengawasan & Evaluasi pelatihan	- Pelaksanaan Pelatihan, - Pengawasan & Evaluasi pelatihan - Pengembangan

		• Pelaksanaan Pelatihan		program pelatihan
Fasilitas Pelatihan	Mengidentifikasi kebutuhan sarana & prasarana yang mendukung pengembangan SDM PBJ	Memfasilitasi sarana, prasarana, infrastruktur, media pembelajaran dan teknologi infrastruktur pendukung program pelatihan SDM PBJ	Memfasilitasi sarana, prasarana, infrastruktur, media pembelajaran dan teknologi infrastruktur pendukung program pelatihan SDM PBJ	Memfasilitasi sarana, prasarana, infrastruktur, media pembelajaran dan teknologi infrastruktur pendukung program pelatihan SDM PBJ
Asosiasi Profesi	Meningkatkan eksistensi Asosiasi profesi PBJ, tidak hanya di pemerintahan namun juga ke swasta (perusahaan industry)	Meningkatkan peran Asosiasi dalam menjalin Kerjasama antar Lembaga pelatihan , Lembaga Sertifikasi Profesi & perusahaan Ikut mempromosikan program2 pelatihan	Meningkatkan peran Asosiasi dalam menjalin Kerjasama antar Lembaga pelatihan , Lembaga Sertifikasi Profesi & perusahaan Ikut mempromosikan program2 pelatihan	Meningkatkan peran Asosiasi dalam menjalin Kerjasama antar Lembaga pelatihan , Lembaga Sertifikasi Profesi & perusahaan Ikut mempromosikan program2 pelatihan
Sosialisasi & Promosi Pelatihan	• Menjalin Kerjasama berbagai Lembaga Pelatihan PBJ • Melakukan promosi pelatihan ke perusahaan-perusahaan	Melakukan promosi pelatihan ke perusahaan-perusahaan (khususnya industri) agar dapat meningkatkan dukungan manajemen terhadap peningkatan pengembangan SDM PBJ	Melakukan promosi pelatihan ke perusahaan agar dapat meningkatkan dukungan manajemen terhadap peningkatan pengembangan SDM PBJ	Melakukan promosi pelatihan ke perusahaan agar dapat meningkatkan dukungan manajemen terhadap peningkatan pengembangan SDM PBJ
Gerakan Anti KKN	• Menyusun program pelatihan anti KKN • Menyebarkan di media anti KKN	• Promosi Anti KKN di berbagai media • Pengawasan dan Penindakan tegas KKN di bidang PBJ	• Promosi Anti KKN di berbagai media • Pengawasan dan Penindakan tegas KKN di bidang PBJ	• Promosi Anti KKN di berbagai media • Pengawasan dan Penindakan tegas KKN di bidang PBJ

Periode realisasi program kerja dapat dilihat bahwa fokus tahun pertama adalah pada penyusunan rencana, aturan/kebijakan dan program/roadmap pengembangan SDM PBJ, penguatan kerjasama, kaji ulang standar kompetensi kerja bidang PBJ, dan penyusunan program pelatihan berbasis kompetensi serta penguatan eksistensi Asosiasi Profesi Bidang PBJ tidak hanya pada pemerintahan namun juga ke sektor swasta; tahun kedua pada pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi dan memperkuat infrastruktur pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi profesi, meningkatkan sosialisasi dan promosi program pelatihan ke perusahaan swasta (khususnya industri), melakukan penguatan sarana, prasarana, fasilitas, dan teknologi; fokus tahun ketiga yaitu melanjutkan apa yang telah dilaksanakan pada tahun kedua, diikuti dengan program monitoring/pengawasan, evaluasi dan pengembangan program penguatan SDM; dan tahun keempat fokus pada monitoring, evaluasi dan pengembangan program pelatihan. Sementara penguatan eksistensi Asosiasi Profesi PBJ perlu terus ditingkatkan dari tahun ke tahun, melalui berbagai program sosialisasi ke berbagai Lembaga Pelatihan terkait dan Asosiasi Industri terkait, pelaksanaan webinar untuk umum, dan meningkatkan publikasi dan promosi kegiatan-kegiatan asosiasi di berbagai Media Sosial. Terkait dengan program peningkatan integritas SDM PBJ melalui promosi Anti Korupsi juga perlu terus ditingkatkan setiap waktu berikut dengan pengawasan dan penegakan aturan pada pengadaan barang jasa tidak hanya di sektor pemerintah, juga di sektor swasta.

4. KESIMPULAN

Beberapa faktor yang mempengaruhi kualifikasi dan kompetensi tenaga PBJ terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi perencanaan pengembangan SDM, pengawasan dan penerapan hukum, praktek KKN pada PBJ, jumlah SDM PBJ, koordinasi dan kerjasama antar instansi, ketersediaan teknologi, sikap mental dan kompetensi SDM PBJ, standar kompetensi kerja SDM PBJ, motivasi dan kepuasan kerja, struktur birokrasi, jenjang karir SDM PBJ,

keterlibatan dan dukungan manajemen, kebijakan dan prosedur pengadaan barang jasa, serta kepemimpinan. Sedangkan faktor eksternal meliputi adanya teknologi blockchain untuk meningkatkan kinerja SDM, terbukanya akses publik terhadap informasi, adanya tuntutan praktek green procurement, tersedianya hukum peraturan tentang kinerja SDM PBJ, penerapan manajemen perubahan, dukungan manajemen terhadap pengembangan kinerja SDM PBJ, proses pengadaan dan desain kontrak secara elektronik. Selain itu beberapa faktor eksternal lainnya meliputi ketidakstabilan politik dan ekonomi, perubahan regulasi dan kebijakan, terbatas akses infrastruktur dan perubahan teknologi, persaingan global dalam PBJ, juga keterbatasan akses terhadap Pendidikan dan Pelatihan. Dari hasil pengolahan data dan analisis diperoleh strategi pengembangan SDM PBJ meliputi penyusunan rencana, aturan/kebijakan dan program/roadmap pengembangan SDM PBJ, penguatan kerjasama stakeholder terkait dalam pengembangan SDM, kaji ulang standar kompetensi kerja bidang PBJ, penyusunan dan pelaksanaan program pelatihan berbasis kompetensi, meningkatkan sosialisasi dan promosi program pelatihan ke perusahaan swasta (khususnya industri), memperkuat infrastruktur pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi profesi, serta penguatan eksistensi Asosiasi Profesi Bidang PBJ, juga program monitoring/pengawasan, evaluasi dan pengembangan program penguatan SDM PBJ.

REFERENSI

- [1] Abebe, G, "Policy analysis of human resource development in Ethiopia", *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 5(12): 8-14, 2016.
- [2] Adhitya, A., & Kurniawan, D, "Stakeholder analysis of human resource development policy in Indonesia: A study of small and medium enterprises (SMEs), *International Journal of Research in Engineering and Social Sciences*, 8(2): 42-52, 2018.
- [3] Agustin, R, & Susilowati, D, "Preventing corruption with blockchain technology (case study of Indonesian public procurement)", *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(09), 2019.
- [4] Amalia, R., Alfian, M,A., Aliefia, M., Nizam, M,S., Kurniawan, F, "Digitalization of the public procurement system in Indonesia: Challenges and problems", *Yuridika*, 38(3), 2023.
- [5] Ansell, C., & Gash, A, "Collaborative governance in theory and practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1): 1-28, 2017.
- [6] Asnawi, A., & Fatimatuz, Z, "The cost-benefit analysis of human resource development (HRD) program in PT, Dirgantara Indonesia", *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 12(2): 182-192, 2020.
- [7] Bardach, E, "A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving", CQ Press, 2012.
- [8] Cairney, P., & Kwiatkowski, R, "How to communicate effectively with policymakers: combine insights from psychology and policy studies", Palgrave Communications, 3(1): 1-11, 2017.
- [9] Dunlop, C, A., & Radaelli, C, M, "Systematising policy learning: From monolith to dimensions", *Political Studies*, 64(4): 1-19, 2016.
- [10] Fazekas, M, & Blum, J,R, "Improving public procurement outcomes: Review of tools and the state of the evidence base, World Bank Group, Governance Global Practice", Policy Research Working Paper, 9690, 2021.
- [11] Fiskhinindya, A., Yunani, A., Sompai, A,T, "Implementation of good governance principles in procurement of regional government goods and services by the procurement service unit (ULP) Banjarbaru City, Indonesia", *European Journal of Management and Marketing Studies*, 4(1), 2019.
- [12] Flynn, A, & Davis, P, "Theory in public procurement research", *Journal of Public Procurement*, 14(2):139-180, 2014.
- [13] Hill, M., & Hupe, P, "Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance (3rd ed.)", Sage Publications, 2014.
- [14] Ilahiyyah, E,N., Pujotomo, D., Sriyanto, "Pengukuran kinerja pengadaan barang/jasa dengan

- menggunakan Indonesia procurement maturity model di unit layanan pengadaan Universitas Diponegoro”, *Proceedings of Engineering National Conference (IENACO): Human-Centered Creative Industries*, 2017.
- [15] Kakwezi, P, & Nyeko, S, “Procurement processes and performance: Efficiency and Effectiveness of the procurement function”, *Int Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 3(1):172-182, 2019.
 - [16] Kamesworo, S, “Analisis strategi pengembangan Pusat Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri Kementerian Perindustrian”, Magister Manajemen Dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor, Bogor, 2022.
 - [17] Kartika, D, “The impact of e procurement implementation on public procurement’s corruption cases – evidences from Indonesia and India”, *Jurnal Kajian Wilayah* 11:193-212, 2020.
 - [18] Kusumawardani, N., & Hartini, S, “Stakeholder analysis in the implementation of human resource development policies in Indonesia”, *Jurnal Sosial Ekonomi Pendidikan*, 9(1): 63-74, 2019.
 - [19] Laryea, S, “Procurement strategy and outcomes of a new universities project in South Africa”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(9):2060-2083, 2019.
 - [20] Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, “Bimtek Online Kelembagaan Dan Sumber Daya Manusia Gelombang III”, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, (2020), SDM PBJ dan pembinaannya, 2021.
 - [21] Marimbe, T., Mabaso, K., & Hlatywayo, C, “Application of SWOT analysis in strategic human resource development: A case of the University of Zimbabwe”, *International Journal of Management Sciences*, 11(1): 1-10, 2018.
 - [22] Masudin, I., Aprilia, G,D., Nugraha, A., Restuputri, D,P, “Impact of e-procurement adoption on company performance: Evidence from Indonesian manufacturing industry”, *Logistics Journal*, 5(16), 2021.
 - [23] Mintrom, M., & Norman, P, “Policy entrepreneurship and policy change”, *Policy Studies Journal*, 45(4): 1-21, 2017.
 - [24] Mustafa, M, “The political economy of public procurement reform and democratic decentralisation in Indonesia”, *Indonesian Journal of Political Studies*, 1(1), 2021.
 - [25] Nani, D,A, & Ali, S, “Determinants of effective e-procurement system: Empirical evidence from Indonesian local governments”, *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 7(1):33-50, 2020.
 - [26] Nguyen, H,T, & Hadikusumo, B,H,W, “Human resource related factors and engineering, procurement, and construction (EPC) project success”, *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 2018.
 - [27] Nouri, M, R., Sadeghi, M., & Abbasi, E, “Analyzing policy process with Policy-Action-Outcome Matrix (PAOM) in public policy”, *International Journal of Public Policy*, 15(1/2): 1-20, 2019.
 - [28] Parida, R., & Tewari, A, “A review on need of skill development in India”, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2): 2591-2594, 2019.
 - [29] Patton, C, V., & Sawicki, D, S, “ Basic methods of policy analysis and planning (3rd ed.)”, Pearson, 2015.
 - [30] Prakasa, S,U,W., Asis, Sahid, M,M, “ Reduce corruption in public procurement: The effort towards good governance”, *Bestuur*, 10(1):33-42, 2022.
 - [31] Prasetyo, A, “Critical success factors of electronic procurement implementation in the Ministry of National Development Planning/Bappenas Republic of Indonesia”, *The Indonesian Journal of Development Planning*, III(1), 2019.
 - [32] Purba, F., & Manullang, M, “Policy analysis of education and human resources development in Indonesia: Study in North Sumatra Province”, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 82: 124-130, 2017.
 - [33] Puspitasari, N,B, & Glennardo, P, “Assessment of green public procurement specifications in

- government institutions: Case study in Central Java, Indonesia”, *IOP Conf, Series: Earth and Environmental Science*, 794(012093), 2020.
- [34] Rizala, S, & Ramly, A,T, “Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi: meningkatkan kinerja karyawan dalam layanan pengadaan Perumda air minum tirta Kahuripan Kabupaten Bogor”, *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 3(2):101-116, 2023.
- [35] Romadiyanti, B, “Government procurement policy: Comparative study between Indonesia and the united states”, *Jurnal Transformative*, 8(2), 2022.
- [36] Rustiarini, N,W,, Sutrisno, S,, Nurkholis, N,, Andayani, W, “Fraud triangle in public prouement: Evidence from Indonesia”, *Journal of Financial Crime*, 26(4):951-968, 2019.
- [37] Sa’adah, N, “The implementation of e-procurement in indonesia: Benefits, risks, and problems”, *INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 2021.
- [38] Santos, D, S,, & Kipper, L, M, “ Cost-benefit analysis of vocational education and training”, *Revista de Administração de Roraima*, 9(3): 460-477, 2019.
- [39] Sari, I, P,, Soemitra, A, “The role of human resources in the information system for the general plan of procurement and non-tender procurement at the Binjai mayor’s office”, *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), 2022.
- [40] Sonnichsen, S,D, & Clement, J, “Review of green and sustainable public procurement: Towards circular public procurement”, *Journal of Cleaner Production*, JCLP 118901, 2019.
- [41] Thomson, R, & Mabey, C, “Development human resource”, Butterworth-Heinamann Press, 1994.
- [42] Tsani, F,F, & Yanti, H,B, “Analisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan pengendalian intern terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa di lingkungan badan kepegawaian negara”, *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, 2(9), 2022.
- [43] Weimer, D, L,, & Vining, A, R, “Policy analysis: Concepts and practice”, Routledge, 2017.
- [44] Wei, W,, Qi, Y,, Hao, H,, & Wang, M, “SWOT analysis of human resource development in construction enterprises”, *Journal of Coastal Research*, 115(1): 262-265, 2020.
- [45] Yuselinda, Indrayani, Khaddafi, M,, Satriawan, B, “ Analysis of services in the procurement of goods and services, electronic procurement services (LPSE) at the regional Secretariat of Karimun”, *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences, IJERLAS*, 2(2), 2022.
- [46] Yustiarini, D, & Soemardi, B,W, “A review of corruption in public procurement in Indonesia”, *IOP Conf, Series: Materials Science and Engineering*, 849(012013), 2020.
- [47] Zahra, F,, Abdullah, M,I,, Kahar, A,, Din, M,, Nurfalah, N, “Preventing procurement fraud in e-purchasing for Indonesian local governments”, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2):0505–0511, 2021.