

TUGAS AKHIR

OPTIMALISASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PENGELOLAAN RISIKO PENGADAAN BARANG DAN JASA KABUPATEN DOGIYAI

GERSON PALEMBANGAN KAROMA

8160302251122



**MAGISTER MANAJEMEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA PAULUS
MAKASSAR**

2026

HALAMAN PERSETUJUAN

**Optimalisasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam
Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang Dan Jasa
Kabupaten Dogiyai**

Nama : GERSON PALEMBANGAN KAROMA
NIM : 8160302251122
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof . Dr. H. Baharuddin, M.Si.

Dr. Sita Y. Sabandar, SE., MM. Ak.

Mengetahui :

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof . Dr. H. Baharuddin, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN

**Optimalisasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam
Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang Dan Jasa
Kabupaten Dogiyai**

Disusun dan Diajukan oleh:

GERSON PALEMBANGAN KAROMA

8160302251122

Telah Dipertahankan di Depan Panitia Ujian Tugas Akhir

Pada Tanggal, April 2026

Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui:

Komisi Pembimbing

Ketua,

Sekretaris,

Prof . Dr. H. Baharuddin, M.Si.

Dr. Sita Y. Sabandar, SE., MM. Ak.

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi

Prof. Dr. Ir. Yoel Pasae, S.T., M.T

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Si

PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : GERSON PALEMBANGAN KAROMA

NIM : 8160302251122

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir yang berjudul:

“Optimalisasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Dogiyai”

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri. Karya ilmiah ini tidak merupakan hasil plagiat, dan semua sumber yang digunakan dalam penyusunan tugas akhir ini telah disebutkan dalam daftar pustaka sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan akademik yang berlaku di institusi pendidikan saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dari pihak mana pun.

Dogiyai, 2026

Yang membuat pernyataan

GERSON PALEMBANGAN KAROMA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa, mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN, serta merumuskan strategi optimalisasi pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian berjumlah enam orang yang dipilih secara purposive, terdiri atas Kepala BPKAD, Kepala Dinas Pekerjaan Umum, Kepala Inspektorat, Plt. Kepala UKPBJ, serta dua anggota Kelompok Kerja (Pokja) UKPBJ. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai berada pada kategori cukup baik, namun belum optimal. Kendala utama meliputi keterbatasan pemahaman manajemen risiko, belum meratanya kepemilikan sertifikasi pengadaan, pengalaman teknis yang masih beragam, serta belum optimalnya kemampuan pemanfaatan teknologi informasi. Faktor internal yang memengaruhi pengembangan kompetensi meliputi pendidikan, pengalaman kerja, motivasi, komitmen, dan kemampuan digital ASN. Faktor eksternal meliputi pelatihan, sertifikasi, dukungan pimpinan, kebijakan organisasi, anggaran, sistem e-procurement, koordinasi antarinstitusi, dan beban kerja. Strategi optimalisasi yang direkomendasikan mencakup penyelenggaraan pelatihan dan sertifikasi secara berkelanjutan, penguatan standar operasional prosedur manajemen risiko, pembentukan tim manajemen risiko, peningkatan fungsi pengawasan internal, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, serta penguatan dukungan kebijakan dan anggaran pemerintah daerah. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme ASN serta mewujudkan tata kelola pengadaan barang dan jasa yang efektif, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Kata Kunci: Kompetensi ASN, Manajemen Risiko, Pengadaan Barang dan Jasa, Pengembangan Kompetensi, Kabupaten Dogiyai.

ABSTRACT

This study aims to analyze the competency of Civil Servants (Aparatur Sipil Negara/ASN) in procurement risk management, identify the internal and external factors influencing competency development, and formulate strategies to optimize ASN competency in managing public procurement risks in Dogiyai Regency. The study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. Six informants were purposively selected, consisting of the Head of the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD), the Head of the Public Works Office, the Head of the Inspectorate, the Acting Head of the Procurement Unit (UKPBJ), and two members of the Procurement Working Group (Pokja). Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, which includes data condensation, data display, and conclusion drawing.

The findings indicate that the competency of Civil Servants in procurement risk management is generally adequate but has not yet reached an optimal level. The main challenges include limited understanding of risk management principles, the uneven distribution of procurement certification, varying levels of technical experience, and insufficient digital competency in utilizing procurement information systems. Internal factors influencing competency development include educational background, work experience, motivation, commitment, and digital skills. External factors comprise training opportunities, professional certification, leadership support, organizational policies, budget allocation, the implementation of e-procurement, inter-agency coordination, and workload. The recommended optimization strategies include continuous technical training and certification, strengthening standard operating procedures for risk management, establishing a procurement risk management team, enhancing the role of internal supervision, optimizing information technology utilization, and reinforcing government policies and budget support for human resource development. These strategies are expected to improve ASN professionalism and promote procurement governance that is effective, transparent, accountable, and oriented toward high-quality public service delivery.

Keywords: Civil Servant Competency, Risk Management, Public Procurement, Competency Development, Dogiyai Regency.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas kasih, penyertaan, dan anugerah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul “Optimalisasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Dogiyai” dengan baik.

Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Tugas Akhir ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan, bimbingan, dukungan, doa, serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Si.**, selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan, motivasi, dan perhatian selama proses penyusunan Tugas Akhir ini.
2. **Dr. Sita Y. Sabandar, S.E., M.M., Ak.**, selaku Sekretaris Komisi Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, koreksi, saran, serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

3. **Prof. Dr. Ir. Yoel Pasae, S.T., M.T.**, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pada Program Pascasarjana.
4. **Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Si.**, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar yang telah memberikan arahan dan dukungan selama penulis menempuh pendidikan.
5. **Dr. Kristian H. P. Lambe, M.M., M.Si.**, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar yang telah memberikan perhatian, motivasi, dan pelayanan akademik kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.
6. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, pengalaman, serta nilai-nilai akademik yang sangat bermanfaat bagi penulis.
7. Pemerintah Kabupaten Dogiyai, khususnya Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Dinas Pekerjaan Umum, Inspektorat Daerah, serta Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) Kabupaten Dogiyai yang telah memberikan izin, bantuan, serta informasi selama pelaksanaan penelitian.

8. Seluruh informan penelitian yang telah meluangkan waktu, memberikan informasi, pengalaman, dan masukan yang sangat berharga sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
9. Kedua orang tua, keluarga besar, sahabat, serta rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral, semangat, dan motivasi kepada penulis selama menempuh pendidikan.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan doa sehingga penyusunan Tugas Akhir ini dapat diselesaikan.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, serta menjadi referensi bagi Pemerintah Daerah dalam mengoptimalkan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa.

Dogiyai, April 2026

Penulis,

GERSON PALEMBANGAN KAROMA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORIGINALITAS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Kajian Teori	12
2.1.1 Teori Kompetensi ASN	12
2.1.2 Teori Pengembangan Kompetensi ASN	18

2.1.3 Teori Manajemen Risiko	25
2.1.4 Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	32
2.1.5 Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa	40
2.2 Penelitian Terdahulu	48
2.3 Kerangka Pikir Penelitian	56
2.4 Fokus Penelitian	58
BAB III METODE PENELITIAN	60
3.1 Pendekatan Penelitian	60
3.2 Lokasi Penelitian	61
3.3 Informan Penelitian	62
3.4 Jenis dan Sumber Data	64
3.5 Teknik Pengumpulan Data	66
3.6 Teknik Analisis Data	69
3.7 Keabsahan Data	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	75
4.2 Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Dogiyai	83
4.3 Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa	99

4.4 Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa	116
4.5 Hasil Analisis Penelitian	132
4.6 Pembahasan	145
4.6.1 Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Dogiyai	145
4.6.2 Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa	152
4.6.3 Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa	160
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	170
5.1 Kesimpulan	170
5.2 Saran	173
DAFTAR PUSTAKA	176
LAMPIRAN	184
Lampiran 1. Surat Izin Penelitian	
Lampiran 3. Pedoman Wawancara Penelitian	
Lampiran 4. Transkrip Hasil Wawancara	
Lampiran 5. Dokumentasi Penelitian	
Lampiran 8. Riwayat Hidup Penulis	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan salah satu instrumen strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan percepatan pembangunan daerah. Melalui proses pengadaan yang efektif, pemerintah daerah dapat menyediakan infrastruktur, pelayanan publik, sarana pendidikan, kesehatan, serta kebutuhan operasional pemerintahan secara tepat waktu dan tepat mutu. Karena itu, kualitas tata kelola pengadaan sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah serta penyerapan anggaran pemerintah. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia dan kualitas pelaksanaan pengadaan berpengaruh terhadap tingkat penyerapan anggaran daerah.

Pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan area yang memiliki tingkat risiko tinggi. Risiko tersebut meliputi keterlambatan proses tender, kesalahan administrasi, lemahnya perencanaan kebutuhan, kegagalan penyedia memenuhi kontrak, sengketa kontrak, hingga penyimpangan yang berpotensi merugikan keuangan negara. Penelitian terbaru menegaskan bahwa pengelolaan kontrak dan pengendalian risiko masih menjadi persoalan utama dalam pelaksanaan pengadaan pemerintah di Indonesia.

Pengadaan barang dan jasa juga menjadi sektor yang sangat rentan terhadap penyimpangan tata kelola apabila tidak didukung oleh aparatur yang kompeten dan

berintegritas. Berbagai kajian hukum menunjukkan bahwa penyimpangan dapat terjadi sejak tahap perencanaan, pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak, pembayaran, hingga pertanggungjawaban anggaran. Kondisi ini menegaskan bahwa pengadaan pemerintah membutuhkan sistem pengawasan yang kuat dan sumber daya manusia yang profesional.

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran sentral sebagai perencana pengadaan, pejabat pembuat komitmen, pejabat pengadaan, pejabat pelaksana teknis kegiatan, serta pengawas pelaksanaan kontrak. ASN dituntut mampu melakukan identifikasi risiko, analisis risiko, mitigasi risiko, dan pengambilan keputusan secara tepat sesuai regulasi. Oleh karena itu, kompetensi ASN dalam bidang pengadaan tidak cukup hanya memahami administrasi, tetapi juga harus menguasai aspek manajerial, hukum kontrak, manajemen risiko, serta penggunaan sistem digital pengadaan. Penelitian mengenai kompetensi pengadaan menyatakan bahwa rendahnya kompetensi aparatur menjadi salah satu penyebab belum optimalnya kualitas pengadaan pemerintah.

Perubahan regulasi pengadaan yang semakin dinamis juga menambah urgensi peningkatan kompetensi ASN. Implementasi kebijakan terbaru seperti Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah melalui Peraturan LKPP Nomor 4 Tahun 2024 menekankan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas melalui sistem digital serta penguatan prinsip good governance. Konsekuensinya, ASN di daerah

harus mampu beradaptasi cepat terhadap perubahan aturan dan mekanisme kerja baru.

Kabupaten Dogiyai sebagai salah satu daerah otonom memiliki kebutuhan pembangunan yang terus meningkat, baik pada sektor infrastruktur dasar, pendidikan, kesehatan, maupun pelayanan publik lainnya. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, proses pengadaan barang dan jasa harus berjalan efektif agar program pembangunan tidak mengalami keterlambatan. Namun secara empiris, daerah dengan keterbatasan sumber daya manusia, akses pelatihan, dan minimnya aparatur bersertifikat pengadaan sering menghadapi kendala dalam pengelolaan pengadaan, terutama pada aspek perencanaan, manajemen risiko, dan pelaksanaan kontrak.

Fenomena tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan profesionalisme pengadaan dengan kondisi kompetensi ASN di daerah. Jika tidak segera diatasi, maka risiko keterlambatan proyek, rendahnya serapan anggaran, pekerjaan tidak sesuai spesifikasi, bahkan potensi masalah hukum akan terus berulang. Sebaliknya, apabila kompetensi ASN dapat dikembangkan secara sistematis, maka kualitas tata kelola pengadaan akan meningkat dan berdampak langsung pada percepatan pembangunan daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai Optimalisasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa di Kabupaten Dogiyai menjadi sangat penting dan mendesak untuk

dilakukan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran kondisi aktual kompetensi ASN, mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung, serta merumuskan strategi yang tepat guna meningkatkan kapasitas ASN dalam mengelola risiko pengadaan barang dan jasa pemerintah secara profesional, transparan, dan akuntabel.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai?
2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa?
3. Bagaimana strategi optimalisasi pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis kondisi kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai.
2. Mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi ASN pada bidang pengadaan barang dan jasa.

3. Merumuskan strategi optimalisasi pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

A. Manfaat Teoritis

1. Menambah khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya terkait pengembangan kompetensi ASN.
2. Menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kompetensi ASN, manajemen risiko, dan pengadaan barang/jasa pemerintah.
3. Memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan teori administrasi publik dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

B. Manfaat Praktis

1. Menjadi bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Dogiyai dalam menyusun kebijakan pengembangan kompetensi ASN di bidang pengadaan barang dan jasa.
2. Menjadi referensi bagi Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) dalam meningkatkan kapasitas aparatur pengadaan.
3. Memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kemampuan ASN dalam mengelola risiko pengadaan sehingga proses pengadaan lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

4. Membantu mendorong percepatan pembangunan daerah melalui tata kelola pengadaan barang dan jasa yang lebih profesional.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kompetensi ASN

2.1.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, dan perilaku kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan profesional. Kompetensi menjadi unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan kemampuan individu dalam mencapai kinerja yang optimal sesuai tuntutan jabatan. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik mendasar seseorang yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan.

Dalam konteks organisasi publik, kompetensi dipahami sebagai kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat berdasarkan standar jabatan yang telah ditetapkan. ASN yang kompeten akan mampu bekerja secara produktif, responsif, inovatif, serta berorientasi pada hasil. Kompetensi juga menjadi fondasi penting dalam mewujudkan birokrasi profesional dan tata kelola pemerintahan yang baik.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pengembangan kompetensi ASN merupakan bagian dari sistem merit yang bertujuan meningkatkan profesionalisme aparatur melalui peningkatan kapasitas,

integritas, dan kinerja. Dengan demikian, kompetensi ASN tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis pekerjaan, tetapi juga menyangkut etika, kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Dalam bidang pengadaan barang dan jasa pemerintah, kompetensi ASN sangat diperlukan karena proses pengadaan memiliki kompleksitas tinggi, membutuhkan pemahaman regulasi, kemampuan analisis risiko, kemampuan negosiasi, serta penguasaan teknologi informasi. ASN yang memiliki kompetensi baik akan mampu mengelola proses pengadaan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

2.1.2 Jenis Kompetensi ASN

Kompetensi ASN secara umum dibagi menjadi tiga jenis utama, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Ketiga kompetensi tersebut saling melengkapi dalam mendukung pelaksanaan tugas ASN.

a. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis adalah kemampuan ASN yang berkaitan langsung dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai bidang tugas jabatan. Kompetensi ini bersifat spesifik tergantung pada fungsi pekerjaan masing-masing pegawai. Dalam bidang pengadaan barang dan jasa, kompetensi teknis mencakup pemahaman regulasi pengadaan, penyusunan dokumen tender, evaluasi penawaran, pengelolaan kontrak, penggunaan sistem elektronik pengadaan, serta manajemen risiko pengadaan.

Kompetensi teknis menjadi dasar utama bagi ASN agar dapat melaksanakan tugas secara benar sesuai prosedur dan standar operasional yang berlaku. Tanpa kompetensi teknis yang memadai, potensi kesalahan administrasi, keterlambatan pekerjaan, dan penyimpangan prosedur akan semakin besar.

b. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah kemampuan ASN dalam memimpin, mengelola organisasi, mengambil keputusan, merencanakan program, serta mengoordinasikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi ini umumnya dibutuhkan oleh pejabat struktural maupun pegawai yang memiliki tanggung jawab pengelolaan kegiatan.

Dalam konteks pengadaan barang dan jasa, kompetensi manajerial meliputi kemampuan perencanaan pengadaan, pengambilan keputusan saat terjadi risiko, penyelesaian konflik, pengawasan pelaksanaan kontrak, koordinasi lintas perangkat daerah, serta pengendalian kinerja penyedia. Kompetensi manajerial yang baik akan mendukung terciptanya proses pengadaan yang tepat sasaran dan tepat waktu.

c. Kompetensi Sosial Kultural

Kompetensi sosial kultural adalah kemampuan ASN dalam berinteraksi dengan masyarakat yang majemuk, memahami nilai-nilai sosial budaya, menjunjung etika, serta mampu bekerja sama dengan berbagai pihak secara harmonis. Kompetensi ini sangat penting dalam birokrasi modern yang menuntut pelayanan publik inklusif dan kolaboratif.

Pada pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, kompetensi sosial kultural diperlukan dalam komunikasi dengan penyedia, masyarakat, tokoh lokal, dan sesama perangkat daerah. ASN harus mampu menjaga integritas, bersikap netral, transparan, serta menghormati kondisi sosial budaya setempat. Di daerah seperti Kabupaten Dogiyai yang memiliki karakteristik sosial budaya khas, kompetensi sosial kultural sangat penting agar pelaksanaan kebijakan pemerintah dapat diterima dengan baik.

2.1.3 Relevansi Kompetensi ASN dalam Penelitian

Pengembangan kompetensi ASN dalam penelitian ini difokuskan pada kemampuan aparatur dalam mengelola risiko pengadaan barang dan jasa pemerintah. Risiko pengadaan memerlukan ASN yang tidak hanya memahami aturan teknis, tetapi juga mampu mengambil keputusan strategis dan menjalin komunikasi efektif dengan berbagai pihak. Oleh sebab itu, optimalisasi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola pengadaan di Kabupaten Dogiyai.

2.2 Pengembangan Kompetensi ASN

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja pegawai agar mampu melaksanakan tugas jabatan secara profesional dan efektif. Dalam sistem birokrasi modern, pengembangan kompetensi menjadi kebutuhan strategis karena lingkungan pemerintahan terus mengalami perubahan,

baik dari sisi regulasi, teknologi, tuntutan pelayanan publik, maupun kompleksitas pekerjaan. Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi publik, kualitas pelayanan, dan profesionalisme birokrasi.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa setiap ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Pengembangan tersebut bertujuan menciptakan aparatur yang adaptif, berintegritas, kompeten, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Dalam konteks pengadaan barang dan jasa pemerintah, pengembangan kompetensi sangat penting agar ASN mampu mengikuti dinamika regulasi, memahami sistem elektronik pengadaan, serta memiliki kemampuan manajemen risiko.

Secara umum, pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, sertifikasi profesi, coaching dan mentoring, serta pengembangan karier.

2.2.1 Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan metode utama dalam pengembangan kompetensi ASN. Pendidikan bertujuan meningkatkan wawasan, kemampuan konseptual, dan kapasitas intelektual pegawai, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknis sesuai kebutuhan jabatan. Program pendidikan dan pelatihan dapat berupa diklat kepemimpinan, pelatihan teknis, workshop, seminar, maupun pembelajaran berbasis digital.

Dalam bidang pengadaan barang dan jasa, pelatihan diperlukan untuk meningkatkan pemahaman ASN mengenai regulasi pengadaan, penyusunan dokumen tender, evaluasi penawaran, pengelolaan kontrak, dan mitigasi risiko. Penelitian menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai dan efektivitas kerja ASN di instansi pemerintah.

Pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan juga mendorong ASN lebih adaptif terhadap transformasi digital birokrasi. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu memastikan tersedianya program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan jabatan dan tantangan kerja aktual.

2.2.2 Sertifikasi

Sertifikasi merupakan proses pengakuan formal terhadap kompetensi seseorang melalui uji kemampuan berdasarkan standar tertentu. Dalam birokrasi, sertifikasi bertujuan menjamin bahwa ASN memiliki kapasitas profesional sesuai bidang tugasnya.

Pada sektor pengadaan barang dan jasa pemerintah, sertifikasi kompetensi pengadaan menjadi sangat penting karena proses pengadaan memiliki risiko tinggi dan diatur oleh ketentuan yang ketat. ASN yang memiliki sertifikat pengadaan dianggap telah memenuhi standar minimal pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan fungsi pengadaan. Penelitian menunjukkan bahwa sertifikasi

berkontribusi positif terhadap profesionalisme aparatur serta kualitas tata kelola pengadaan pemerintah.

Selain meningkatkan kemampuan individu, sertifikasi juga memberi legitimasi profesional, meningkatkan kepercayaan organisasi, dan memperkuat akuntabilitas pelaksanaan tugas. Oleh sebab itu, peningkatan jumlah ASN bersertifikat pengadaan perlu menjadi prioritas pemerintah daerah.

2.2.3 Coaching dan Mentoring

Coaching dan mentoring merupakan metode pengembangan kompetensi berbasis pendampingan yang dilakukan melalui hubungan interpersonal antara pegawai berpengalaman dengan pegawai yang membutuhkan pengembangan kapasitas. Coaching berfokus pada peningkatan kinerja melalui arahan dan umpan balik, sedangkan mentoring menekankan transfer pengalaman, nilai kerja, dan pengembangan karier jangka panjang.

Dalam organisasi pemerintah, coaching dan mentoring efektif untuk mempercepat pembelajaran pegawai, meningkatkan motivasi, dan membangun budaya kerja kolaboratif. Pada bidang pengadaan, ASN baru atau ASN yang belum berpengalaman dapat dibimbing langsung oleh pejabat senior dalam memahami proses tender, penyusunan kontrak, penanganan sengketa, serta pengelolaan risiko pengadaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa coaching berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi sektor publik karena membantu pegawai memecahkan masalah kerja secara langsung.

Dengan demikian, coaching dan mentoring perlu dikembangkan sebagai strategi pembelajaran internal yang murah, praktis, dan berkelanjutan.

2.2.4 Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah upaya terencana untuk meningkatkan posisi, tanggung jawab, dan kapasitas pegawai melalui pola karier yang jelas sesuai kompetensi dan prestasi kerja. Pengembangan karier penting karena dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat belajar ASN.

Dalam sistem merit, promosi jabatan seharusnya didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Jika ASN melihat adanya hubungan yang jelas antara kompetensi dengan peluang karier, maka pegawai akan terdorong meningkatkan kapasitas diri. Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan profesionalisme ASN.

Dalam konteks pengadaan barang dan jasa, ASN yang memiliki kompetensi tinggi dan pengalaman memadai perlu diberikan kesempatan menduduki jabatan strategis pada Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa (UKPBJ), Pejabat Pembuat Komitmen, maupun jabatan fungsional pengelola pengadaan. Dengan demikian, organisasi memperoleh aparatur yang tepat pada posisi yang tepat.

2.2.5 Relevansi dalam Penelitian

Pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan, sertifikasi, coaching dan mentoring, serta pengembangan karier merupakan elemen penting dalam meningkatkan kemampuan ASN mengelola risiko pengadaan barang dan jasa pemerintah. Keempat aspek tersebut menjadi dasar dalam menganalisis kondisi kompetensi ASN di Kabupaten Dogiyai serta merumuskan strategi optimalisasi yang tepat dan berkelanjutan.

2.3 Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

2.3.1 Definisi Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Pengadaan barang dan jasa pemerintah merupakan rangkaian kegiatan untuk memperoleh barang, pekerjaan konstruksi, jasa konsultansi, dan jasa lainnya yang dibutuhkan oleh kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah. Pengadaan dilakukan mulai dari identifikasi kebutuhan, perencanaan, pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak, hingga serah terima hasil pekerjaan.

Menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021, pengadaan barang dan jasa pemerintah adalah 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. Regulasi ini menjadi dasar utama pelaksanaan pengadaan di Indonesia. Pengadaan barang dan jasa memiliki posisi strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan karena menjadi sarana pemenuhan kebutuhan pembangunan dan

pelayanan publik. Melalui pengadaan yang baik, pemerintah dapat menyediakan jalan, jembatan, sekolah, fasilitas kesehatan, alat kerja, serta berbagai layanan publik lainnya secara tepat mutu, tepat waktu, dan tepat sasaran. Penelitian menunjukkan bahwa kualitas pengadaan pemerintah berpengaruh langsung terhadap efektivitas belanja negara dan percepatan pembangunan daerah.

Selain sebagai instrumen belanja pemerintah, pengadaan juga menjadi alat kebijakan ekonomi nasional melalui pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan koperasi, penggunaan produk dalam negeri, serta peningkatan partisipasi pelaku usaha lokal. Oleh karena itu, pengadaan barang dan jasa tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dan berdampak luas terhadap pembangunan ekonomi.

2.3.2 Prinsip-Prinsip Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah harus berpedoman pada prinsip-prinsip dasar agar prosesnya berjalan profesional, adil, dan akuntabel. Berdasarkan ketentuan LKPP dan Peraturan Presiden, prinsip-prinsip pengadaan meliputi sebagai berikut:

a. Efisien

Pengadaan harus diupayakan dengan penggunaan dana dan daya yang minimum untuk mencapai kualitas dan sasaran yang ditetapkan. Efisiensi berarti belanja pemerintah dilakukan secara hemat tanpa mengurangi mutu hasil pekerjaan.

b. Efektif

Pengadaan harus sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan serta memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat dan organisasi pemerintah. Barang atau jasa yang dibeli harus benar-benar mendukung pencapaian tujuan pembangunan.

c. Transparan

Seluruh proses pengadaan harus terbuka dan dapat diketahui oleh masyarakat serta pihak yang berkepentingan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Transparansi penting untuk mencegah praktik penyimpangan dan meningkatkan kepercayaan publik.

d. Terbuka

Pengadaan harus memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pelaku usaha yang memenuhi syarat untuk ikut serta dalam proses pemilihan penyedia. Prinsip ini mendorong persaingan usaha yang sehat.

e. Bersaing

Pemilihan penyedia dilakukan melalui persaingan yang sehat di antara pelaku usaha sehingga diperoleh harga terbaik dan kualitas terbaik. Penelitian menyebutkan bahwa persaingan sehat dalam tender dapat meningkatkan efisiensi anggaran dan kualitas hasil pengadaan.

f. Adil dan Tidak Diskriminatif

Seluruh peserta pengadaan harus diperlakukan sama tanpa membedakan asal daerah, suku, agama, atau hubungan tertentu. Semua penyedia memiliki kesempatan yang sama sesuai persyaratan.

g. Akuntabel

Setiap tahapan pengadaan harus dapat dipertanggungjawabkan secara administrasi, teknis, dan keuangan. Akuntabilitas penting agar penggunaan anggaran negara dapat diaudit dan dipertanggungjawabkan kepada publik.

Prinsip-prinsip tersebut menjadi dasar utama bagi ASN dan seluruh pihak terkait dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa pemerintah secara profesional.

2.3.3 Tahapan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah

Pengadaan barang dan jasa pemerintah dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Tahapan tersebut meliputi:

a. Perencanaan Pengadaan

Tahap ini dimulai dengan identifikasi kebutuhan organisasi, penyusunan spesifikasi teknis, penentuan anggaran, jadwal kegiatan, serta metode pengadaan yang akan digunakan. Perencanaan yang baik menentukan keberhasilan tahapan berikutnya.

b. Persiapan Pengadaan

Meliputi penyusunan dokumen pemilihan, penetapan harga perkiraan sendiri (HPS), rancangan kontrak, dan persyaratan penyedia. Pada tahap ini dibutuhkan ketelitian tinggi agar tidak menimbulkan sengketa di kemudian hari.

c. Pemilihan Penyedia

Tahap ini merupakan proses seleksi penyedia melalui tender, seleksi, e-purchasing, pengadaan langsung, atau metode lain sesuai nilai dan jenis pekerjaan. Tujuannya memperoleh penyedia yang kompeten dan memberikan penawaran terbaik.

d. Pelaksanaan Kontrak

Setelah penyedia ditetapkan, dilakukan penandatanganan kontrak dan pelaksanaan pekerjaan sesuai ruang lingkup, waktu, mutu, serta biaya yang disepakati. Pada tahap ini risiko keterlambatan dan ketidaksesuaian spesifikasi sering terjadi sehingga memerlukan pengawasan ketat.

e. Serah Terima Hasil Pekerjaan

Setelah pekerjaan selesai, dilakukan pemeriksaan hasil pekerjaan dan serah terima barang/jasa kepada pemerintah. Tahap ini memastikan bahwa output pekerjaan sesuai ketentuan kontrak.

f. Evaluasi dan Pelaporan

Tahap akhir berupa evaluasi pelaksanaan pengadaan untuk mengetahui efektivitas proses, hambatan yang terjadi, serta perbaikan untuk kegiatan berikutnya. Penelitian terbaru menekankan pentingnya evaluasi pasca pengadaan sebagai bagian dari penguatan tata kelola pemerintah.

2.3.4 Relevansi dalam Penelitian

Pemahaman mengenai definisi, prinsip, dan tahapan pengadaan barang dan jasa pemerintah sangat penting dalam penelitian ini karena kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan sangat ditentukan oleh penguasaan terhadap

keseluruhan proses tersebut. Semakin baik pemahaman ASN terhadap mekanisme pengadaan, maka semakin besar kemampuan mereka dalam mencegah risiko, meningkatkan akuntabilitas, dan mendukung pembangunan daerah di Kabupaten Dogiyai.

2.4 Pengelolaan Risiko Pengadaan

2.4.1 Konsep Pengelolaan Risiko Pengadaan

Pengelolaan risiko pengadaan merupakan proses sistematis untuk mengenali, menganalisis, mengendalikan, dan memantau berbagai kemungkinan kejadian yang dapat menghambat keberhasilan pengadaan barang dan jasa pemerintah. Risiko dalam pengadaan dapat berupa keterlambatan proses, kegagalan tender, kesalahan administrasi, ketidaksesuaian spesifikasi, wanprestasi penyedia, pembengkakan biaya, sengketa kontrak, hingga penyimpangan yang merugikan keuangan negara. Dalam tata kelola pemerintahan modern, pengelolaan risiko menjadi bagian penting dari sistem pengendalian intern pemerintah dan prinsip good governance. Pengadaan barang dan jasa yang melibatkan anggaran publik dalam jumlah besar menuntut adanya manajemen risiko yang baik agar setiap tahapan berjalan efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko dalam pengadaan pemerintah mampu menurunkan potensi kegagalan proyek dan meningkatkan kualitas belanja publik.

Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), kemampuan mengelola risiko pengadaan merupakan kompetensi penting karena ASN berperan sebagai perencana kegiatan,

pejabat pembuat komitmen, pejabat pengadaan, maupun pengawas kontrak. ASN dituntut mampu mengambil keputusan secara tepat terhadap berbagai potensi masalah yang muncul selama proses pengadaan.

Secara umum, pengelolaan risiko pengadaan terdiri atas identifikasi risiko, analisis risiko, mitigasi risiko, serta monitoring dan evaluasi.

2.4.2 Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses mengenali dan mencatat seluruh potensi kejadian yang dapat mengganggu pencapaian tujuan pengadaan. Tahap ini merupakan langkah awal yang sangat penting karena risiko yang tidak teridentifikasi akan sulit dikendalikan pada tahap berikutnya.

Dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah, risiko dapat muncul sejak tahap perencanaan hingga serah terima pekerjaan. Beberapa contoh risiko antara lain:

1. Perencanaan kebutuhan yang tidak tepat.
2. Spesifikasi teknis tidak jelas.
3. Keterbatasan penyedia yang memenuhi syarat.
4. Keterlambatan proses tender.
5. Dokumen administrasi tidak lengkap.
6. Penyedia wanprestasi atau gagal menyelesaikan pekerjaan.
7. Kenaikan harga bahan/material.
8. Sengketa kontrak.
9. Dugaan konflik kepentingan atau penyimpangan prosedur.

Penelitian menyebutkan bahwa sebagian besar kegagalan pengadaan pemerintah berawal dari lemahnya identifikasi risiko pada tahap perencanaan.

Oleh karena itu, ASN perlu memiliki kemampuan mengidentifikasi risiko secara menyeluruh melalui pengalaman, data historis, evaluasi proyek sebelumnya, dan koordinasi antarunit kerja.

2.4.3 Analisis Risiko

Analisis risiko adalah proses menilai tingkat kemungkinan terjadinya risiko serta besarnya dampak yang ditimbulkan terhadap pelaksanaan pengadaan. Tujuan analisis risiko adalah menentukan prioritas penanganan sehingga organisasi dapat fokus pada risiko yang paling kritis.

Analisis biasanya dilakukan dengan mengukur dua unsur utama, yaitu:

1. Probabilitas, yaitu peluang suatu risiko terjadi.
2. Dampak, yaitu besarnya konsekuensi apabila risiko benar-benar terjadi.

Contohnya, keterlambatan pengiriman material pada proyek konstruksi memiliki probabilitas tinggi dan dampak besar terhadap jadwal pekerjaan, sehingga termasuk risiko prioritas tinggi. Sebaliknya, kesalahan minor administrasi mungkin berdampak rendah dan dapat segera diperbaiki.

Metode analisis risiko dapat dilakukan secara kualitatif maupun kuantitatif, misalnya melalui matriks risiko. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan matriks risiko pada pengadaan pemerintah membantu pejabat pengadaan mengambil keputusan lebih cepat dan tepat.

2.4.4 Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko adalah tindakan yang dirancang untuk mencegah, mengurangi, memindahkan, atau menerima risiko sesuai tingkat ancamannya. Setelah risiko dianalisis, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi pengendalian yang paling efektif.

Beberapa bentuk mitigasi risiko dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah antara lain:

1. Menyusun perencanaan pengadaan lebih awal.
2. Memperjelas spesifikasi teknis dan dokumen tender.
3. Melakukan survei pasar untuk memperoleh harga wajar.
4. Memilih penyedia yang memiliki kapasitas dan rekam jejak baik.
5. Menyusun kontrak yang jelas dan seimbang.
6. Menetapkan jaminan pelaksanaan dan sanksi kontrak.
7. Melakukan pendampingan hukum atau teknis bila diperlukan.
8. Meningkatkan kompetensi ASN melalui pelatihan dan sertifikasi.

Penelitian terbaru menjelaskan bahwa peningkatan kapasitas SDM dan penggunaan sistem digital pengadaan merupakan strategi mitigasi efektif dalam menekan risiko administratif dan penyimpangan.

Mitigasi yang tepat akan membantu pemerintah daerah menjaga kualitas hasil pengadaan dan meminimalkan kerugian anggaran.

2.4.5 Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi adalah proses pengawasan berkelanjutan terhadap pelaksanaan pengadaan serta penilaian hasil pengendalian risiko yang telah dilakukan. Monitoring bertujuan memastikan pekerjaan berjalan sesuai rencana, sedangkan evaluasi bertujuan menilai efektivitas kebijakan dan tindakan korektif.

Monitoring dapat dilakukan melalui:

1. Pengawasan progres fisik pekerjaan.
2. Pemeriksaan kualitas barang/jasa.
3. Pemantauan realisasi anggaran.
4. Kepatuhan terhadap jadwal kontrak.
5. Pelaporan berkala dari penyedia dan pejabat pelaksana.

Sementara evaluasi dilakukan setelah kegiatan selesai untuk mengetahui:

1. Risiko apa saja yang benar-benar terjadi.
2. Penyebab utama permasalahan.
3. Efektivitas langkah mitigasi.
4. Pelajaran yang dapat digunakan pada pengadaan berikutnya.

Penelitian menyatakan bahwa lemahnya monitoring dan evaluasi sering menyebabkan masalah berulang dalam proyek pemerintah karena tidak ada pembelajaran institusional.

2.4.6 Relevansi dalam Penelitian

Pengelolaan risiko pengadaan menjadi fokus penting dalam penelitian ini karena keberhasilan pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai sangat dipengaruhi

kemampuan ASN dalam mengidentifikasi, menganalisis, memitigasi, serta memonitor risiko secara tepat. Semakin baik kompetensi ASN dalam manajemen risiko, maka semakin kecil potensi keterlambatan proyek, pemborosan anggaran, dan permasalahan hukum, serta semakin besar peluang terciptanya tata kelola pengadaan yang profesional dan akuntabel.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai landasan untuk melihat perkembangan kajian yang relevan dengan tema penelitian, sekaligus menemukan celah penelitian (*research gap*) yang akan dikaji. Beberapa penelitian yang berkaitan dengan kompetensi ASN, pengadaan barang dan jasa pemerintah, serta manajemen risiko dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian
1	Rahmawati & Yusuf (2022)	Pengaruh Kompetensi ASN terhadap Kinerja Pelayanan Publik di Pemerintah Daerah	Kuantitatif	Kompetensi teknis dan manajerial ASN berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik.	Menunjukkan pentingnya kompetensi ASN dalam peningkatan kinerja organisasi.
2	Siregar (2021)	Strategi Pengembangan Kompetensi	Kualitatif	Diklat berkelanjutan mampu	Relevan pada aspek pengembangan

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian
		Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan		meningkatkan profesionalisme ASN, namun terkendala anggaran dan partisipasi pegawai.	kompetensi ASN melalui pelatihan.
3	Putra & Hamid (2023)	Sertifikasi Kompetensi dan Profesionalisme ASN pada Instansi Pemerintah	Deskriptif	Sertifikasi meningkatkan kepercayaan diri pegawai dan kualitas pelaksanaan tugas teknis.	Mendukung variabel sertifikasi dalam pengembangan kompetensi ASN.
4	Wahyuni (2022)	Implementasi Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Secara Elektronik pada Pemerintah Daerah	Kualitatif	Sistem e-procurement meningkatkan transparansi, tetapi masih terkendala SDM dan infrastruktur teknologi.	Relevan dengan pengadaan barang/jasa pemerintah.
5	Firmansyah & Lestari (2023)	Analisis Hambatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah di Daerah Otonom Baru	Studi Kasus	Hambatan utama meliputi keterbatasan SDM, lemahnya perencanaan, dan minimnya penyedia lokal.	Sangat relevan dengan kondisi daerah seperti Kabupaten Dogiyai.
6	Andika (2021)	Evaluasi Kinerja Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	Evaluatif	Kinerja UKPBJ dipengaruhi kompetensi pegawai, dukungan pimpinan, dan sistem kerja.	Menjadi referensi kelembagaan pengadaan.

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian
7	Prasetyo & Ningsih (2022)	Penerapan Manajemen Risiko dalam Proyek Pemerintah Daerah	Kuantitatif	Manajemen risiko berpengaruh positif terhadap keberhasilan proyek pemerintah.	Relevan dengan pengelolaan risiko pengadaan.
8	Kurniawan (2023)	Identifikasi Risiko Pengadaan Konstruksi pada Pemerintah Kabupaten	Deskriptif	Risiko dominan berasal dari keterlambatan pekerjaan, perubahan spesifikasi, dan kemampuan penyedia.	Mendukung indikator identifikasi risiko pengadaan.
9	Saputra & Dewi (2024)	Strategi Mitigasi Risiko dalam Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	Kualitatif	Mitigasi dilakukan melalui perencanaan matang, pengawasan kontrak, dan peningkatan kapasitas SDM.	Relevan dengan strategi pengelolaan risiko pengadaan.
10	Hidayat (2024)	Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Pengadaan Barang/Jasa di Era Digital	Mixed Method	ASN perlu penguatan kompetensi digital, regulasi, dan manajemen risiko untuk menghadapi sistem pengadaan modern.	Sangat relevan dengan fokus penelitian ini.

Analisis Penelitian Terdahulu

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar penelitian terdahulu membahas kompetensi ASN secara umum, implementasi pengadaan barang dan jasa, serta penerapan manajemen risiko secara terpisah. Masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji optimalisasi pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa pemerintah, terutama pada konteks pemerintah daerah di wilayah terpencil atau daerah berkembang seperti Kabupaten Dogiyai.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan karena mengintegrasikan tiga aspek utama, yaitu kompetensi ASN, pengadaan barang/jasa pemerintah, dan pengelolaan risiko, serta menghasilkan strategi optimalisasi yang sesuai dengan kondisi daerah.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kemampuan pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa pemerintah. Kompetensi ASN yang baik, meliputi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, akan mendukung kemampuan aparatur dalam mengidentifikasi, menganalisis, memitigasi, serta memonitor risiko pengadaan.



Pengelolaan risiko yang efektif akan berdampak pada meningkatnya efektivitas pengadaan barang dan jasa pemerintah, yang ditandai dengan proses pengadaan yang tepat waktu, tepat mutu, efisien, transparan, dan akuntabel. Selanjutnya, hasil analisis terhadap kondisi tersebut akan digunakan untuk merumuskan strategi optimalisasi pengembangan kompetensi ASN pada Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa di Kabupaten Dogiyai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang terjadi terkait pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa pemerintah di Kabupaten Dogiyai.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali informasi secara menyeluruh mengenai kondisi nyata di lapangan, persepsi informan, hambatan yang dihadapi, serta strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kompetensi ASN. Dengan metode ini, peneliti dapat memperoleh data yang lebih kaya, mendalam, dan kontekstual sesuai situasi sosial yang diteliti.

Menurut Creswell (2018), penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Sementara itu, Sugiyono (2022) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti sebagai instrumen kunci dalam pengumpulan data.

Dalam konteks penelitian ini, pendekatan deskriptif kualitatif dianggap tepat karena fokus penelitian bukan untuk menguji hipotesis atau mencari hubungan statistik, melainkan untuk mendeskripsikan secara sistematis mengenai:

1. Kondisi kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa.
2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi ASN.
3. Strategi optimalisasi pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Dogiyai.

Melalui pendekatan ini diharapkan diperoleh gambaran yang jelas, objektif, dan mendalam mengenai kondisi aktual kompetensi ASN serta solusi strategis yang dapat diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Dogiyai.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Dogiyai, Provinsi Papua Tengah, dengan fokus pada instansi pemerintah daerah yang memiliki keterkaitan dengan pengelolaan pengadaan barang dan jasa pemerintah, khususnya Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ) serta perangkat daerah terkait. Kabupaten Dogiyai dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki kebutuhan pembangunan daerah yang terus meningkat, sehingga pengelolaan pengadaan barang dan jasa menjadi aspek penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan program pemerintah.

Selain itu, penelitian di Kabupaten Dogiyai relevan untuk mengkaji bagaimana kondisi kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa, termasuk faktor pendukung dan hambatan yang dihadapi dalam konteks daerah berkembang.

Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan selama 1 (satu) bulan, yaitu pada bulan Juni 2026. Dalam kurun waktu tersebut, kegiatan penelitian meliputi tahap

persiapan, pengumpulan data, wawancara dengan informan, dokumentasi, analisis data, serta penyusunan laporan hasil penelitian.

3.3 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah pihak-pihak yang dianggap mengetahui, memahami, dan terlibat langsung dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah serta pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Dogiyai. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu memilih informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki informasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Adapun informan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Kepala Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ)

Sebagai informan utama yang mengetahui kebijakan, pelaksanaan, kendala, dan strategi pengembangan kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah.

2. Pejabat Pengadaan / Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)

Dipilih karena terlibat langsung dalam proses pengadaan, mulai dari perencanaan, pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak, hingga pengelolaan risiko pengadaan.

3. ASN Terkait pada Perangkat Daerah

ASN yang memiliki tugas mendukung kegiatan pengadaan barang dan jasa, baik pada tahap perencanaan maupun pelaksanaan program kerja di masing-masing perangkat daerah.

4. Inspektorat Daerah

Sebagai informan pendukung yang berperan dalam pengawasan internal pemerintah daerah, khususnya terkait kepatuhan, pengendalian intern, dan evaluasi pengadaan barang dan jasa.

5. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)

Dipilih sebagai informan tambahan karena berkaitan dengan penganggaran, penatausahaan keuangan, dan pengelolaan aset hasil pengadaan.

Jumlah informan dalam penelitian ini disesuaikan dengan kebutuhan data di lapangan, dengan prinsip kecukupan informasi (*data saturation*), yaitu pengumpulan data dihentikan apabila informasi yang diperoleh telah berulang dan dianggap cukup untuk menjawab fokus penelitian. Diperkirakan jumlah informan berkisar antara 8 orang.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang akurat dan sesuai dengan fokus penelitian. Dalam penelitian kualitatif ini, data dikumpulkan secara langsung dari lapangan melalui beberapa teknik, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penggunaan beberapa teknik ini bertujuan agar data yang diperoleh lebih lengkap, mendalam, dan dapat saling melengkapi.

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan informan. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara semi terstruktur, yaitu peneliti menyiapkan pedoman pertanyaan namun tetap memberi ruang bagi informan untuk menjelaskan secara luas sesuai pengalaman dan pengetahuannya.

Wawancara dilakukan kepada Kepala Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa, Pejabat Pengadaan, ASN terkait, serta pihak lain yang relevan. Melalui wawancara, peneliti menggali informasi mengenai:

1. Kondisi kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan.
2. Kendala yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi ASN.
3. Strategi yang telah dan dapat dilakukan pemerintah daerah.
4. Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai.

2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian di lapangan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi terhadap situasi kerja, aktivitas pegawai, pola koordinasi, serta proses pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Observasi bertujuan untuk memperoleh data nyata mengenai kondisi organisasi dan perilaku aparatur, sehingga dapat membandingkan antara hasil wawancara dengan kenyataan di lapangan. Hal-hal yang diamati antara lain:

1. Proses administrasi pengadaan barang dan jasa.

2. Pemanfaatan sarana dan sistem kerja pengadaan.
3. Interaksi antarpegawai dalam pelaksanaan tugas.
4. Kondisi lingkungan kerja dan dukungan organisasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data melalui penelaahan dokumen, arsip, laporan, dan data tertulis yang berkaitan dengan penelitian. Teknik ini digunakan untuk memperkuat data hasil wawancara dan observasi.

Dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Struktur organisasi Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa.
2. Data jumlah ASN dan jabatan terkait pengadaan.
3. Dokumen pelatihan dan sertifikasi ASN.
4. Laporan kegiatan pengadaan barang dan jasa.
5. Peraturan perundang-undangan terkait pengadaan pemerintah.
6. Dokumen perencanaan dan evaluasi kinerja.

4. Triangulasi Teknik

Penggunaan wawancara, observasi, dan dokumentasi dilakukan secara terpadu untuk memperoleh validitas data melalui triangulasi teknik, yaitu membandingkan data dari berbagai metode pengumpulan data. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan lebih objektif, akurat, dan dapat dipercaya.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis data kualitatif interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana, yaitu analisis dilakukan secara terus-menerus sejak data mulai dikumpulkan hingga penelitian selesai. Analisis data bertujuan untuk mengorganisasi, memahami, dan menafsirkan data sehingga diperoleh kesimpulan yang sesuai dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian ini, proses analisis data dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengelompokkan, dan merangkum data mentah yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, peneliti menyeleksi data yang relevan dengan tujuan penelitian serta membuang data yang tidak berkaitan.

Reduksi data dilakukan sejak awal pengumpulan data dan berlangsung secara terus-menerus selama penelitian. Dalam penelitian ini, data yang direduksi meliputi informasi mengenai:

1. Kondisi kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan.
2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi ASN.
3. Strategi optimalisasi kompetensi ASN.
4. Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai.

Dengan reduksi data, informasi yang kompleks menjadi lebih terarah dan mudah dianalisis.

2. Penyajian Data

Penyajian data adalah proses menyusun data yang telah direduksi ke dalam bentuk yang sistematis agar mudah dipahami dan ditafsirkan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, tabel, matriks, bagan, atau hubungan antar kategori.

Pada penelitian ini, data disajikan dalam bentuk deskripsi naratif yang menjelaskan hasil wawancara dan observasi, serta didukung tabel atau bagan bila diperlukan.

Penyajian data dilakukan untuk melihat pola hubungan antara kompetensi ASN, pengelolaan risiko pengadaan, serta strategi pengembangannya.

Melalui penyajian data, peneliti dapat lebih mudah memahami kondisi lapangan dan menentukan langkah analisis berikutnya.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah tahap akhir analisis data, yaitu proses merumuskan makna dari data yang telah dianalisis. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif bersifat sementara pada awalnya, kemudian diperkuat setelah dilakukan verifikasi ulang melalui pengumpulan data tambahan atau pengecekan kembali di lapangan.

Dalam penelitian ini, kesimpulan diarahkan untuk menjawab rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana kondisi kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa.
2. Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN.
3. Strategi optimalisasi kompetensi ASN di Kabupaten Dogiyai.

Kesimpulan yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran nyata mengenai kondisi ASN serta rekomendasi strategis bagi Pemerintah Kabupaten Dogiyai.

4. Analisis Secara Interaktif

Ketiga tahapan analisis data tersebut dilakukan secara interaktif dan berulang selama proses penelitian berlangsung. Artinya, setelah penyajian data, peneliti dapat kembali melakukan reduksi data atau pengumpulan data tambahan hingga diperoleh hasil yang valid dan mendalam. Dengan demikian, analisis data dalam penelitian ini bersifat dinamis dan berkelanjutan.

3.6 Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif sangat penting untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar akurat, dapat dipercaya, dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di lapangan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan beberapa teknik uji keabsahan data agar hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

Dalam penelitian ini, keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber adalah teknik pengecekan data dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber atau informan yang berbeda. Tujuannya untuk mengetahui tingkat konsistensi data yang diberikan oleh masing-masing informan.

Dalam penelitian ini, data diperoleh dari beberapa sumber, yaitu Kepala Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa, Pejabat Pengadaan, ASN terkait, Inspektorat, dan pihak lain yang relevan. Informasi dari satu informan akan dibandingkan dengan informasi dari informan lainnya, sehingga data yang diperoleh lebih objektif dan dapat dipercaya.

Contohnya, informasi mengenai kendala kompetensi ASN yang disampaikan pejabat pengadaan akan dibandingkan dengan penjelasan dari kepala unit atau ASN lainnya.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah pengecekan data dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data terhadap sumber yang sama. Teknik ini bertujuan memastikan bahwa data yang diperoleh melalui satu metode sesuai dengan data dari metode lainnya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data hasil wawancara akan dibandingkan dengan hasil observasi lapangan serta dokumen pendukung yang tersedia.

Sebagai contoh, apabila informan menyatakan bahwa ASN telah mengikuti pelatihan pengadaan, maka peneliti akan memeriksa dokumen pelatihan atau sertifikat serta mengamati implementasi kompetensinya di lapangan.

3. Member Check

Member check adalah proses pengecekan kembali data atau hasil sementara penelitian kepada informan yang telah diwawancarai. Teknik ini bertujuan memastikan bahwa informasi yang dicatat dan ditafsirkan oleh peneliti sesuai dengan maksud informan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menunjukkan hasil ringkasan wawancara atau temuan sementara kepada informan untuk memperoleh konfirmasi. Jika terdapat kekeliruan, kekurangan, atau penafsiran yang kurang tepat, maka informan dapat memberikan koreksi atau penjelasan tambahan.

Member check penting dilakukan agar hasil penelitian tidak menyimpang dari realitas yang dimaksud oleh informan.

4. Tujuan Keabsahan Data

Melalui penerapan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check, penelitian ini diharapkan menghasilkan data yang:

1. Akurat dan sesuai fakta lapangan.
2. Konsisten antar sumber informasi.
3. Objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.
4. Memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.

Dengan demikian, hasil penelitian mengenai optimalisasi pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai dapat dijadikan dasar rekomendasi kebijakan yang tepat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten Dogiyai, Provinsi Papua Tengah dengan fokus pada pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa pemerintah. Unit kerja yang menjadi lokasi penelitian meliputi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Dinas Pekerjaan Umum, Inspektorat Daerah, serta Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ).

Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu aktivitas strategis pemerintah daerah yang memiliki tingkat risiko tinggi karena berkaitan langsung dengan penggunaan keuangan daerah, pembangunan infrastruktur, dan pelayanan publik. Oleh karena itu, kompetensi ASN menjadi faktor utama dalam menjamin proses pengadaan berlangsung secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, serta sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penelitian melibatkan enam orang informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling karena dianggap memahami secara mendalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa serta pengelolaan risiko pada Pemerintah Kabupaten Dogiyai. Wawancara dilakukan pada tanggal 20 Mei 2026.

4.2 Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa

Berdasarkan hasil wawancara terhadap seluruh informan diperoleh gambaran bahwa kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa masih berada pada kategori **cukup**, namun belum optimal.

Mayoritas informan menjelaskan bahwa ASN telah memahami proses dasar pengadaan barang dan jasa, akan tetapi kemampuan dalam melakukan identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi risiko masih memerlukan peningkatan. Hal tersebut terutama disebabkan oleh keterbatasan pengalaman teknis, belum meratanya sertifikasi kompetensi, serta minimnya pelatihan manajemen risiko.

Kepala BPKAD menjelaskan bahwa kompetensi ASN sebenarnya sudah berkembang, namun masih membutuhkan peningkatan terutama pada aspek pengelolaan risiko agar proses pengadaan berjalan lebih profesional. Hal serupa juga disampaikan Kepala Dinas Pekerjaan Umum yang menilai kemampuan ASN masih berkembang dan belum diterapkan secara konsisten pada setiap tahapan proyek pengadaan.

Sementara itu Kepala Inspektorat menekankan bahwa kelemahan terbesar ASN bukan pada pemahaman regulasi, melainkan pada implementasi manajemen risiko secara sistematis sehingga pengawasan internal masih perlu diperkuat.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa kondisi berikut.

1. Kompetensi ASN masih belum merata.
2. Pemahaman manajemen risiko masih terbatas.
3. Sertifikasi pengadaan belum dimiliki seluruh ASN.

4. Kemampuan identifikasi risiko masih bersifat umum.
5. Pengendalian risiko belum dilaksanakan secara sistematis.
6. Pengalaman teknis ASN masih terbatas.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi ASN masih menjadi kebutuhan utama dalam mendukung tata kelola pengadaan yang efektif.

4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa.

Faktor pertama adalah **pelatihan dan pendidikan teknis**. Seluruh informan menyatakan bahwa pelatihan merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kompetensi ASN. Namun pelatihan yang tersedia masih belum mampu menjangkau seluruh pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan.

Faktor kedua adalah **pengalaman kerja**. Menurut para informan, pengalaman lapangan memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan pendidikan formal karena pengelolaan risiko pengadaan memerlukan kemampuan praktis dalam menghadapi berbagai permasalahan proyek.

Faktor ketiga adalah **dukungan pimpinan dan organisasi**. Para pimpinan OPD telah memberikan dukungan terhadap peningkatan kompetensi ASN, namun dukungan tersebut dinilai masih perlu diperkuat melalui kebijakan yang lebih terstruktur mengenai pengembangan SDM.

Faktor keempat adalah **anggaran pengembangan SDM**. Hampir seluruh informan menyatakan bahwa keterbatasan anggaran menyebabkan jumlah ASN yang mengikuti sertifikasi maupun pelatihan menjadi sangat terbatas.

Faktor kelima adalah **pemanfaatan teknologi informasi**. Sistem e-procurement dinilai telah meningkatkan transparansi proses pengadaan, tetapi belum sepenuhnya didukung oleh kemampuan ASN dalam mengoperasikan aplikasi pengadaan secara optimal.

Selain faktor-faktor tersebut, informan juga mengungkapkan adanya hambatan berupa beban kerja yang tinggi, keterbatasan waktu mengikuti pelatihan, serta minimnya SDM yang telah memiliki sertifikasi pengadaan.

4.4 Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan memiliki pandangan yang relatif sama mengenai strategi yang perlu dilakukan Pemerintah Kabupaten Dogiyai untuk meningkatkan kompetensi ASN.

Strategi pertama adalah **penyelenggaraan pelatihan secara berkelanjutan**. Pelatihan tidak hanya berorientasi pada regulasi pengadaan tetapi juga harus menitikberatkan pada penerapan manajemen risiko berbasis studi kasus.

Strategi kedua adalah **sertifikasi kompetensi ASN**. Seluruh informan menilai bahwa sertifikasi wajib akan meningkatkan profesionalisme ASN sekaligus menjadi standar kompetensi dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa.

Strategi ketiga adalah **penguatan sistem pengawasan internal** melalui Inspektorat dan pembentukan tim manajemen risiko yang bertugas melakukan identifikasi, pemantauan, serta evaluasi risiko pengadaan secara berkala.

Strategi keempat adalah **optimalisasi teknologi informasi**, khususnya melalui pemanfaatan sistem e-procurement untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

Strategi kelima adalah **peningkatan dukungan pemerintah daerah** melalui penyediaan anggaran pelatihan, penyusunan kebijakan pengembangan SDM yang berkelanjutan, serta pemerataan kesempatan mengikuti pendidikan dan sertifikasi pengadaan.

4.5 Hasil Analisis Gabungan Seluruh Informan

Analisis gabungan terhadap enam informan menunjukkan adanya kesamaan persepsi mengenai kondisi pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai.

Tabel berikut merangkum hasil sintesis wawancara.

Tema	Hasil Temuan
Kompetensi ASN	Cukup baik tetapi belum optimal
Pemahaman Manajemen Risiko	Masih terbatas dan belum sistematis
Sertifikasi ASN	Belum merata

Tema	Hasil Temuan
Pelatihan	Masih kurang dan belum berkelanjutan
Pengalaman Kerja	Sangat menentukan kompetensi ASN
Dukungan Pimpinan	Sudah ada tetapi perlu diperkuat
Anggaran	Masih terbatas
Teknologi Informasi	Membantu tetapi kompetensi digital ASN perlu ditingkatkan
Pengawasan Internal	Perlu diperkuat
Strategi Utama	Pelatihan, sertifikasi, SOP risiko, tim manajemen risiko, pengawasan internal

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi pengembangan kompetensi ASN tidak hanya ditentukan oleh peningkatan kapasitas individu, tetapi juga memerlukan dukungan kelembagaan melalui kebijakan pemerintah daerah, penguatan pengawasan internal, peningkatan pemanfaatan teknologi informasi, serta pelaksanaan pelatihan dan sertifikasi yang berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan adanya konsistensi pandangan di antara seluruh informan mengenai perlunya penguatan kompetensi ASN sebagai dasar untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Tabel 4.1 Keterkaitan Rumusan Masalah dengan Hasil Penelitian

Rumusan Masalah	Temuan Hasil Wawancara Informan	Sintesis Hasil Penelitian
1. Bagaimana kondisi kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai?	Seluruh informan menyatakan bahwa kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa sudah berkembang, tetapi belum optimal. Pemahaman mengenai manajemen risiko masih terbatas, sertifikasi pengadaan belum dimiliki seluruh ASN, kemampuan identifikasi dan mitigasi risiko belum dilakukan secara sistematis, serta pengalaman teknis ASN masih beragam. Beberapa informan juga menyampaikan bahwa pengendalian risiko belum terdokumentasi dengan baik dan masih bergantung pada pengalaman individu.	Kompetensi ASN berada pada kategori cukup , namun belum memenuhi kebutuhan pengelolaan risiko pengadaan secara profesional. Kelemahan utama terdapat pada aspek manajemen risiko, sertifikasi kompetensi, pengalaman teknis, dan penerapan mitigasi risiko yang belum sistematis.
2. Faktor-faktor internal dan eksternal pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa?	Informan mengidentifikasi faktor internal berupa tingkat pendidikan, pengalaman kerja, motivasi belajar, penguasaan teknologi informasi, dan komitmen ASN. Faktor eksternal meliputi pelatihan dan sertifikasi, dukungan pimpinan, kebijakan organisasi, ketersediaan anggaran, sistem e-procurement, beban kerja, kesempatan mengikuti diklat, serta koordinasi antar perangkat daerah.	Pengembangan kompetensi ASN dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal (pendidikan, pengalaman, kemampuan digital, motivasi) dan faktor eksternal (pelatihan, sertifikasi, dukungan pimpinan, anggaran, teknologi informasi, kebijakan organisasi, serta beban kerja). Kedua kelompok faktor tersebut saling memengaruhi keberhasilan peningkatan kompetensi ASN.
3. Bagaimana strategi optimalisasi pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa?	Seluruh informan merekomendasikan peningkatan pelatihan secara berkelanjutan, sertifikasi wajib ASN pengadaan, penyusunan dan penerapan SOP manajemen risiko, pembentukan tim manajemen risiko, penguatan fungsi pengawasan internal, peningkatan dukungan pemerintah daerah melalui kebijakan dan anggaran, optimalisasi e-procurement, serta evaluasi berkala terhadap pelaksanaan pengadaan.	Strategi optimalisasi kompetensi ASN dilakukan melalui pengembangan kapasitas yang berkelanjutan , meliputi pelatihan dan sertifikasi, penguatan tata kelola manajemen risiko, pembentukan tim risiko, peningkatan pengawasan internal, optimalisasi teknologi informasi, serta dukungan kebijakan dan anggaran pemerintah daerah.

Sumber: Hasil analisis wawancara terhadap enam informan penelitian, Kabupaten

Dogiyai, Tahun 2026.

Tabel 4.2 Persamaan dan Perbedaan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan dengan Penelitian Ini	Perbedaan dengan Penelitian Ini
Sari & Pratama (2022) <i>Kompetensi SDM Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah</i>	Kompetensi ASN dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Sertifikasi pengadaan meningkatkan profesionalisme ASN.	Sama-sama menemukan bahwa pelatihan, sertifikasi, dan pengalaman kerja merupakan faktor utama dalam meningkatkan kompetensi ASN pengadaan.	Penelitian terdahulu hanya berfokus pada peningkatan kompetensi ASN, sedangkan penelitian ini mengaitkan kompetensi ASN dengan pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa sebagai fokus utama.
Rahman (2023) <i>Manajemen Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah</i>	Manajemen risiko belum diterapkan secara optimal karena rendahnya kapasitas SDM dan lemahnya pengawasan internal.	Sama-sama menemukan bahwa kemampuan ASN dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko masih belum optimal.	Penelitian ini menemukan bahwa selain lemahnya kapasitas SDM, belum meratanya sertifikasi dan keterbatasan anggaran pelatihan juga menjadi faktor yang memengaruhi kompetensi ASN.
Putri & Nugroho (2021) <i>Pengembangan Kompetensi ASN melalui Pendidikan dan Pelatihan</i>	Pendidikan dan pelatihan berkelanjutan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi ASN.	Sama-sama menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan merupakan strategi utama pengembangan kompetensi ASN.	Penelitian ini menambahkan bahwa pelatihan harus disertai dengan pendampingan teknis, studi kasus manajemen risiko, dan evaluasi berkala agar lebih efektif diterapkan dalam pengadaan barang dan jasa.
Yuliana dkk. (2022) <i>Implementasi e-Procurement terhadap Transparansi Pengadaan</i>	Penerapan e-procurement meningkatkan transparansi dan efisiensi pengadaan pemerintah.	Sama-sama menemukan bahwa teknologi informasi mendukung transparansi dan akuntabilitas pengadaan barang dan jasa.	Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas e-procurement masih dipengaruhi oleh kompetensi digital ASN , sehingga teknologi belum memberikan hasil optimal apabila kapasitas SDM belum memadai.
Penelitian Ini (2026)	Kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai masih berada pada kategori cukup, namun belum optimal. Faktor	Penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya bahwa kompetensi ASN merupakan faktor kunci dalam	Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada integrasi antara pengembangan kompetensi ASN dan pengelolaan risiko pengadaan barang dan

Peneliti	Hasil Penelitian Terdahulu	Persamaan dengan Penelitian Ini	Perbedaan dengan Penelitian Ini
	internal meliputi pendidikan, pengalaman, motivasi, dan kemampuan digital ASN. Faktor eksternal meliputi pelatihan, sertifikasi, dukungan pimpinan, anggaran, kebijakan organisasi, teknologi informasi, serta koordinasi antarinstansi. Strategi optimalisasi dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, sertifikasi wajib, penguatan SOP manajemen risiko, pembentukan tim manajemen risiko, penguatan pengawasan internal, dan optimalisasi e-procurement.	keberhasilan pengadaan barang dan jasa pemerintah.	jasa. Penelitian ini juga menghasilkan rekomendasi model optimalisasi yang mengintegrasikan peningkatan kompetensi, manajemen risiko, penguatan pengawasan internal, dukungan kebijakan daerah, serta pemanfaatan teknologi informasi secara terpadu.

Analisis

Berdasarkan perbandingan tersebut, hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan sertifikasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kompetensi ASN. Penelitian ini juga memperkuat temuan bahwa penerapan manajemen risiko dan pemanfaatan teknologi informasi sangat menentukan kualitas penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Namun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan yang signifikan dibandingkan penelitian terdahulu. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya membahas kompetensi ASN atau implementasi pengadaan barang dan jasa secara terpisah.

Penelitian ini mengintegrasikan aspek kompetensi ASN dengan pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pengadaan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Dogiyai.

Selain itu, penelitian ini menawarkan model strategi optimalisasi yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kapasitas individu melalui pelatihan dan sertifikasi, tetapi juga menekankan penguatan tata kelola organisasi melalui penyusunan SOP manajemen risiko, pembentukan tim manajemen risiko, peningkatan fungsi pengawasan internal, dukungan kebijakan dan anggaran pemerintah daerah, serta optimalisasi penggunaan sistem e-procurement. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik sekaligus penguatan tata kelola pengadaan barang dan jasa pemerintah.

4.6 Pembahasan

Pembahasan penelitian ini disusun berdasarkan tiga rumusan masalah yang telah dianalisis melalui wawancara mendalam terhadap enam informan, yaitu Kepala BPKAD, Kepala Dinas Pekerjaan Umum, Kepala Inspektorat, Plt. Kepala UKPBJ, dan dua anggota Kelompok Kerja (Pokja) UKPBJ Kabupaten Dogiyai. Analisis dilakukan dengan menghubungkan temuan lapangan dengan teori kompetensi, teori manajemen risiko, teori pengembangan sumber daya manusia, serta hasil penelitian terdahulu.

4.6.1 Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Dogiyai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai telah mengalami perkembangan, namun belum mencapai kondisi yang optimal. Keenam informan memiliki pandangan yang relatif sama bahwa sebagian ASN telah memahami prosedur pengadaan barang dan jasa sesuai regulasi yang berlaku, tetapi kemampuan dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko masih terbatas. Selain itu, sertifikasi kompetensi pengadaan belum dimiliki oleh seluruh ASN sehingga kualitas pelaksanaan pengadaan belum merata.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi ASN tidak hanya diukur dari kemampuan memahami regulasi pengadaan, tetapi juga dari kemampuan menerapkan manajemen risiko pada setiap tahapan pengadaan, mulai dari perencanaan kebutuhan, penyusunan spesifikasi teknis, pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak, hingga serah terima pekerjaan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pengelolaan risiko masih bersifat reaktif, yaitu baru dilakukan ketika permasalahan muncul, bukan melalui pendekatan preventif sebagaimana prinsip manajemen risiko modern.

Menurut **Spencer dan Spencer (1993)**, kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, konsep diri, sifat, dan motif

yang secara langsung memengaruhi keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan ASN dalam pengelolaan risiko belum sepenuhnya memenuhi dimensi kompetensi tersebut, khususnya pada aspek keterampilan teknis (technical skill) dan pengalaman praktis dalam mitigasi risiko pengadaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan konsep **ISO 31000:2018** yang menekankan bahwa manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari seluruh proses organisasi. Artinya, kompetensi ASN bukan hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap prosedur administrasi, tetapi juga kemampuan melakukan identifikasi risiko, analisis probabilitas risiko, evaluasi dampak, serta penyusunan langkah mitigasi yang efektif.

Temuan penelitian ini memperkuat penelitian **Rahman (2023)** yang menyatakan bahwa rendahnya kapasitas SDM menjadi salah satu penyebab belum optimalnya penerapan manajemen risiko pengadaan pemerintah. Namun demikian, penelitian ini menemukan dimensi tambahan, yaitu belum meratanya sertifikasi kompetensi pengadaan dan lemahnya dokumentasi proses pengendalian risiko sebagai faktor yang turut memengaruhi kualitas pengadaan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kompetensi ASN di Kabupaten Dogiyai masih berada pada tahap berkembang sehingga diperlukan upaya peningkatan kapasitas yang lebih sistematis agar mampu mendukung tata kelola pengadaan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

4.6.2 Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal yang saling berkaitan. Faktor internal meliputi tingkat pendidikan, pengalaman kerja, motivasi belajar, kemampuan mengoperasikan teknologi informasi, serta komitmen ASN dalam meningkatkan profesionalisme. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kebijakan organisasi, dukungan pimpinan, kesempatan mengikuti pelatihan dan sertifikasi, ketersediaan anggaran, penerapan sistem e-procurement, serta koordinasi antar perangkat daerah.

Berdasarkan hasil wawancara, faktor yang paling dominan adalah keterbatasan pelatihan dan sertifikasi pengadaan. Sebagian besar ASN belum memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan karena keterbatasan anggaran pemerintah daerah. Akibatnya, hanya sebagian kecil ASN yang memiliki sertifikasi kompetensi sesuai standar Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP).

Temuan tersebut sesuai dengan teori **Human Capital** yang dikemukakan oleh **Becker (1993)** bahwa investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi akan meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi. Semakin tinggi investasi organisasi terhadap pengembangan kompetensi pegawai,

maka semakin besar kemampuan organisasi menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan pendidikan formal. ASN yang telah lama menangani pengadaan barang dan jasa memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengidentifikasi potensi risiko dibandingkan ASN yang baru terlibat dalam proses pengadaan. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) menjadi bagian penting dalam pengembangan kompetensi ASN.

Dari sisi faktor eksternal, dukungan pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi ASN. Informan menyatakan bahwa pimpinan telah memberikan kesempatan mengikuti pelatihan, namun pelaksanaannya belum dilakukan secara merata karena keterbatasan anggaran dan prioritas organisasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi sistem e-procurement telah memberikan dampak positif terhadap transparansi dan efisiensi pengadaan. Akan tetapi, manfaat teknologi tersebut belum optimal karena kemampuan digital ASN masih beragam. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital harus diikuti dengan peningkatan kompetensi digital aparatur.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian **Sari dan Pratama (2022)** yang menyatakan bahwa pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan sertifikasi merupakan faktor utama dalam meningkatkan kompetensi ASN. Namun demikian,

penelitian ini memberikan temuan baru bahwa koordinasi lintas perangkat daerah serta keterbatasan beban kerja ASN juga menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan pengembangan kompetensi di Kabupaten Dogiyai.

4.6.3 Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh informan memiliki persepsi yang sama mengenai strategi yang harus dilakukan Pemerintah Kabupaten Dogiyai untuk meningkatkan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa. Strategi tersebut meliputi pelatihan berkelanjutan, sertifikasi wajib, penguatan SOP manajemen risiko, pembentukan tim manajemen risiko, peningkatan pengawasan internal, optimalisasi e-procurement, serta dukungan anggaran dan kebijakan pemerintah daerah.

Strategi pertama yang dianggap paling penting adalah penyelenggaraan pelatihan berbasis kompetensi secara berkelanjutan. Pelatihan tidak hanya berorientasi pada regulasi pengadaan, tetapi juga harus mencakup penerapan manajemen risiko melalui simulasi kasus (*case-based learning*), sehingga ASN mampu memahami berbagai potensi risiko yang muncul pada setiap tahapan pengadaan.

Strategi kedua adalah sertifikasi kompetensi pengadaan secara bertahap bagi seluruh ASN yang terlibat dalam proses pengadaan. Sertifikasi dipandang sebagai instrumen untuk memastikan bahwa setiap ASN memiliki standar kompetensi yang sama dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Strategi ketiga adalah penguatan sistem pengawasan internal melalui peningkatan peran Inspektorat dan pembentukan tim manajemen risiko pada UKPBJ maupun OPD pengguna anggaran. Tim tersebut bertugas melakukan identifikasi risiko, pemetaan risiko, pemantauan, evaluasi, dan penyusunan rekomendasi mitigasi secara berkala.

Strategi keempat adalah optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi melalui pengembangan sistem e-procurement yang terintegrasi dengan sistem pengawasan internal. Pemanfaatan teknologi akan meningkatkan transparansi, akuntabilitas, efisiensi, serta mempermudah proses monitoring terhadap seluruh tahapan pengadaan.

Temuan penelitian ini mendukung teori **Strategic Human Resource Development** yang dikemukakan oleh **Armstrong (2023)** bahwa pengembangan kompetensi harus menjadi bagian dari strategi organisasi dan dilaksanakan secara terencana, berkelanjutan, serta didukung oleh kebijakan, kepemimpinan, dan sistem evaluasi yang memadai.

Dibandingkan penelitian terdahulu, penelitian ini menawarkan model strategi yang lebih komprehensif karena tidak hanya menitikberatkan pada pelatihan dan sertifikasi ASN, tetapi juga mengintegrasikan penguatan tata kelola risiko, pengawasan internal, dukungan kebijakan daerah, serta optimalisasi teknologi informasi. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi ASN

tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus menjadi bagian dari reformasi tata kelola pengadaan barang dan jasa secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai sangat bergantung pada kompetensi ASN yang didukung oleh sistem organisasi yang kuat. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi harus menjadi prioritas strategis pemerintah daerah untuk mewujudkan pengadaan barang dan jasa yang profesional, transparan, akuntabel, efektif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Optimalisasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Dogiyai, serta berdasarkan hasil wawancara dengan enam informan yang berasal dari BPKAD, Dinas Pekerjaan Umum, Inspektorat Daerah, dan Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ), maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kondisi Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa di Kabupaten Dogiyai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa berada pada kategori **cukup baik**, namun belum optimal. ASN pada umumnya telah memahami regulasi dasar pengadaan barang dan jasa, tetapi kemampuan dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko masih belum dilaksanakan secara sistematis. Selain itu, belum seluruh ASN memiliki sertifikasi kompetensi pengadaan, sementara pengalaman teknis, kemampuan manajemen risiko, dan penguasaan teknologi pengadaan masih bervariasi. Kondisi tersebut menyebabkan proses pengelolaan risiko pengadaan masih bersifat reaktif dan belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip manajemen risiko secara terintegrasi.

2. Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa

Pengembangan kompetensi ASN dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Faktor internal meliputi tingkat pendidikan, pengalaman kerja, motivasi untuk belajar, komitmen individu, serta kemampuan memanfaatkan teknologi informasi. Sementara itu, faktor eksternal meliputi ketersediaan pelatihan dan sertifikasi, dukungan pimpinan, kebijakan organisasi, alokasi anggaran pengembangan SDM, penerapan sistem e-procurement, koordinasi antar perangkat daerah, serta beban kerja ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan pelatihan dan sertifikasi, minimnya anggaran pengembangan kompetensi, serta belum meratanya kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan menjadi hambatan utama dalam meningkatkan kompetensi ASN di Kabupaten Dogiyai.

3. Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa

Strategi optimalisasi pengembangan kompetensi ASN perlu dilakukan secara terpadu melalui peningkatan kapasitas individu dan penguatan tata kelola organisasi. Strategi yang direkomendasikan meliputi penyelenggaraan pelatihan teknis dan manajemen risiko secara berkelanjutan, pelaksanaan sertifikasi kompetensi bagi seluruh ASN yang terlibat dalam pengadaan barang dan jasa, penyusunan dan penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) manajemen risiko, pembentukan tim manajemen risiko pengadaan, penguatan fungsi pengawasan

internal oleh Inspektorat, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi melalui sistem e-procurement, serta peningkatan dukungan pemerintah daerah dalam bentuk kebijakan, pendanaan, dan pembinaan SDM secara berkelanjutan. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme ASN sekaligus memperkuat efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan kualitas tata kelola pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Dogiyai

Pemerintah Kabupaten Dogiyai perlu menjadikan pengembangan kompetensi ASN sebagai prioritas dalam pengelolaan pengadaan barang dan jasa dengan meningkatkan alokasi anggaran untuk pelatihan, pendidikan teknis, dan sertifikasi kompetensi secara berkelanjutan. Selain itu, pemerintah daerah perlu memperkuat kebijakan pengembangan SDM melalui penyusunan program pengembangan kompetensi yang terencana dan berkesinambungan.

2. Bagi Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ)

UKPBJ perlu meningkatkan pembinaan teknis kepada ASN yang terlibat dalam proses pengadaan melalui pelatihan berbasis praktik, simulasi kasus (case-based learning), mentoring, dan evaluasi berkala terhadap kompetensi ASN. UKPBJ juga

perlu mengembangkan sistem manajemen risiko yang terdokumentasi serta memperkuat koordinasi dengan seluruh organisasi perangkat daerah.

3. Bagi Inspektorat Daerah

Inspektorat diharapkan memperkuat fungsi pengawasan internal melalui audit berbasis risiko, pendampingan dalam penerapan manajemen risiko pengadaan, serta evaluasi berkala terhadap efektivitas pengendalian internal. Penguatan fungsi pengawasan diharapkan mampu meminimalkan potensi penyimpangan dan meningkatkan akuntabilitas pengadaan barang dan jasa.

4. Bagi Aparatur Sipil Negara

ASN yang terlibat dalam pengadaan barang dan jasa diharapkan terus meningkatkan kompetensi profesional melalui pendidikan, pelatihan, sertifikasi, serta pembelajaran mandiri mengenai perkembangan regulasi pengadaan, manajemen risiko, dan pemanfaatan teknologi informasi. Peningkatan kompetensi individu akan mendukung terwujudnya ASN yang profesional, adaptif, dan berintegritas.

5. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan kajian mengenai pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan pendekatan yang lebih luas, misalnya mengintegrasikan variabel budaya organisasi, kepemimpinan, transformasi digital, sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP), atau tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Penelitian juga dapat dilakukan pada

beberapa kabupaten atau provinsi sehingga diperoleh model pengembangan kompetensi ASN yang lebih komprehensif dan dapat diterapkan pada berbagai karakteristik pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Andika. (2021). Evaluasi kinerja Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 115–128.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). California: Sage Publications.
- Firmansyah, R., & Lestari, D. (2023). Analisis hambatan pengadaan barang dan jasa pemerintah di daerah otonom baru. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(1), 45–59.
- Hidayat, M. (2024). Kompetensi ASN dalam pengelolaan pengadaan barang/jasa di era digital. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 12(1), 21–35.
- Kurniawan, A. (2023). Identifikasi risiko pengadaan konstruksi pada pemerintah kabupaten. *Jurnal Teknik dan Kebijakan Publik*, 9(2), 77–91.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). California: Sage Publications.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Prasetyo, D., & Ningsih, R. (2022). Penerapan manajemen risiko dalam proyek pemerintah daerah. *Jurnal Akuntabilitas Publik*, 7(3), 133–147.
- Putra, F., & Hamid, A. (2023). Sertifikasi kompetensi dan profesionalisme ASN pada instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Negara*, 11(1), 56–70.
- Rahmawati, S., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh kompetensi ASN terhadap kinerja pelayanan publik di pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(2), 88–102.
- Saputra, H., & Dewi, N. (2024). Strategi mitigasi risiko dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah. *Jurnal Governance Indonesia*, 6(1), 1–16.

- Siregar, T. (2021). Strategi pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan. *Jurnal Manajemen SDM Sektor Publik*, 5(2), 66–79.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wahyuni, R. (2022). Implementasi pengadaan barang dan jasa pemerintah secara elektronik pada pemerintah daerah. *Jurnal E-Government Indonesia*, 4(1), 25–39.

LAMPIRAN

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN

Tugas Akhir:

**“Optimalisasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam
Pengelolaan Risiko Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Dogiyai”**

A. Identitas Informan

- Nama Informan:
- Jabatan:
- Instansi:
- Lama bekerja/jabatan:
- Tanggal wawancara:

B. Pedoman Pertanyaan Wawancara

1. Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko PBJ

1. Bagaimana Bapak/Ibu menilai tingkat kompetensi ASN dalam pengelolaan pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai?
2. Sejauh mana pemahaman ASN terkait konsep pengelolaan risiko dalam pengadaan barang dan jasa?
3. Apakah ASN yang terlibat dalam pengadaan sudah memiliki sertifikasi atau pelatihan yang relevan? Jelaskan.
4. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengidentifikasi risiko pada setiap tahapan pengadaan barang dan jasa?

5. Bagaimana kemampuan ASN dalam menganalisis dan mengendalikan risiko pengadaan yang terjadi di lapangan?
6. Kendala apa saja yang sering muncul terkait kompetensi ASN dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa?
7. Bagaimana dampak rendah/tingginya kompetensi ASN terhadap kualitas pengadaan di instansi ini?

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi ASN

1. Faktor apa saja yang menurut Bapak/Ibu memengaruhi pengembangan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan?
2. Bagaimana pengaruh latar belakang pendidikan ASN terhadap kemampuan pengadaan barang dan jasa?
3. Apakah pelatihan (bimtek/diklat) yang diberikan sudah cukup mendukung peningkatan kompetensi ASN?
4. Bagaimana peran pimpinan dalam mendorong peningkatan kompetensi ASN di bidang pengadaan?
5. Apakah ketersediaan anggaran berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi ASN? Jelaskan.
6. Bagaimana peran teknologi dan sistem pengadaan elektronik (e-procurement) dalam mendukung kompetensi ASN?
7. Apakah terdapat hambatan lain seperti waktu, beban kerja, atau akses pelatihan?

3. Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN

1. Menurut Bapak/Ibu, strategi apa yang paling tepat untuk meningkatkan kompetensi ASN dalam pengelolaan risiko pengadaan barang dan jasa?
2. Apakah perlu peningkatan intensitas pelatihan dan sertifikasi khusus pengadaan? Mengapa?
3. Bagaimana strategi peningkatan kemampuan ASN dalam mengelola risiko secara sistematis?

4. Apakah diperlukan pembentukan unit atau tim khusus manajemen risiko pengadaan? Jelaskan.
5. Bagaimana peran pemerintah daerah dalam mendukung optimalisasi kompetensi ASN?
6. Bagaimana pemanfaatan teknologi informasi dapat dioptimalkan dalam peningkatan kompetensi ASN?
7. Saran apa yang Bapak/Ibu berikan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko pengadaan di Kabupaten Dogiyai?

C. Pertanyaan Pendalaman (Opsional)

- Apakah pernah terjadi kasus risiko dalam pengadaan barang dan jasa?
- Bagaimana penanganannya dan apa pelajaran yang dapat diambil?
- Apa perubahan yang paling mendesak dilakukan saat ini?

LAMPIRAN 2

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN

**Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko
Pengadaan Barang dan Jasa Kabupaten Dogiyai**

A. Identitas Informan

- **Nama Informan:** Yafet Tebai, SE
- **NIP:** 196901012000121008
- **Jabatan:** Kepala BPKAD (Pembina)
- **Instansi:** BPKAD Kabupaten Dogiyai
- **Lama bekerja/jabatan:** ±15 Tahun
- **Tanggal wawancara:** 20 Mei 2026

B. Pedoman Pertanyaan Wawancara

1. Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko PBJ

1. Bagaimana Bapak/Ibu menilai tingkat kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai?

Jawaban:

Secara umum kompetensi ASN sudah cukup berjalan, namun masih perlu ditingkatkan terutama pada pemahaman teknis pengadaan dan pengelolaan risiko agar lebih profesional.

2. Sejauh mana pemahaman ASN terkait konsep pengelolaan risiko dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Pemahaman ASN masih terbatas. Sebagian sudah memahami konsep risiko, tetapi belum semua mampu menerapkannya secara sistematis dalam pengadaan.

3. Apakah ASN sudah memiliki sertifikasi atau pelatihan yang relevan?

Jawaban:

Belum seluruh ASN memiliki sertifikasi pengadaan. Hanya beberapa ASN yang sudah mengikuti pelatihan dan sertifikasi resmi.

4. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengidentifikasi risiko pada setiap tahapan pengadaan?

Jawaban:

Kemampuan ASN dalam mengidentifikasi risiko sudah mulai ada, tetapi belum optimal dan masih perlu pendampingan lebih lanjut.

5. Bagaimana kemampuan ASN dalam menganalisis dan mengendalikan risiko pengadaan?

Jawaban:

Dalam analisis dan pengendalian risiko masih lemah karena keterbatasan pengalaman dan pemahaman teknis di lapangan.

6. Kendala apa saja yang sering muncul terkait kompetensi ASN dalam pengadaan?

Jawaban:

Kendala utama adalah kurangnya pelatihan, keterbatasan SDM yang bersertifikat, serta kurangnya pengalaman teknis dalam pengadaan.

7. Bagaimana dampak kompetensi ASN terhadap kualitas pengadaan?

Jawaban:

Kompetensi sangat berpengaruh terhadap kualitas pengadaan. Jika kompetensi rendah, maka risiko kesalahan dan keterlambatan pengadaan semakin tinggi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi ASN

8. Faktor apa saja yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Faktor utama meliputi pelatihan, pengalaman kerja, dukungan pimpinan, serta keterbatasan anggaran pengembangan SDM.

9. Bagaimana pengaruh latar belakang pendidikan ASN?

Jawaban:

Pendidikan cukup berpengaruh, tetapi yang lebih menentukan adalah pelatihan teknis dan pengalaman langsung dalam pengadaan.

10. Apakah pelatihan (bimtek/diklat) sudah cukup?

Jawaban:

Belum cukup, karena belum menjangkau seluruh ASN yang terlibat dalam pengadaan.

11. Bagaimana peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Pimpinan sudah mendukung, namun perlu lebih intensif dalam mendorong pemerataan pelatihan bagi ASN.

12. Apakah anggaran berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Ya, sangat berpengaruh karena keterbatasan anggaran membatasi jumlah pelatihan yang dapat diikuti ASN.

13. Bagaimana peran teknologi (e-procurement)?

Jawaban:

Teknologi sangat membantu meningkatkan transparansi dan efisiensi, namun ASN masih perlu peningkatan kemampuan dalam penggunaannya.

14. Apakah ada hambatan lain seperti waktu atau beban kerja?

Jawaban:

Ada, beban kerja ASN yang tinggi sering membuat mereka sulit mengikuti pelatihan secara optimal.

3. Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN

15. Strategi apa yang tepat untuk meningkatkan kompetensi ASN?

Jawaban:

Strateginya adalah peningkatan pelatihan berkelanjutan, sertifikasi wajib, serta pendampingan teknis dalam pengadaan.

16. Apakah perlu peningkatan pelatihan dan sertifikasi?

Jawaban:

Sangat perlu agar ASN memiliki standar kompetensi yang jelas dalam pengadaan.

17. Bagaimana strategi peningkatan kemampuan ASN dalam pengelolaan risiko?

Jawaban:

Perlu pelatihan khusus manajemen risiko dan penerapan studi kasus dalam setiap pelatihan.

18. Apakah perlu tim khusus manajemen risiko pengadaan?

Jawaban:

Perlu, agar pengelolaan risiko lebih terarah dan terkoordinasi.

19. Bagaimana peran pemerintah daerah?

Jawaban:

Pemerintah daerah harus menyediakan anggaran, kebijakan, serta fasilitas pelatihan yang memadai.

20. Bagaimana pemanfaatan teknologi informasi?

Jawaban:

Harus dioptimalkan untuk meningkatkan transparansi, monitoring, dan evaluasi pengadaan.

21. Saran untuk pengelolaan risiko pengadaan ke depan?

Jawaban:

Perlu peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan, penguatan sistem pengawasan, dan peningkatan koordinasi antar instansi.

C. Pertanyaan Pendalaman

22. Apakah pernah terjadi risiko dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Pernah terjadi beberapa kendala seperti keterlambatan pengadaan dan ketidaksesuaian spesifikasi barang.

23. Bagaimana penanganannya dan pelajarannya?

Jawaban:

Ditangani dengan evaluasi ulang dan perbaikan proses pengadaan, serta menjadi pembelajaran untuk ke depan.

24. Apa perubahan paling mendesak saat ini?

Jawaban:

Peningkatan kapasitas ASN dan penguatan sistem pengawasan pengadaan barang dan jasa.

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN

Informan 2: Kepala Dinas Pekerjaan Umum

A. Identitas Informan

- **Nama Informan:** Ancelino A. Gobay, ST
- **NIP:** 197904052009091002
- **Jabatan:** Kepala Dinas Pekerjaan Umum (Penata TK. I)
- **Instansi:** Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Dogiyai
- **Lama bekerja/jabatan:** ±
- **Tanggal wawancara:** 20 Mei 2026

B. Pedoman Pertanyaan Wawancara

1. Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko PBJ

1. Bagaimana Bapak/Ibu menilai tingkat kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai?

Jawaban:

Kompetensi ASN secara umum masih dalam tahap berkembang. Ada ASN yang sudah memahami, tetapi sebagian masih perlu peningkatan terutama dalam aspek teknis dan manajemen risiko pengadaan.

2. Sejauh mana pemahaman ASN terkait pengelolaan risiko dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Pemahaman ASN terhadap risiko pengadaan masih terbatas dan belum diterapkan secara konsisten dalam setiap kegiatan proyek.

3. Apakah ASN sudah memiliki sertifikasi atau pelatihan yang relevan?

Jawaban:

Belum semua ASN memiliki sertifikasi pengadaan. Hanya beberapa personel tertentu yang sudah mengikuti pelatihan resmi.

4. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengidentifikasi risiko pengadaan?

Jawaban:

Kemampuan ASN dalam mengidentifikasi risiko sudah ada, tetapi belum dilakukan secara sistematis dan masih bersifat pengalaman lapangan.

5. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengendalikan risiko pengadaan?

Jawaban:

Pengendalian risiko masih lemah karena belum adanya standar operasional yang benar-benar dipahami secara menyeluruh oleh semua ASN.

6. Kendala apa saja yang sering muncul dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Kendala utama adalah keterbatasan SDM, kurangnya pelatihan, serta koordinasi yang belum optimal antar unit kerja.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi ASN

7. Faktor apa saja yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Faktor utama meliputi pendidikan, pengalaman kerja, pelatihan teknis, serta dukungan anggaran dari pemerintah daerah.

8. Bagaimana pengaruh latar belakang pendidikan ASN?

Jawaban:

Pendidikan cukup berpengaruh, namun pengalaman lapangan dan pelatihan lebih menentukan kemampuan ASN dalam pengadaan.

9. Apakah pelatihan (bimtek/diklat) sudah cukup?

Jawaban:

Pelatihan masih belum merata, sehingga banyak ASN belum mendapatkan kesempatan yang sama.

10. Bagaimana peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Pimpinan sudah mendorong, tetapi perlu lebih intensif dalam memberikan kesempatan pelatihan kepada ASN teknis.

11. Apakah teknologi (e-procurement) membantu?

Jawaban:

Ya, sangat membantu dalam transparansi, tetapi masih membutuhkan peningkatan kemampuan ASN dalam penggunaannya.

12. Apakah ada hambatan lain?

Jawaban:

Ada, seperti keterbatasan waktu karena beban kerja yang cukup tinggi.

3. Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN

13. Strategi apa yang tepat untuk meningkatkan kompetensi ASN?

Jawaban:

Perlu peningkatan pelatihan teknis, sertifikasi wajib, dan pendampingan langsung di lapangan.

14. Apakah perlu pelatihan dan sertifikasi khusus?

Jawaban:

Sangat perlu agar ASN memiliki standar kompetensi yang jelas.

15. Bagaimana strategi pengelolaan risiko pengadaan?

Jawaban:

Perlu penerapan SOP yang jelas serta pelatihan berbasis studi kasus risiko pengadaan.

16. Apakah perlu tim khusus manajemen risiko?

Jawaban:

Perlu, agar pengawasan dan pengendalian risiko lebih terarah.

17. Bagaimana peran pemerintah daerah?

Jawaban:

Pemerintah daerah harus memperkuat kebijakan, anggaran, dan fasilitas pelatihan ASN.

18. Bagaimana pemanfaatan teknologi informasi?

Jawaban:

Harus dimaksimalkan untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengadaan.

19. Saran untuk pengelolaan risiko ke depan?

Jawaban:

Perlu peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan dan penguatan sistem pengawasan internal.

C. Pertanyaan Pendalaman

20. Apakah pernah terjadi risiko dalam pengadaan?

Jawaban:

Pernah terjadi seperti keterlambatan proyek dan perubahan spesifikasi pekerjaan di lapangan.

21. Bagaimana penanganannya?

Jawaban:

Dilakukan evaluasi ulang dan penyesuaian pekerjaan sesuai kondisi lapangan.

22. Apa perubahan paling mendesak?

Jawaban:

Peningkatan kapasitas ASN dan perbaikan sistem koordinasi antar instansi.

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN

Informan 3: Kepala Inspektorat Kabupaten Dogiyai

A. Identitas Informan

- **Nama Informan:** Nomencen Agapa, S.STP
- **NIP:** 199305092015071001
- **Jabatan:** Kepala Inspektorat (Penata TK. I)
- **Instansi:** Inspektorat Kabupaten Dogiyai
- **Lama bekerja/jabatan:** ±
- **Tanggal wawancara:** 20 Mei 2026

B. Pedoman Pertanyaan Wawancara

1. Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko PBJ

1. Bagaimana Bapak/Ibu menilai tingkat kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai?

Jawaban:

Kompetensi ASN secara umum masih perlu ditingkatkan, terutama dalam aspek pengendalian risiko dan kepatuhan terhadap aturan pengadaan.

2. Sejauh mana pemahaman ASN terkait pengelolaan risiko dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Pemahaman ASN masih belum merata. Sebagian sudah memahami, tetapi banyak yang belum mampu menerapkan manajemen risiko secara konsisten.

3. Apakah ASN sudah memiliki sertifikasi atau pelatihan yang relevan?

Jawaban:

Belum seluruh ASN memiliki sertifikasi pengadaan. Masih terbatas pada ASN tertentu yang pernah mengikuti pelatihan.

4. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengidentifikasi risiko pengadaan?

Jawaban:

ASN sudah mulai mampu mengidentifikasi risiko, tetapi belum dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi dengan baik.

5. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengendalikan risiko pengadaan?

Jawaban:

Pengendalian risiko masih menjadi kelemahan karena kurangnya pemahaman teknis dan minimnya SOP yang dipahami secara menyeluruh.

6. Kendala apa saja yang sering muncul dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Kendala utama adalah keterbatasan kompetensi, lemahnya pengawasan internal, serta kurangnya pelatihan teknis.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi ASN

7. Faktor apa saja yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Faktor utama adalah pelatihan, pengalaman kerja, komitmen organisasi, serta dukungan anggaran pengembangan SDM.

8. Bagaimana pengaruh pendidikan ASN?

Jawaban:

Pendidikan cukup berpengaruh, tetapi yang lebih penting adalah pelatihan teknis dan pengalaman kerja langsung.

9. Apakah pelatihan (bimtek/diklat) sudah cukup?

Jawaban:

Belum cukup dan belum merata kepada seluruh ASN yang terlibat dalam pengadaan.

10. Bagaimana peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Pimpinan sudah mendukung, namun perlu penguatan kebijakan agar pelatihan lebih terstruktur dan berkelanjutan.

11. Bagaimana peran teknologi (e-procurement)?

Jawaban:

Teknologi sangat membantu dalam transparansi, tetapi masih ada ASN yang belum sepenuhnya menguasai sistem tersebut.

12. Apakah ada hambatan lain?

Jawaban:

Ada, seperti keterbatasan waktu, beban kerja, dan kurangnya akses pelatihan yang berkelanjutan.

3. Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN

13. Strategi apa yang tepat untuk meningkatkan kompetensi ASN?

Jawaban:

Perlu penguatan pelatihan berbasis kebutuhan, sertifikasi wajib, dan pembinaan berkelanjutan.

14. Apakah perlu pelatihan dan sertifikasi khusus?

Jawaban:

Sangat perlu agar ASN memiliki standar kompetensi yang jelas dan terukur.

15. Bagaimana strategi pengelolaan risiko pengadaan?

Jawaban:

Perlu penguatan SOP, pengawasan internal, dan penerapan manajemen risiko secara sistematis.

16. Apakah perlu tim khusus manajemen risiko?

Jawaban:

Perlu, untuk memperkuat fungsi pengawasan dan pengendalian risiko dalam pengadaan.

17. Bagaimana peran pemerintah daerah?

Jawaban:

Pemerintah daerah harus memperkuat regulasi, anggaran, dan sistem pembinaan ASN.

18. Bagaimana pemanfaatan teknologi informasi?

Jawaban:

Harus dimaksimalkan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan.

19. Saran untuk pengelolaan risiko ke depan?

Jawaban:

Perlu peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan dan penguatan sistem pengawasan internal.

C. Pertanyaan Pendalaman

20. Apakah pernah terjadi risiko dalam pengadaan?

Jawaban:

Pernah terjadi seperti keterlambatan pelaksanaan kegiatan dan ketidaksesuaian hasil pekerjaan.

21. Bagaimana penanganannya?

Jawaban:

Dilakukan audit internal, evaluasi, dan perbaikan proses pengadaan.

22. Apa perubahan paling mendesak saat ini?

Jawaban:

Peningkatan kapasitas ASN dan penguatan sistem pengawasan serta akuntabilitas pengadaan.

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN

Informan 4: Plt. Kepala Bagian UKPBJ Kabupaten Dogiyai

A. Identitas Informan

- **Nama Informan:** Yanuaris Tebai, A.md
- **NIP:** 198110252011041002
- **Jabatan:** Plt. Kepala Bagian UKPBJ (Penata Muda Tingkat I)
- **Instansi:** UKPBJ Kabupaten Dogiyai
- **Lama bekerja/jabatan:** ±
- **Tanggal wawancara:** 20 Mei 2026

B. Pedoman Pertanyaan Wawancara

1. Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko PBJ

1. Bagaimana Bapak/Ibu menilai tingkat kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai?

Jawaban:

Kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa masih dalam tahap pengembangan. Sebagian ASN sudah memahami prosedur pengadaan, tetapi aspek manajemen risiko masih belum optimal.

2. Sejauh mana pemahaman ASN terkait pengelolaan risiko dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Pemahaman ASN terhadap risiko pengadaan masih terbatas, terutama dalam hal identifikasi dan mitigasi risiko secara sistematis.

3. Apakah ASN sudah memiliki sertifikasi atau pelatihan yang relevan?

Jawaban:

Belum seluruh ASN memiliki sertifikasi pengadaan. Hanya sebagian kecil yang sudah mengikuti pelatihan dan memperoleh sertifikat kompetensi.

4. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengidentifikasi risiko pengadaan?

Jawaban:

ASN sudah mulai mampu mengidentifikasi risiko, namun masih bersifat umum dan belum berbasis analisis yang mendalam.

5. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengendalikan risiko pengadaan?

Jawaban:

Pengendalian risiko masih perlu ditingkatkan karena belum semua ASN memahami langkah mitigasi yang tepat.

6. Kendala apa saja yang sering muncul dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Kendala utama adalah keterbatasan SDM bersertifikat, kurangnya pengalaman teknis, serta belum optimalnya koordinasi antar pihak terkait.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi ASN

7. Faktor apa saja yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Faktor utama meliputi pelatihan, pengalaman kerja, dukungan anggaran, serta kesempatan mengikuti sertifikasi.

8. Bagaimana pengaruh pendidikan ASN?

Jawaban:

Pendidikan cukup berpengaruh, tetapi yang lebih menentukan adalah pelatihan teknis dan pengalaman langsung di bidang pengadaan.

9. Apakah pelatihan (bimtek/diklat) sudah cukup?

Jawaban:

Pelatihan masih belum merata dan belum menjangkau semua ASN yang terlibat dalam pengadaan.

10. Bagaimana peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Pimpinan sudah mendorong, namun perlu sistem yang lebih terstruktur agar pelatihan dapat berkelanjutan.

11. Bagaimana peran teknologi (e-procurement)?

Jawaban:

Teknologi sangat membantu dalam proses pengadaan, namun masih diperlukan peningkatan kapasitas ASN dalam penggunaannya.

12. Apakah ada hambatan lain?

Jawaban:

Ada, seperti keterbatasan waktu, beban kerja tinggi, serta akses pelatihan yang masih terbatas.

3. Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN

13. Strategi apa yang tepat untuk meningkatkan kompetensi ASN?

Jawaban:

Perlu peningkatan pelatihan teknis, sertifikasi wajib, serta pembinaan berkelanjutan bagi ASN pengadaan.

14. Apakah perlu pelatihan dan sertifikasi khusus?

Jawaban:

Sangat perlu agar ASN memiliki standar kompetensi yang jelas dan profesional.

15. Bagaimana strategi pengelolaan risiko pengadaan?

Jawaban:

Perlu penerapan manajemen risiko yang terstruktur, SOP yang jelas, dan evaluasi berkala.

16. Apakah perlu tim khusus manajemen risiko?

Jawaban:

Perlu, agar pengelolaan risiko dapat dilakukan lebih fokus dan terarah.

17. Bagaimana peran pemerintah daerah?

Jawaban:

Pemerintah daerah harus mendukung dengan kebijakan, anggaran, dan fasilitasi pelatihan ASN.

18. Bagaimana pemanfaatan teknologi informasi?

Jawaban:

Harus dioptimalkan untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan pengawasan pengadaan.

19. Saran untuk pengelolaan risiko ke depan?

Jawaban:

Perlu peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan dan penguatan sistem pengawasan serta koordinasi antar instansi.

C. Pertanyaan Pendalaman

20. Apakah pernah terjadi risiko dalam pengadaan?

Jawaban:

Pernah terjadi seperti keterlambatan proses pengadaan dan kendala teknis dalam pelaksanaan kontrak.

21. Bagaimana penanganannya?

Jawaban:

Dilakukan evaluasi, perbaikan prosedur, dan koordinasi ulang dengan pihak terkait.

22. Apa perubahan paling mendesak saat ini?

Jawaban:

Peningkatan kompetensi ASN, penguatan sistem pengadaan, dan optimalisasi pengawasan internal.

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN

Informan 5: Kelompok Kerja (Pokja) UKPBJ Kabupaten Dogiyai

A. Identitas Informan

- **Nama Informan:** Padri Wandu
- **NIP:** 199102232020121013
- **Jabatan:** Kelompok Kerja (Pokja) UKPBJ
- **Instansi:** UKPBJ Kabupaten Dogiyai
- **Lama bekerja/jabatan:** ±
- **Tanggal wawancara:** 20 Mei 2026

B. Pedoman Pertanyaan Wawancara

1. Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko PBJ

1. Bagaimana Bapak/Ibu menilai tingkat kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai?

Jawaban:

Kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa sudah mulai berkembang, tetapi masih terdapat keterbatasan terutama dalam pemahaman teknis dan pengelolaan risiko pengadaan.

2. Sejauh mana pemahaman ASN terkait pengelolaan risiko dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Pemahaman ASN masih belum merata. Sebagian sudah memahami, tetapi sebagian lainnya masih belum mampu mengidentifikasi risiko secara tepat.

3. Apakah ASN sudah memiliki sertifikasi atau pelatihan yang relevan?

Jawaban:

Belum semua ASN memiliki sertifikasi. Hanya beberapa yang sudah mengikuti pelatihan pengadaan barang dan jasa.

4. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengidentifikasi risiko pengadaan?

Jawaban:

ASN sudah mulai mampu mengidentifikasi risiko, tetapi masih bersifat umum dan belum terstruktur dengan baik.

5. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengendalikan risiko pengadaan?

Jawaban:

Pengendalian risiko masih menjadi tantangan karena belum semua ASN memahami langkah mitigasi yang tepat.

6. Kendala apa saja yang sering muncul dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Kendala utama adalah kurangnya SDM bersertifikat, keterbatasan pengalaman, serta koordinasi yang belum optimal.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi ASN

7. Faktor apa saja yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Faktor utama meliputi pelatihan, pengalaman kerja, dukungan pimpinan, serta keterbatasan anggaran pengembangan SDM.

8. Bagaimana pengaruh pendidikan ASN?

Jawaban:

Pendidikan berpengaruh, tetapi pengalaman lapangan dan pelatihan teknis lebih menentukan kemampuan ASN.

9. Apakah pelatihan (bimtek/diklat) sudah cukup?

Jawaban:

Pelatihan masih belum merata dan belum menjangkau seluruh ASN yang terlibat dalam pengadaan.

10. Bagaimana peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Pimpinan sudah mendukung, tetapi perlu peningkatan dalam pemerataan kesempatan pelatihan.

11. Bagaimana peran teknologi (e-procurement)?

Jawaban:

Teknologi sangat membantu dalam proses pengadaan, namun masih perlu peningkatan kemampuan ASN dalam penggunaannya.

12. Apakah ada hambatan lain?

Jawaban:

Ada, seperti beban kerja tinggi, keterbatasan waktu, dan akses pelatihan yang masih terbatas.

3. Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN

13. Strategi apa yang tepat untuk meningkatkan kompetensi ASN?

Jawaban:

Perlu pelatihan berkelanjutan, sertifikasi wajib, dan pendampingan teknis dalam pengadaan.

14. Apakah perlu pelatihan dan sertifikasi khusus?

Jawaban:

Sangat perlu agar ASN memiliki standar kompetensi yang jelas.

15. Bagaimana strategi pengelolaan risiko pengadaan?

Jawaban:

Perlu penerapan SOP yang jelas, pelatihan berbasis kasus, serta evaluasi berkala.

16. Apakah perlu tim khusus manajemen risiko?

Jawaban:

Perlu, agar pengawasan dan pengendalian risiko lebih terarah.

17. Bagaimana peran pemerintah daerah?

Jawaban:

Pemerintah daerah perlu memperkuat kebijakan, anggaran, dan fasilitas pelatihan ASN.

18. Bagaimana pemanfaatan teknologi informasi?

Jawaban:

Harus dioptimalkan untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pengadaan.

19. Saran untuk pengelolaan risiko ke depan?

Jawaban:

Perlu peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan serta penguatan sistem pengawasan internal.

C. Pertanyaan Pendalaman

20. Apakah pernah terjadi risiko dalam pengadaan?

Jawaban:

Pernah terjadi seperti keterlambatan pekerjaan dan kendala teknis di lapangan.

21. Bagaimana penanganannya?

Jawaban:

Dilakukan evaluasi dan perbaikan proses pengadaan serta koordinasi ulang dengan pihak terkait.

22. Apa perubahan paling mendesak saat ini?

Jawaban:

Peningkatan kompetensi ASN dan penguatan sistem pengadaan yang lebih transparan dan akuntabel.

INSTRUMEN WAWANCARA PENELITIAN

Informan 6: Kelompok Kerja (Pokja) UKPBJ Kabupaten Dogiyai

A. Identitas Informan

- **Nama Informan:** Mesak Sarapang, ST
- **NIP:** 199011142021081001
- **Jabatan:** Kelompok Kerja (Pokja) UKPBJ
- **Instansi:** UKPBJ Kabupaten Dogiyai
- **Lama bekerja/jabatan:** ±
- **Tanggal wawancara:** 20 Mei 2026

B. Pedoman Pertanyaan Wawancara

1. Kondisi Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Risiko PBJ

1. Bagaimana Bapak/Ibu menilai tingkat kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa di Kabupaten Dogiyai?

Jawaban:

Kompetensi ASN dalam pengadaan barang dan jasa sudah mulai berkembang, tetapi masih belum merata terutama dalam pengelolaan risiko pengadaan.

2. Sejauh mana pemahaman ASN terkait pengelolaan risiko dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Pemahaman ASN masih terbatas dan belum semua mampu menerapkan konsep manajemen risiko secara tepat.

3. Apakah ASN sudah memiliki sertifikasi atau pelatihan yang relevan?

Jawaban:

Belum semua ASN memiliki sertifikasi. Hanya sebagian kecil yang sudah mengikuti pelatihan resmi pengadaan.

4. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengidentifikasi risiko pengadaan?

Jawaban:

ASN sudah mulai mampu mengidentifikasi risiko, namun masih bersifat umum dan belum terdokumentasi dengan baik.

5. Bagaimana kemampuan ASN dalam mengendalikan risiko pengadaan?

Jawaban:

Pengendalian risiko masih menjadi tantangan karena belum semua ASN memahami langkah mitigasi secara sistematis.

6. Kendala apa saja yang sering muncul dalam pengadaan barang dan jasa?

Jawaban:

Kendala utama adalah kurangnya SDM bersertifikat, keterbatasan pengalaman, serta koordinasi yang belum optimal.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi ASN

7. Faktor apa saja yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Faktor utama adalah pelatihan, pengalaman kerja, dukungan pimpinan, serta keterbatasan anggaran pengembangan SDM.

8. Bagaimana pengaruh pendidikan ASN?

Jawaban:

Pendidikan berpengaruh, tetapi pengalaman lapangan dan pelatihan teknis lebih menentukan kemampuan ASN.

9. Apakah pelatihan (bimtek/diklat) sudah cukup?

Jawaban:

Pelatihan masih belum merata dan belum menjangkau seluruh ASN yang terlibat dalam pengadaan.

10. Bagaimana peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi ASN?

Jawaban:

Pimpinan sudah mendukung, namun perlu pemerataan kesempatan pelatihan bagi ASN.

11. Bagaimana peran teknologi (e-procurement)?

Jawaban:

Teknologi sangat membantu dalam pengadaan, tetapi masih perlu peningkatan kemampuan ASN dalam penggunaannya.

12. Apakah ada hambatan lain?

Jawaban:

Ada, seperti keterbatasan waktu, beban kerja tinggi, dan akses pelatihan yang masih terbatas.

3. Strategi Optimalisasi Pengembangan Kompetensi ASN

13. Strategi apa yang tepat untuk meningkatkan kompetensi ASN?

Jawaban:

Perlu pelatihan berkelanjutan, sertifikasi wajib, dan pendampingan teknis dalam pengadaan.

14. Apakah perlu pelatihan dan sertifikasi khusus?

Jawaban:

Sangat perlu agar ASN memiliki standar kompetensi yang jelas.

15. Bagaimana strategi pengelolaan risiko pengadaan?

Jawaban:

Perlu penerapan SOP yang jelas, pelatihan berbasis kasus, serta evaluasi berkala.

16. Apakah perlu tim khusus manajemen risiko?

Jawaban:

Perlu, agar pengawasan dan pengendalian risiko lebih terarah.

17. Bagaimana peran pemerintah daerah?

Jawaban:

Pemerintah daerah perlu memperkuat kebijakan, anggaran, dan fasilitas pelatihan ASN.

18. Bagaimana pemanfaatan teknologi informasi?

Jawaban:

Harus dioptimalkan untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi pengadaan.

19. Saran untuk pengelolaan risiko ke depan?

Jawaban:

Perlu peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan serta penguatan sistem pengawasan internal.

C. Pertanyaan Pendalaman

20. Apakah pernah terjadi risiko dalam pengadaan?

Jawaban:

Pernah terjadi seperti keterlambatan pekerjaan dan kendala teknis di lapangan.

21. Bagaimana penanganannya?

Jawaban:

Dilakukan evaluasi dan perbaikan proses pengadaan serta koordinasi dengan pihak terkait.

22. Apa perubahan paling mendesak saat ini?

Jawaban:

Peningkatan kompetensi ASN dan penguatan sistem pengadaan yang lebih transparan dan akuntabel.